

perspectives, développement environnement croissance continue métiers de service motivation
maîtrise transparence croissance notoriété motivation perspectives développement
croissance perspectives développement environnement croissance continue visibilité motivation
maîtrise transparence croissance continue motivation perspectives développement durable actionnaires métiers de service maîtrise
notoriété développement innovation garantir actionnaires métiers de service maîtrise
maîtrise notoriété croissance continue motivation perspectives développement durable notoriété garantir actionnaires métiers de service



document de référence 2000





03 • RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES COMPTES
CONSOLIDÉS 2000

31 • COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

69 • COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

89 • RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL



Rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée Générale sur les comptes consolidés 2000

- 4 Présentation des activités
- 7 Faits marquants de l'année 2000
- 8 Historique
- 10 Analyse des résultats 2000
- 18 Faits marquants du début d'année 2001
- 19 Perspectives et stratégie
- 22 Politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change
- 23 Analyse de sensibilité pour l'année 2001
- 24 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte
- 30 Observations du Conseil de Surveillance

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS



Accor, présent dans 140 pays avec 145 000 collaborateurs, est leader européen et groupe mondial dans ses deux grands métiers internationaux, l'**Hôtellerie** et les **Services**, et dans les agences de voyages, les casinos, la restauration et les services à bord des trains.

Hôtellerie

Accor est le troisième groupe hôtelier mondial (selon MKG Conseil - mai 2000) avec 3 488 hôtels et 389 437 chambres répartis dans 88 pays au 31 décembre 2000. Dans l'hôtellerie, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, du 1 au 5 étoiles, Accor s'impose comme un acteur majeur aussi bien dans l'hôtellerie économique avec les marques Ibis, Etap Hotel, Formule 1,

Motel 6 et Red Roof Inns, que dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs avec les marques Sofitel, Novotel et Mercure, les labels Coralia (loisirs), Atria (centres de conférences) et Thalassa (thalassothérapie), ainsi que les résidences hôtelières Parthénon au Brésil.

Le positionnement unique de Accor est également caractérisé par la présence mondiale de ses marques. Premier groupe hôtelier en Europe (selon MKG Conseil - février 2001), avec un réseau de 191 777 chambres soit 49 % de la totalité de son parc, Accor déploie son savoir-faire dans toutes les régions du monde avec 34 % des chambres en Amérique du Nord, 4 % des chambres en Amérique latine, 5 % des chambres en Afrique et au Moyen-Orient, et 8 % des chambres en Asie-Pacifique.

Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2000

	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique latine		Afrique Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Sofitel	36	6 487	30	4 660	9	2 776	16	2 508	30	5 935	23	4 585	144	26 951
Novotel	116	14 108	104	16 708	9	2 400	18	2 862	23	3 673	59	12 737	329	52 488
Mercure	290	26 230	167	20 999	-	-	77	7 539	34	4 957	72	9 085	640	68 810
Ibis	309	27 472	192	22 978	-	-	9	1 163	10	1 148	18	3 085	538	55 846
Etap Hotel	146	10 676	62	4 962	-	-	-	-	1	120	-	-	209	15 758
Formule 1	283	20 723	38	2 757	-	-	-	-	23	1 597	8	652	352	25 729
Red Roof Inns	-	-	-	-	351	38 952	-	-	-	-	-	-	351	38 952
Motel 6	-	-	-	-	814	86 438	-	-	-	-	-	-	814	86 438
Autres	20	2 388	55	10 629	2	442	4	857	25	3 655	5	494	111	18 465
Total	1 200	108 084	648	83 693	1 185	131 008	124	14 929	146	21 085	185	30 638	3 488	389 437
Total en %	34 %	28 %	19 %	21 %	34 %	34 %	4 %	4 %	4 %	5 %	5 %	8 %	100 %	100 %

Le positionnement unique de Accor tient enfin à la diversité des modes d'exploitation de son parc hôtelier. Marqué par la prédominance des modes d'exploitation directe avec 65 % des chambres détenues en propriété ou en location, Accor exploite 19 % de ses chambres sous contrat de gestion et 15 % de ses chambres sous contrat de franchise.

Pour Accor, une présence mondiale de ses marques sur tous les segments de marché selon des modes d'exploitation adaptés est la clé d'un portefeuille hôtelier équilibré, et d'une réduction de sa sensibilité aux cycles.



Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2000

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total		Répartition en % du nombre de chambres
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	
Sofitel	28	4 942	29	6 620	80	14 115	7	1 274	144	26 951	7 %
Novotel	97	14 209	95	13 815	106	20 697	31	3 767	329	52 488	13 %
Mercure	90	11 026	151	19 381	238	25 861	161	12 542	640	68 810	18 %
Ibis	202	20 641	113	15 711	58	7 604	165	11 890	538	55 846	14 %
Etap Hotel	67	5 547	83	5 921	6	528	53	3 762	209	15 758	4 %
Formule 1	289	21 271	44	3 059	9	720	10	679	352	25 729	7 %
Red Roof Inns	113	13 546	150	16 974	-	-	88	8 432	351	38 952	10 %
Motel 6	223	24 170	482	54 874	2	117	107	7 277	814	86 438	22 %
Autres	20	3 308	9	1 543	32	4 420	50	9 194	111	18 465	5 %
Total	1 129	118 660	1 156	137 898	531	74 062	672	58 817	3 488	389 437	100 %
Total en %	32 %	30 %	33 %	35 %	15 %	19 %	19 %	15 %	100 %	100 %	

Services

Accor détient un leadership et une présence mondiale incontestés dans le domaine des titres de services aux entreprises et aux collectivités. Présent dans 31 pays avec 12 millions d'utilisateurs quotidiens, Accor Services compte 330 000 entreprises clientes et 960 000 prestataires affiliés au 31 décembre 2000.

Le produit phare de cette activité de Accor est le Ticket Restaurant. Créé à la fin des années 60 pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise, le principe du Ticket Restaurant se décline aujourd'hui en cinq familles de produits :

- l'Alimentation : elle offre une alternative souple et économique à la restauration d'entreprise (Ticket Restaurant, Ticket Alimentation, Ticket Canasta) ;
- la Gestion de frais professionnels : elle propose des solutions pratiques pour gérer certains frais professionnels des salariés de l'entreprise, principalement dans le domaine de la gestion de parc automobile (Ticket Car, Ticket Combustible) et de l'entretien des vêtements professionnels (Clean Way) ;
- les Services et l'Assistance à la Personne : elle consiste à améliorer le bien-être social des salariés, en proposant notamment des programmes d'assistance aux employés (FamilyLife Solutions, Americare) ou des services de garde d'enfants (Childcare Vouchers) ;
- les Services aux Collectivités : elle permet de renforcer l'efficacité des aides publiques (achats de produits de première nécessité, transport pour faciliter la recherche d'emploi) ;

- la Motivation / Événements : elle concerne la stimulation et la récompense des salariés (Top Premium, Incentive House).

Le principe de fonctionnement de ces titres de services est le suivant : les entreprises ou collectivités clientes achètent les tickets émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Elles les revendent ensuite à leurs salariés à un prix inférieur à cette valeur faciale, et bénéficient d'une exonération fiscale dont le montant varie selon les pays (FRF 30 en France depuis le 1^{er} janvier 2001). L'utilisateur dépense ses tickets pour leur valeur faciale dans les réseaux affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor pour le paiement du montant de la valeur faciale des tickets, déduction faite d'une commission de remboursement. Entre le moment où Accor perçoit le montant de la valeur des tickets vendus et le moment où Accor doit rembourser les prestataires, les fonds sont placés et dégagent des produits financiers qui, au côté des commissions de service et de remboursement, constituent le chiffre d'affaires de cette activité.

Les titres de services ont une utilité économique et sociale qui s'applique aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

Depuis 1995, Accor Services est engagé dans un processus de migration technologique. Le titre de services sur support papier tend à disparaître au profit de la carte magnétique et de la carte à puce, qui comptent près de 600 000 porteurs à la fin de l'année 2000.

Autres activités

Agences de voyages

Accor est numéro deux mondial dans le voyage d'affaires, en terme de trafic enregistré, au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société conjointe est née de la fusion des entités française Accor et américaine Carlson Companies en janvier 1997, en continuité de l'accord commercial signé en 1994. Carlson Wagonlit Travel, présent dans 140 pays, conseille les grands groupes internationaux et les entreprises de toutes tailles dans la mise en œuvre de leur politique voyages et de la gestion des dépenses de déplacements professionnels. Aujourd'hui le développement de Carlson Wagonlit Travel est largement orienté vers les nouvelles technologies et les services à forte valeur ajoutée, avec la création d'un portail Internet B2B qui offre à ses clients un accès direct à l'information, et notamment un outil de réservation en ligne et des rapports statistiques sur l'activité voyages.

Casinos

Accor se positionne comme le troisième groupe français de casinos et ambitionne de devenir un acteur européen majeur dans cette activité. Au cours de l'année 2000, Accor Casinos a ouvert deux établissements en France situés aux Sables-d'Olonne et à Besançon, et un nouvel établissement à Dinant en Belgique. Au 31 décembre 2000, Accor Casinos gère 13 établissements ouverts.

Restauration

Accor intervient dans l'ensemble des métiers de la gastronomie au travers de sa filiale Lenôtre. Signature du luxe de Accor mondialement reconnue, Lenôtre exerce une activité de traiteur haut de gamme dans laquelle il s'est notamment illustré lors des Jeux Olympiques de Sydney auprès du Comité National Olympique et Sportif Français. Lenôtre rassemble aussi un réseau de 36 boutiques réparties dans 8 pays dont l'Allemagne, les États-Unis, le Japon, la Corée du Sud et le Koweït. En France, Lenôtre anime un réseau de 7 boutiques, gère trois restaurants prestigieux à Paris dont le Pré Catelan et le Pavillon Élysées, et forme chaque année près de 3 000 professionnels dans sa propre école. La maison Lenôtre compte aujourd'hui 10 Meilleurs Ouvriers de France, un Chef Sommelier élu Meilleur Sommelier du Monde en 2000, et un patrimoine de plus de 30 000 recettes. A terme, Accor souhaite développer les synergies offertes par Lenôtre avec l'activité de restauration de ses hôtels.

Accor est également présent dans la restauration collective en Italie avec sa filiale Gemeaz Cusin, et au Brésil dans le cadre d'une joint-venture avec le Groupe Britannique Compass.

Services à bord des trains

Accor se positionne comme le leader européen des services à bord des trains avec sa filiale la Compagnie des Wagons-Lits. Présente notamment sur les réseaux ferroviaires d'Europe du Sud et du Nord, la Compagnie des Wagons-Lits accompagne les voyageurs en leur proposant des prestations de services d'hôtellerie et de restauration.

Effectifs des activités gérées

	1998	1999	2000
Hôtellerie	83 037	90 546	101 317
Services	3 228	3 548	3 933
Autres activités			
Agences de voyages	8 224	7 015	7 702
Casinos	876	1 123	2 607
Restauration	19 768	19 811	22 557
Services à bord des trains	6 128	4 816	5 130
Autres	451	1 991	3 260
Total	121 712	128 850	146 506



FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2000



Le fait marquant majeur de l'année 2000 est la **croissance à deux chiffres des résultats de Accor pour la septième année consécutive**. En 2000, cette croissance à deux chiffres s'est accompagnée d'un doublement des résultats et du bénéfice net par action par rapport à leur niveau il y a quatre ans. Ces performances issues du développement du Groupe et des réalisations du projet Accor 2000, augurent de la pertinence et du bien-fondé de la stratégie de Accor dans les métiers de l'hôtellerie et des services.

L'année 2000 est également marquée par la **participation de Accor aux Jeux Olympiques de Sydney**, après la Coupe du Monde de Football en 1998. Durant toute la période des jeux, un parfum de France a flotté sur le site olympique grâce aux services de traiteur de la maison Lenôtre. Accor était aussi présent à Sydney avec le complexe hôtelier Novotel – Ibis (une première dans toute l'histoire des Jeux) et une quinzaine d'hôtels dans Sydney.

Dans l'hôtellerie, Accor a poursuivi le développement de son parc hôtelier avec **254 ouvertures d'hôtels** (nettes des fermetures) **pour un total de 34 785 chambres** au cours de l'année 2000. Ce développement a été réalisé en majorité par croissance organique avec l'ouverture d'environ 25 000 chambres. Quelques acquisitions stratégiques sont également venues compléter le parc, en Australie avec le rachat des 25 hôtels All Seasons, et en Pologne avec la reprise de 49 hôtels Orbis.

L'année 2000 témoigne aussi de la **percée de Sofitel** avec une présence accrue de la marque dans les grandes métropoles internationales. En France, l'offre Sofitel s'est enrichie de deux nouveaux hôtels avec le Sofitel Paris La Défense Grande Arche et le Sofitel Paris Bercy. Sur la scène internationale, l'événement vient des États-Unis avec l'ouverture du Sofitel New York. Idéalement implanté entre la 5^e et la 6^e avenue et entre la 44^e et la 45^e rue, le Sofitel New York connaît déjà un grand succès auprès d'une clientèle internationale et a reçu le prix d'architecture 2000 par l'équipe de skyscrapers.com, le site internet de référence en matière d'architecture.

L'ouverture des Sofitel Philadelphia (États-Unis), Rabat (Maroc) et Angkor (Cambodge) est également à souligner. Au total, ce sont 12 ouvertures de Sofitel qui sont venues compléter le parc au cours de l'année 2000.

Toujours dans l'hôtellerie, le lancement du site de réservation et de vente en ligne **www.accorhotels.com** fin juin constitue un moment fort de l'année 2000. En l'espace d'un an, le nombre de nuitées réservées en Europe via Internet s'est établi à 7 500 nuitées par semaine (février 2001). A noter également que 88 % des réservations tous sites Accor confondus ont été effectuées dans l'hôtellerie économique, secteur non commercialisé par les réseaux traditionnels de distribution. Ces résultats permettent à Accor d'attendre d'internet un fort impact en Europe et dans l'hôtellerie économique à moyen terme.

Un autre fait important de l'année est l'intégration de la mention "Accorhotels" et "Accorservices" sur les logos des marques de Accor. En déployant sa signature, **Accor renforce sa notoriété et sa visibilité internationales** dont il fait une priorité stratégique concrète.

Dans les services, l'événement essentiel de l'année 2000 est le **démarrage de la carte restaurant à puce** "Yagao E Can Ka" **en Chine** dans les villes de Pékin et de Shanghai.

Sur le plan des ressources humaines et de la qualité, l'année 2000 a été marquée par l'élection de **Olivier Poussier au titre de Meilleur Sommelier du Monde de l'année 2000**. Chef sommelier de Lenôtre et conseiller œnologique pour Accor, sa victoire confirme Accor dans son rôle de garant du savoir-faire et des traditions françaises.

Enfin, sur le plan de la croissance durable, Accor s'est distingué pour sa politique sociale et environnementale en se voyant décerner la **meilleure notation sociale par l'agence ARESE** (Agence de Rating Social et Environnemental).



1967 ●

- **Paul Dubrule** et **Gérard Péliçon** fondent la SIEH.
- Premier hôtel **Novotel** à Lille.

1974 ●

- Ouverture du premier **Ibis** à Bordeaux.
- Reprise de **Courtepaille**.

1975 ●

- Rachat de **Mercure**.

1976 ●

- Mise en place d'une structure au **Brésil**.

1980 ●

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

1981 ●

- Introduction en bourse de SIEH.

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 8 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 !

1989 ●

- Formule 1 pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le Groupe Lucien Barrière pour le développement d'ensembles hôtel-casino.
- Lancement du concept de **centres d'affaires Atria** avec le CNIT de Paris-La Défense.

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.

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, Etap, 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).



1993 ●

- **Accor Asie Pacific Corp.** est créé en Asie Pacifique, résultat de 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.
- Lancement du label **Coralia** pour l'hôtellerie de loisirs.

1994 ●

- Partenariat entre **Carlson** et **Wagonlit Travel** dans le domaine du voyage d'affaires.

1995 ●

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

1996 ●

- Avec 144 hôtels dans 16 pays de la zone Asie-Pacifique et 56 projets en chantier, Accor devient numéro un de l'hôtellerie de cette région.
- 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 Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de Surveillance ; **Jean-Marc Espalioux** est nommé Président du Directoire - Lancement du projet "**Accor 2000**", avec notamment la relance du développement et le "bond en avant technologique".
- Fusion effective de Carlson et Wagonlit Travel avec la création de la société commune Carlson Wagonlit Travel détenue à parité par Accor et Carlson Companies.
- Lancement d'une offre publique d'achat par Accor sur la totalité du capital de Accor Asie Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée **Accor Casinos**.
- Cession partielle de la participation dans Compass.
- Cession du solde de la participation dans la restauration de concession.

1998 ●

- Réussite de l'offre publique d'achat lancée en 1997 à l'issue de laquelle Accor détient 100 % de AAPC.
- Acquisition de la chaîne hôtelière néerlandaise **Postiljon**.
- 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 Telecom, Cegetel,...

1999 ●

- 639 nouveaux hôtels soit une croissance de 22 % du parc, due notamment à l'acquisition de **Red Roof Inns** aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.

2000 ●

- Accor, partenaire officiel du Comité National Olympique et Sportif Français, est présent aux Jeux Olympiques de Sydney.
- Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.
- Lancement de **accorhotels.com**
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'endossement de Accor sur les logotypes des marques.
- Démarrage de la carte "Restaurant" à puce en Chine.



ANALYSE DES RÉSULTATS 2000



Accor affiche pour l'année 2000 une très forte progression de ses résultats et de sa rentabilité, illustrant l'efficacité de la stratégie mise en place depuis plusieurs années. Le groupe a également profité d'un contexte économique favorable sur l'année, à la fois aux États-Unis et en Europe.

Volume d'activité

Le volume d'activité prend en compte tous les flux de commercialisation dont Accor a la responsabilité. Il intègre

notamment le chiffre d'affaires des activités détenues à plus de 50 % (filiales), le chiffre d'affaires des hôtels en gestion, le volume d'émission des titres de services, le trafic des agences de voyages (50 % pour Carlson Wagonlit Travel) et le volume d'activité des restaurants de collectivité en mandat de gestion.

Le volume d'activité s'établit à € 20 767 millions en 2000, soit une croissance de 20,4 % par rapport aux € 17 246 millions réalisés en 1999.

Volume d'activité par métier

en € millions	1998	1999	2000	Variation publiée 00/99
HÔTELLERIE	4 146	4 735	6 156	+ 30,1 %
Affaires et loisirs	2 787	3 016	3 926	+ 30,2 %
Économique	703	813	938	+ 15,4 %
Économique États-Unis	656	906	1 292	+ 42,6 %
SERVICES	5 868	5 615	6 956	+ 23,9 %
Autres activités				
Agences de voyages	4 450	4 988	5 950	+ 19,3 %
Casinos	129	185	243	+ 31,3 %
Restauration	712	489	542	+ 10,8 %
Services à bord des trains	340	330	333	+ 0,9 %
Location de voitures	402	396	-	-
Autres	154	508	587	+ 15,6 %
Total	16 201	17 246	20 767	+ 20,4 %

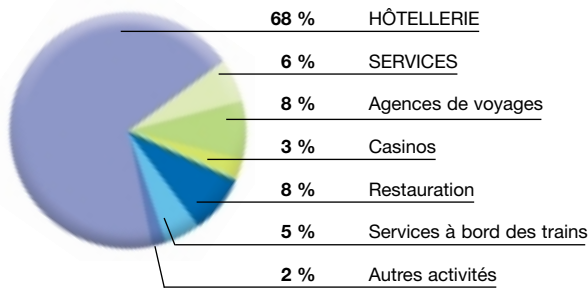


Chiffre d'affaires consolidé

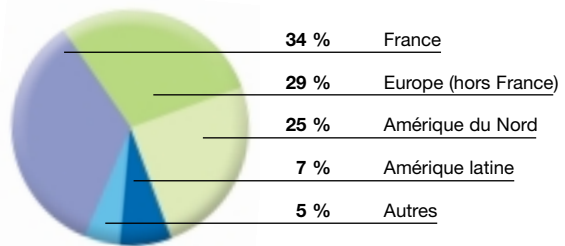
Le **chiffre d'affaires consolidé** de Accor pour l'ensemble de l'année 2000 s'établit à € 7 007 millions, en progression

de 14,8 % en données publiées par rapport à celui de l'année 1999 (€ 6 105 millions).

Chiffre d'affaires par métier



Chiffre d'affaires par zone géographique



La progression de 14,8 % du chiffre d'affaires s'analyse de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 6,6 %
- effets de change : + 4,8 %
- développement : + 10,8 %
- cessions : - 7,4 %

Chiffre d'affaires par métier

en € millions	1998	1999	2000	Variation publiée 00/99
HÔTELLERIE	3 174	3 747	4 739	+ 26,5 %
Affaires et loisirs	1 829	2 052	2 525	+ 23,0 %
Économique	691	793	922	+ 16,3 %
Économique États-Unis	654	902	1 292	+ 43,2 %
SERVICES	365	361	437	+ 21,2 %
Autres activités				
Agences de voyages	390	434	531	+ 22,4 %
Casinos	129	185	243	+ 31,3 %
Restauration	676	489	542	+ 10,8 %
Services à bord des trains	343	330	333	+ 0,9 %
Location de voitures	402	396	-	-
Autres activités	144	163	182	+ 11,7 %
Total	5 623	6 105	7 007	+ 14,8 %

Hôtellerie

L'évolution de l'activité (taux d'occupation et revenu par chambre disponible, RevPAR) de l'ensemble des divisions hôtelières a été très bonne en 2000, reflétant la conjoncture favorable en Europe et aux États-Unis ainsi que les effets bénéfiques sur les marges du réseau Accor.

Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie en 2000, avec l'incidence des nouvelles ouvertures et des acquisitions (dont Red Roof Inns en juillet 1999), est en forte croissance de 26,5 % à € 4 739 millions.

Taux d'occupation par marque hôtelière en cumul à fin décembre 2000

	1998	1999	2000
Sofitel	62,8 %	63,6 %	65,2 %
Novotel	64,3 %	66,2 %	67,2 %
Mercure	61,2 %	60,8 %	63,5 %
Ibis	71,2 %	72,5 %	73,2 %
Etap Hotel	74,0 %	77,9 %	78,3 %
Formule 1	73,2 %	76,1 %	77,3 %
Motel 6	64,5 %	65,0 %	66,1 %
Red Roof Inns	-	72,8 %	68,1 %

Le revenu par chambre disponible (RevPAR), multiplication du taux d'occupation par le prix moyen, affiche des progressions importantes provenant d'une augmentation des

volumes ainsi que des prix moyens sur toutes les zones et particulièrement en Europe.

Composition du RevPar par segment en cumul à fin décembre 2000

Hôtellerie	Taux d'occupation (en %)	(var. en points)	Prix moyen (var. en %)	RevPAR (var. en %)
Affaires et loisirs Europe	67,2 %	+ 0,7	+ 5,9 %	+ 6,9 %
Économique Europe	75,5 %	+ 0,4	+ 6,6 %	+ 7,2 %
Économique États-Unis	66,7 %	- 0,4	+ 3,5 %	+ 2,9 %

RevPAR par marché en cumul à fin décembre 2000

(en monnaie locale)	Nombre de chambres (filiales et gestion)	Taux d'occupation (en %)	Prix moyen (var. en %)	RevPAR (var. en %)
France	79 620	72,9 %	+ 6,7 %	+ 7,7 %
Allemagne	27 239	67,8 %	+ 4,8 %	⁽¹⁾ + 4,2 %
Royaume-Uni	6 410	71,9 %	- 2,8 %	⁽²⁾ - 1,9 %
Pays-Bas	4 986	77,4 %	+ 14,2 %	+ 15,6 %
Belgique	4 791	71,4 %	+ 5,0 %	+ 9,0 %
Italie	3 054	66,8 %	+ 10,9 %	+ 14,3 %
Hongrie	2 940	65,0 %	+ 6,4 %	+ 9,5 %
États-Unis (affaires et loisirs)	3 500	67,9 %	+ 9,6 %	+ 6,9 %

(1) hors développement : + 7,8 %

(2) hors développement : + 5,4 %



Dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure), le RevPar en Europe réalise une très forte progression de 6,9 %.

La marque Sofitel se distingue particulièrement avec un RevPAR en croissance de 16,1 %.

Pour l'ensemble de cette division le chiffre d'affaires a progressé de 23,0 % à € 2 525 millions, dont 7,8 % à périmètre et change constants, 14,0 % en raison du développement (comprenant les ouvertures des Sofitel New-York, Philadelphie, Paris Bercy et Paris Grande Arche entre autres) et 2,2 % relatifs aux effets de change.

Pour l'hôtellerie économique (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) en Europe, le RevPar est également en forte progression de 7,2 %.

L'hôtellerie économique a réalisé un chiffre d'affaires de € 922 millions, soit une augmentation de 16,3 %, dont 4,9 % provenant de la croissance des activités existantes, et 9,5 % des nouveaux développements (intégrant notamment les ouvertures de 13 Ibis en Grande-Bretagne, 5 Ibis en Allemagne et 18 Etap Hotel en France).

Aux États-Unis, Accor Economy Lodging (regroupant Motel 6 et Red Roof Inns) affiche une progression du RevPAR de 2,9 %. Le RevPAR de Motel 6 a progressé de 5,1 % sur l'année, alors qu'une stratégie de repositionnement du prix moyen était mise en place pour Red Roof à partir d'avril 2000 dans l'objectif d'améliorer la rentabilité de l'ensemble Red Roof/Motel 6. Cette politique a permis de relever le prix de manière significative dès fin 2000 (50 \$ de prix moyen chez Red Roof contre 40 \$ chez Motel 6) au détriment d'une baisse temporaire du taux d'occupation de Red Roof.

Le chiffre d'affaires d'Accor Economy Lodging augmente de 43,2 % à € 1 292 millions, dont 3,2 % pour l'augmentation de l'activité, 24,7 % en raison du développement (avec l'acquisition de Red Roof en juillet 1999), et 15,9 % résultant de l'appréciation du dollar contre l'euro.

Services

En 2000, le volume d'émission de Accor Services est en forte progression de 23,9 % à € 6 956 millions.

Le chiffre d'affaires a atteint € 437 millions, en hausse de 21,2 %. La croissance à périmètre et taux de change constants est de 11,3 %, l'appréciation du real brésilien ayant eu un impact positif de 8,1 %.

Les performances ont été très bonnes dans plusieurs pays tels que la France et l'Italie où les volumes d'émission continuent de progresser.

Les performances de l'Amérique latine sont dynamisées par la hausse des volumes.

A noter également la bonne performance de pays tels que le Mexique et le Venezuela où les volumes sont en forte augmentation. Au Brésil, le chiffre d'affaires a progressé de 1,7 % dans un contexte de baisse des taux d'intérêt.

Autres activités

Agences de voyages

Le trafic géré des agences de voyages (à 100 %) s'est élevé à € 11 900 millions, en hausse de 19,3 %.

Le chiffre d'affaires (commissions perçues sur la distribution de produits de transport, locations de voitures et hôtellerie ; honoraires relatifs à des contrats de prestations de services ; marge dégagée sur la vente des voyages à forfait) s'est établi pour l'année 2000 à € 531 millions, en augmentation de 22,4 % par rapport à 1999.

Casinos

Après l'intégration de trois nouveaux casinos en 2000 (Besançon, Sables d'Olonne, Dinant), le chiffre d'affaires de Accor Casinos progresse de 31,3 % à € 243 millions. À périmètre constant, la division affiche une forte croissance de 14,8 %.

Restauration

Le chiffre d'affaires de la restauration est en hausse de 10,8 %, avec une très bonne performance pour Lenôtre qui affiche une hausse de chiffre d'affaires de 13,2 %.

Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains progresse de 0,9 % à € 333 millions avec une progression de 7,7 % à périmètre constant. En 2000, la renégociation du contrat de restauration à bord des trains avec la SNCF permet d'afficher une progression importante du chiffre d'affaires en France de 9,5 %.



Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation constitue un agrégat clé de mesure de la performance opérationnelle (avant loyers, amortissements, résultat financier et impôts).

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe s'établit à € 1 891 millions, en forte progression de 21,2 % par rapport à 1999 (€ 1 560 millions).

La progression de 21,2 %, soit € 421 millions, se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constant) : + 7,5 %
- développement : + 12,5 %
- effets de change : + 6,0 %
- cessions (Europcar) : - 4,8 %

Suite au changement de méthode comptable au 1^{er} janvier 2000 (application du règlement CRC 99-02), la participation des salariés a fait l'objet d'un reclassement entre le résultat de gestion des autres actifs et les charges de personnel (incluses dans le résultat brut d'exploitation) pour un montant de € 17 millions en 2000.

Résultat brut d'exploitation par métier

en € millions	1999	2000	Variation publiée 00/99
HÔTELLERIE	1 221	1 557	+ 27,5 %
Affaires et loisirs	542	677	+ 24,9 %
Économique	297	346	+ 16,5 %
Économique États-Unis	382	534	+ 39,8 %
SERVICES	141	146	+ 3,5 %
Autres activités			
Agences de voyages	36	50	+ 38,9 %
Casinos	37	50	+ 35,1 %
Restauration	40	50	+ 25,0 %
Services à bord des trains	13	32	+ 146,0 %
Location de voitures	60	-	-
Autres activités et sièges	12	6	-
Total	1 560	1 891	+ 21,2 %

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat brut d'exploitation après loyers et amortissements et provisions.

Il s'établit à € 847 millions à la fin de l'année 2000 contre € 723 millions l'année précédente.

en € millions	1998	1999	2000	Variation 00/99
Résultat brut d'exploitation	1 351	1 560	1 891	+ 21,2 %
Loyers	(402)	(478)	(616)	-
Amortissements et provisions	(307)	(359)	(428)	-
Résultat opérationnel	642	723	847	+ 17,2 %



Résultat avant impôt

Le résultat avant impôt (anciennement résultat global des opérations), défini comme le résultat opérationnel auquel

s'ajoute le résultat financier et la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, s'établit à € 751 millions, en hausse de 26,2 %.

en € millions	1998	1999	2000	Variation publiée 00/99
Résultat financier	(158)	(143)	(121)	-
Quote-part des sociétés mises en équivalence	12	15	25	-
Résultat avant impôt	496	595	751	+ 26,2 %

Le résultat financier 2000 est de € - 121 millions. Il intègre € 45 millions d'autres revenus, dont € 29 millions de reprise de provision pour prime de remboursement d'obligations convertibles.

Le résultat des sociétés mises en équivalence est de € 25 millions contre € 15 millions en 1999. Il comporte essentiellement le résultat de SHCD (Société des Hôtels

et Casinos de Deauville à 35 %), TAHL en Australie (Tourism Asset Hotel Ltd à 37 %) et Orbis en Pologne (à 20 %).

L'augmentation de 26,2 % du résultat avant impôt s'analyse de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 13,0 %
- développement : + 5,7 %
- effets de change : + 5,3 %
- cessions (Europcar essentiellement) : + 2,2 %

Résultat net, part du Groupe

en € millions	1998	1999	2000	Variation publiée 00/99
Résultat avant impôt	496	595	751	+ 26,2 %
Résultat sur patrimoine hôtelier	(15)	18	19	-
Résultat courant	481	613	770	+ 25,6 %
Résultat de la gestion des autres actifs	21	(29)	23	-
Amortissement des écarts d'acquisition	(60)	(68)	(96)	-
Impôts	(153)	(222)	(256)	-
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	37	82	35	-
Intérêts minoritaires	(29)	(24)	(28)	-
Résultat net, part du Groupe	297	352	447	+ 27,0 %

Le résultat courant est constitué du résultat avant impôt auquel s'ajoute le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession récurrentes des actifs hôteliers.

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier enregistre un gain de € 19 millions. Il comprend principalement un montant de plus-values de € 40 millions provenant de la cession de murs d'hôtels en Europe et des provisions diverses pour un montant de € 16 millions.

Le résultat courant s'élève à € 770 millions en hausse de 25,6 %.

Le résultat sur la gestion des autres actifs de € 23 millions comprend une plus-value de € 89 millions, provenant principalement de la cession de titres Compass, ainsi que

des provisions non opérationnelles (en particulier liées à la technologie) pour € 66 millions.

Le montant de l'impôt s'établit à € 256 millions. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat courant) est de 33,2 % contre 36,2 % en 1999.

Le résultat exceptionnel est essentiellement constitué de la plus-value de € 38 millions réalisée sur la cession de 80 % de Courtepaille.

Après intérêts minoritaires pour un montant de € 28 millions, le **résultat net, part du Groupe** s'élève à € 447 millions, en progression de 27,0% par rapport à 1999.

Le bénéfice net par action s'établit à € 2,28 en hausse de 17,5 % sur l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2000 (soit 196 002 275).

Flux financiers

en € millions	1998	1999	2000	Variation publiée 00/99
MBA d'exploitation	696	778	984	+ 26,5 %
Investissements de rénovation	(357)	(431)	(422)	-
Autofinancement disponible	339	347	562	+ 62,0 %

La **marge brute d'exploitation courante** a progressé de 26,5 % s'établissant à € 984 millions. Après les investissements sur actifs existants pour un montant de € 422 millions en 2000 contre € 431 millions en 1999, l'**autofinancement disponible** s'établit à € 562 millions soit un bond de 62 % par rapport à 1999.

En 2000, les investissements de développement ont représenté € 1 251 millions, et les cessions d'actifs € 843 millions selon les détails ci-dessous :

Investissements de développement, en € millions

Hôtellerie	796
Casinos	121
Tourisme	35
Investissements technologiques	52
Autres	247
Total	1 251

Cessions d'actifs, en € millions

Immobilier hôtelier	593
Courtepaille (80 %)	101
Autres	149
Total	843

Ratios financiers

Changement de méthode comptable

Jusqu'au 31 décembre 1999, le Groupe provisionnait partiellement des engagements de retraites en accord avec les règles comptables applicables à chaque pays dans lequel il est implanté. Dans le cadre de l'application au 1^{er} janvier 2000 du règlement du Comité de la Réglementation Comptable CRC 99-02, le Groupe applique désormais la méthode préférentielle et provisionne l'ensemble de ses engagements de retraites. L'impact de ce changement de méthode comptable a été imputé pour € 30 millions sur les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2000.

Dette nette sur fonds propres ("gearing")

La structure financière du bilan de Accor s'est très nettement améliorée en 2000. Avec un montant de fonds propres de € 3 984 millions et un endettement net de € 2 547 millions, le ratio dettes nettes sur fonds propres s'établit à 64 % contre 77 % en 1999.

Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante ajustée / dette nette réajustée

La marge brute d'autofinancement d'exploitation courante ajustée ou FFO (Funds from Operations) est formée par la marge brute d'exploitation courante augmentée de 2/3 du montant des loyers.

En application du ratio utilisé par les principales agences de notation, le ratio FFO sur la dette nette réajustée (dette nette réajustée de 5 fois le montant des loyers annuels) est en amélioration à 23,4 % à la fin de l'année 2000 contre 21,0 % en 1999.

Couverture des charges financières par le résultat brut d'exploitation

Le ratio de couverture des charges financières réajustées (résultat des intérêts financiers augmenté de 1/3 des loyers) par le résultat brut d'exploitation est également en amélioration. En 2000, le résultat brut d'exploitation représente 5,1 fois les charges financières contre 4,6 fois en 1999.



Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE) est mesurée par l'excédent brut d'exploitation (résultat brut d'exploitation – loyers) rapporté à la valeur brute des immobilisations,

augmentée du besoin en fonds de roulement. En 2000, la rentabilité des capitaux engagés du Groupe s'établit à 11,7 % contre 11,2 % en 1999, et à 12,1 % en excluant les hôtels en cours de construction.

“ROCE” (Return On Capital Employed) par métier

	1998	1999	2000
HÔTELLERIE	11,5 %	11,4 %	11,9 %
Affaires et loisirs	11,5 %	10,3 %	11,0 %
Économique	14,2 %	14,3 %	14,6 %
Économique États-Unis	9,7 %	10,9 %	11,4 %
SERVICES	21,3 %	23,5 %	19,7 %
Autres activités			
Agences de voyages	5,4 %	3,8 %	5,0 %
Casinos	17,0 %	16,9 %	16,9 %
Restauration	15,8 %	13,7 %	14,7 %
Services à bord des trains	4,9 %	4,6 %	13,6 %
ROCE Groupe ⁽¹⁾	11,2 %	11,2 %	11,7 %

(1) En excluant les hôtels en cours de construction, 12,1 % en décembre 2000 contre 11,6 % en décembre 1999.

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit : (ROCE après impôt – coût moyen pondéré du capital) X capitaux employés.

Avec un ROCE après impôt de 9,0 % et un coût moyen pondéré du capital de 6,7 % appliqué à € 11,2 milliards de capitaux employés, Accor crée de la valeur (Economic Value Added, EVA) pour € 265 millions contre € 224 millions en 1999.

Objectifs 2001 - 2005

Pour la période 2001 – 2005, Accor se fixe pour objectifs de maintenir une croissance à deux chiffres de son résultat avant impôt, et un doublement de son bénéfice net par action en 5 ans (sur la base d'un bénéfice net par action de € 2,28 en 2000).

Actionnariat

À la connaissance de la société, aucun actionnaire ne détient plus de 5 % du capital de Accor au 31 décembre 2000.

Actionnariat salarié

Le développement de l'épargne salariale constitue l'un des objectifs de la politique salariale de Accor.

Après le succès de l'augmentation de capital réservée aux salariés en France réalisée au mois de juin 1999, le Directoire a décidé d'étendre ce dispositif à l'international au cours du 4^e trimestre 2000.

Le plan d'actionnariat a été déployé dans 23 pays. Le prix de souscription fixé conformément aux modalités légales s'est élevé à € 35,83 par action et la période de souscription s'est étendue du 20 octobre au 20 novembre 2000.

Au total, 16 000 salariés français et étrangers ont souscrit 766 000 actions représentant 0,39 % du capital.

Au 31 décembre 2000, les salariés détiennent 1 404 574 actions, soit 0,71 % du capital, dans le cadre des plans d'épargne salariale du Groupe.



FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2001



Premières tendances d'activité

Dans l'**hôtellerie**, les tendances des mois de janvier et de février permettent d'observer des gains de points d'activité sur tous les segments de marché.

Dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs en Europe, la progression du RevPAR à fin février 2001 est de 10,8 %. Dans l'hôtellerie économique, le RevPAR progresse de 10,9 % en Europe et de 4,1 % aux États-Unis.

Tendances d'activité dans l'hôtellerie à fin février 2001 (en cumul)

	Taux d'occupation (en %)	var. en points	Prix moyen (var. en %)	RevPAR (var. en %)
Affaires et loisirs Europe	56,90 %	+ 2,0	+ 6,8 %	+ 10,8 %
Économique Europe	66,40 %	+ 2,2	+ 7,2 %	+ 10,9 %
Économique États-Unis	58,40 %	+ 0,9	+ 2,5 %	+ 4,1 %

Dans les **services**, l'évolution des volumes d'émission sur les deux premiers mois de l'année 2001 est favorable dans toutes les zones géographiques où l'activité est présente, avec de très fortes progressions en Amérique latine et en Europe Centrale. Pour l'ensemble de l'activité Services, le volume d'émission s'établit à € 1 187 millions à fin février 2001, en augmentation de 12,4 % sur l'année précédente à la même période.

Développement

Dans l'**hôtellerie**, le début de l'année 2001 est marqué par l'ouverture de deux Sofitel, au Pérou avec le Sofitel Royal Park de Lima, et en Pologne avec le Sofitel Cracovie. Le début de l'année 2001 a aussi vu l'ouverture du Novotel Praha City à Prague, qui constitue le premier Novotel en République Tchèque, du Novotel Cuzco au Pérou, et l'acquisition de l'hôtel Nikko de Paris qui portera l'enseigne Novotel en 2002.

Le début de l'année 2001 est aussi celui du lancement de la nouvelle enseigne Suitehotel sur le marché européen. Suitehotel est un nouveau concept hôtelier, de la catégorie 3 étoiles, destiné à satisfaire une clientèle individuelle d'affaires, autonome, à la recherche d'un espace dans lequel elle peut se détendre, travailler, recevoir, se restaurer et accueillir sa famille.

Dans les **services**, l'actualité de début d'année est l'acquisition en France de Pilote Distribution, société leader dans la distribution de cadeaux, de bons d'achats et de voyages individuels de stimulation, destinés à motiver et récompenser les forces de vente des entreprises et leurs réseaux de distribution.

Cette acquisition permet de renforcer le pôle Motivation / Événements de Accor Services en France, au côté de Incentive House et de Market Place. Un autre fait marquant de début d'année est aussi l'acquisition en Angleterre de la société Employee Advisory Resource (EAR), un des leaders dans les programmes d'assistance aux salariés. EAR fournit aux collaborateurs des entreprises clientes une assistance téléphonique qui offre un conseil personnalisé concernant le surendettement individuel, la fiscalité, le juridique, les problèmes de stress... Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Accor visant à devenir, dans son deuxième grand métier international, un acteur majeur dans les prestations de services intégrés.

Distinction

Le site de réservations et de ventes en ligne www.accorhotels.com vient de recevoir le Clic d'Argent du meilleur site e-commerce à l'occasion du cinquième grand prix du Web, compétition initiée en 1997 par le magazine CB News et Yahoo!. En se voyant décerner ce trophée, le site a été récompensé pour sa transcription en ligne de l'offre de l'ensemble des marques hôtelières de Accor, son homogénéité et ses fonctionnalités, ainsi que son design, son ergonomie et la qualité de son contenu et des services proposés.



PERSPECTIVES ET STRATÉGIE



Hôtellerie

Dans l'hôtellerie, Accor conduit une stratégie de développement sélective accompagnée d'une stratégie d'amélioration de la rentabilité du parc existant. Cette stratégie trouve son fondement dans les caractéristiques d'équilibre du portefeuille hôtelier de Accor, qui bénéficie d'un positionnement unique dans un environnement favorable sur des marchés porteurs à long terme.

Croissance de la demande supérieure à la croissance de l'offre

Du côté de la demande de chambres, les fondamentaux du secteur sont très favorables. Avec l'augmentation du revenu disponible et du temps de loisirs des ménages, conjuguée à la démocratisation des tarifs aériens et au développement rapide des services de voyages en ligne, la demande pour les produits hôteliers de milieu de gamme et économique connaît une très forte croissance.

En l'espace de 20 ans, entre 1980 et 2000, le nombre de voyageurs internationaux est passé de 290 millions à 700 millions de personnes, et devrait attendre 1 600 millions de personnes d'ici à 2020 selon l'Organisation Mondiale du Tourisme.

Ces prévisions de forte croissance de la demande sont également vérifiées à très court terme par les organismes spécialisés, qui attendent des progressions de l'ordre de 5,2 % en France, ou de 7,9 % en Allemagne et aux Pays-Bas sur la seule année 2001.

Forte croissance attendue de la demande en 2001

France	+ 5,2 %
Allemagne	+ 7,9 %
Royaume-Uni	+ 2,6 %
Pays-Bas	+ 7,9 %
Belgique	+ 13,5 %
États-Unis (économique)	+ 2,4 %

Sources : MKG Conseil (février 2001), PWC (janvier 2001)

Les fondamentaux du secteur sont également très favorables pour Accor du côté de l'offre de chambres. Ainsi sur la seule année 2000, la croissance de l'offre de chambres est restée limitée à 0,8 % en Europe et à 3,7 % pour l'offre économique aux États-Unis, selon les études de MKG Conseil (février 2001) et de Price Waterhouse Coopers (janvier 2001). Toujours selon Price Waterhouse Coopers (janvier 2001), la prévision de croissance de l'offre aux États-Unis est de 2,5 % dans le segment économique pour l'année 2001.

L'Europe : un marché très fragmenté

Face à cette configuration de marché caractérisée par une croissance de la demande qui excède la croissance de l'offre, Accor va guider ses choix d'investissement en donnant la priorité à l'Europe. Cette préférence pour l'Europe tient d'abord à la taille du marché, qui représente 50 % du marché mondial contre 30 % pour les États-Unis, ainsi qu'à sa structure. Alors qu'aux États-Unis le taux de pénétration des chaînes hôtelières atteint 70 % de l'offre de chambres globale (soit 30 % de l'offre provenant de l'hôtellerie indépendante), le marché européen demeure un marché très fragmenté avec un taux de pénétration des chaînes de 19 % (selon MKG Conseil - février 2001), offrant des possibilités de consolidation.

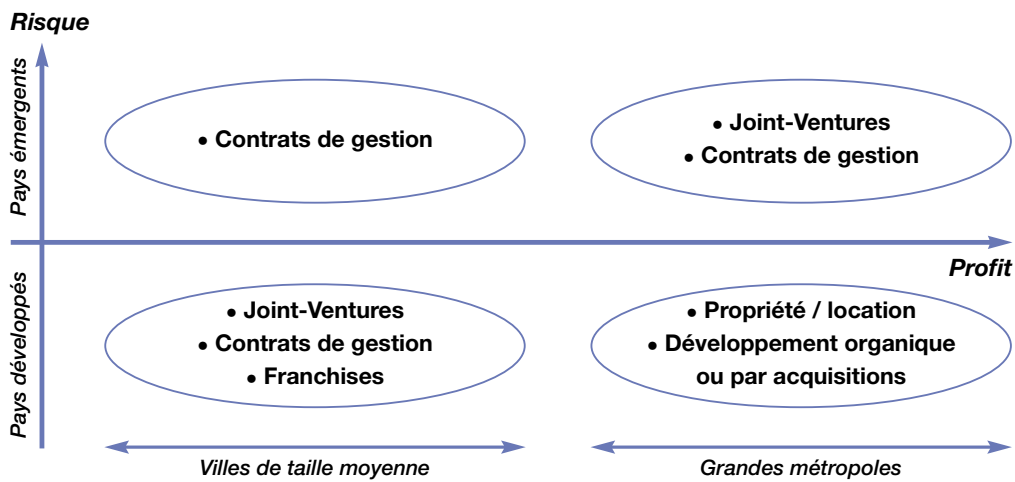
Europe et grandes métropoles : 90 % des investissements de Accor

Les choix d'investissement de Accor reposent sur une stratégie de développement sélective fondée sur l'optimisation du couple profit - risque. Accor choisit d'investir en direct dans les zones géographiques à meilleure visibilité tant économique que politique, principalement en Europe ainsi que dans les grandes métropoles internationales.

Ailleurs, Accor privilégiera des formules de financement adaptées, en prenant des participations minoritaires dans des joint-ventures avec des partenaires locaux ou en établissant des contrats de gestion sans investissement. Accor pense ainsi ouvrir 22 000 chambres en 2001 par croissance organique, auxquelles pourront venir s'ajouter d'éventuelles acquisitions principalement dans les marchés locaux.



Stratégie de développement sélective



Principales ouvertures en 2000

	Propriété / Location	Gestion	Franchise
	Paris (2), New-York, Philadelphie	Angkor, Rabat, Smir	
	Londres, Sydney, Canberra	Genève, La Havane, Cartagène, Sao Paulo, Pékin, Shangai, Jodhpur, Jérusalem	
	Londres, Berlin, Rome	Hammamet, Yaoundé, Alger, Budapest, Sydney (3), Delhi	Perpignan (France)
	Berlin (2), Londres, Barcelone, Lisbonne, Amsterdam, Stockholm, Varsovie, Sydney, Sao Paulo	Zurich	Dinant (Belgique), Granville (France)
	Paris (4), Londres	Zurich, Tiberias (Israël)	St Malo, Manosque (France)
	Paris (2), Liverpool, Brême, Zurich	Newcastle (Australie), Jonkoping (Suède)	
 		12	44

Amélioration de la rentabilité du parc existant

L'autre axe important de la stratégie hôtelière de Accor est d'améliorer la rentabilité des hôtels par l'augmentation des RevPAR, l'utilisation de la technologie internet et la réduction des coûts d'exploitation.

Au niveau de l'amélioration des RevPAR, Accor s'emploie à cibler de nouveaux clients et à fidéliser ses clients existants. Le développement rapide des ventes en ligne sur les sites internet, la mise en place de programmes de fidélité au niveau du Groupe, ainsi que la meilleure efficacité donnée aux ventes grâce au nouveau système de réservation centrale sont autant d'éléments qui auront un effet positif sur le niveau des ventes. Les techniques sophistiquées de "yield management" de place consistant à gérer l'occupation et le prix des chambres des hôtels au niveau d'une ville, quelle que soit la marque, constituent une approche unique que Accor commence à déployer en France comme à l'international, et qui contient des réserves d'amélioration des ventes.

La réduction du coût d'exploitation des hôtels est également source d'amélioration de la rentabilité de Accor. Au niveau des achats, les prochaines optimisations à venir proviendront de la mise en place d'un ERP ("Entreprise Ressource Planning") d'ici 2002 et du développement d'une place de marché. La promotion des modes de distribution directe occupe également une place prépondérante dans cette stratégie. Sachant que le coût de distribution d'une nuitée par un site internet est très inférieur à celui d'une nuitée réservée via un centre d'appel, les gains de productivité attendus d'un processus d'optimisation des coûts de distribution demeurent très importants.

Enfin, au delà de l'avance technologique, Accor bénéficie d'une amélioration de sa rentabilité grâce aux économies d'échelle qui, chaque jour, naissent du développement de son réseau.

Services

Dans les services, Accor poursuit une stratégie de croissance vigoureuse et continue alimentée par trois moteurs de croissance : un développement organique et géographique, une diversification des produits et une migration technologique.

Développement organique et géographique

Le développement organique et géographique est le premier moteur de croissance de Accor dans les services. Cette stratégie s'appuie d'abord sur les opportunités de croissance existant dans les pays traditionnels de Accor Services et se réalise à travers la signature de nouveaux contrats.

Tel est le cas, par exemple, de l'ouverture du Ticket Restaurant à la fonction publique en France et en Italie au cours de l'année 2000. Accor Services ouvre deux nouveaux marchés par an en moyenne. En 2000, le Liban ainsi que la Chine se sont ajoutés à la liste des pays existants, tout comme certains pays d'Europe Centrale en 1999.

Diversification des produits

La diversification des produits est le second moteur de croissance de Accor dans les services. Fort du succès durable de son produit phare Ticket Restaurant, Accor a décidé d'adopter une stratégie de diversification de ses produits afin de conquérir de nouveaux marchés. Initiée en 1995, cette stratégie connaît déjà de bons résultats. Alors que les ventes de titres Alimentation continuent de croître (€ 6,0 milliards en 2000 contre € 4,5 milliards en 1996), la part des ventes de ces titres dans le volume d'émission de Accor Services tend à décroître (87,0 % du volume d'émission en 2000 contre 99,5 % en 1996), au profit de services innovants. Parmi ces services innovants, Accor se distingue notamment dans les prestations de services intégrés tels que les programmes d'assistance aux employés et les produits de motivation, domaines dans lesquels Accor ambitionne de devenir un acteur mondial majeur.

Migration technologique

La migration technologique est le troisième moteur de croissance de l'activité Services. Lancée dès 1997, cette stratégie consiste à remplacer le support papier par des cartes magnétiques et à puce. Cette migration technologique permet à Accor de proposer des services sécurisés pour le bénéfice des utilisateurs et des clients, mais également d'aller dans le sens d'une extension de son offre de services. A la fin de l'année 2000, Accor Services comptait déjà 600 000 porteurs de cartes.

La migration technologique intervient aussi au niveau de la prise de commandes avec la mise en place de sites internet. Pour Accor Services, ces sites internet sont une solution qui permet de réduire les coûts opérationnels tout en améliorant la qualité de services proposés. Au Brésil par exemple, les commandes passées en ligne ont représenté 47 % du total des commandes au cours de l'année 2000.



POLITIQUE SUIVIE PAR ACCOR DANS LA GESTION DES RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE CHANGE



L'utilisation des instruments financiers par Accor tels que swaps, caps ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. La politique suivie par le Groupe Accor en matière de gestion des risques s'intègre dans le triptyque sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion des risques de taux et de change est centralisée au niveau de la Direction Trésorerie et Financements, directement rattachée à la Direction Générale Finance et Participations. Chez Accor, 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).

Politique d'investissements

Lorsque Accor société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé dans la devise du pays bénéficiaire. Cette position n'est pas couverte dans la mesure où il s'agit d'investissements à très long terme.

Les opérations de financement à court terme

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement à court terme diversifiées faisant directement appel aux investisseurs : marché des Billets de Trésorerie en France, marché de l'Euro Commercial Paper à Londres, marché du Commercial Paper aux États-Unis.

En outre, en fonction des opportunités offertes par le marché, Accor est souvent amené à lever une ressource à court terme dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels.

L'utilisation de ces instruments financiers se révèle être un moyen d'optimiser le coût de la ressource.

Les opérations de couverture de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables (Libor, Euribor...). La gestion du risque de taux tient compte, devise par devise, de cette répartition. En fonction des évolutions de la composition du portefeuille (nouvelle dette ou remboursement de dettes venant à échéance), 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 les dirigeants du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction de la Trésorerie et des Financements.

Le contrat d'échange des taux d'intérêt (swap) est l'instrument le plus couramment utilisé. Il est passé avec des banques bénéficiant d'une notation de qualité, selon les clauses juridiques AFB négociées dans les contrats internationaux.

Les opérations de couverture de change

Les opérations de couverture de change sont surtout réalisées dans le cadre de l'activité des agences de voyages, sur la base d'un sous-jacent identifié (encours de factures). Les instruments les plus couramment utilisés sont l'achat ou la vente à terme de devises.

Dans le reste du groupe, les opérations de couverture de change sont très peu utilisées. Cette position s'explique par le double fait que les flux intragroupes en devises demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation.

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



ANALYSE DE SENSIBILITÉ POUR L'ANNÉE 2001



Accor a élaboré son budget 2001 sur la base d'hypothèses concernant la croissance des RevPAR et l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change.

À partir de ces données de base, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact d'une variation de ces hypothèses sur le résultat avant impôt.

Sur la base d'une augmentation des RevPAR de 5 % en Europe et de 2,5 % aux États-Unis dans l'hôtellerie économique, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat avant impôt d'une variation de 1 % du RevPAR serait de € 15,0 millions en Europe et de € 8,0 millions aux États-Unis.

Hypothèses 2001		Analyse de sensibilité	
• RevPAR		Impact sur R.A.I. d'une Δ de 1 % du RevPAR	
- Europe	+ 5,0 %		€ 15,0 M
- USA (M6 + RRI)	+ 2,5 %		€ 8,0 M
• Taux d'intérêt (variable 3 mois)		Impact sur la finance d'une Δ de taux de 50 bp	
- Europe	5,2 %		€ 2,5 M
- USA	6,8 %		€ 4,6 M
• Change		Impact sur R.A.I. d'une Δ de change de 5 bp	
- € / \$	0,97		€ 12,5 M
- € / £	0,65		€ 3,5 M

Concernant les taux d'intérêt (variable 3 mois), le budget a été bâti sur une hypothèse de 5,2 % pour les taux euros et 6,8 % pour les taux américains. L'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat financier d'une variation de taux de 50 points de base serait de € 2,5 millions en Europe et de € 4,6 millions aux États-Unis. Dans le contexte actuel de baisse des taux aux États-Unis comme en Europe, cela constitue un facteur positif sur le résultat.

Enfin, concernant les hypothèses de cours de change, d'un montant de 0,97 pour l'euro contre dollar américain et de 0,65 pour l'euro contre livre sterling, l'impact sur le résultat avant impôt est évalué à € 12,5 millions concernant le dollar et à € 3,5 millions concernant la livre pour toute variation de 50 points de base.

En résumé, selon le sens des variations des éléments exogènes (RevPAR, taux d'intérêt et cours de change), ceux-ci n'auraient qu'un impact équilibré sur le résultat avant impôt de Accor.



RAPPORT DU DIRECTOIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



Le présent rapport a pour objet de présenter à l'Assemblée Générale le texte et les finalités des résolutions qui lui sont proposées.

Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

Approbation des comptes et des conventions réglementées

Par la première résolution qui lui est soumise, il est demandé à l'Assemblée d'approuver les comptes de l'exercice 2000 qui lui sont présentés par le Directoire.

La deuxième résolution concerne les conventions réglementées par l'article L 225-86 du Code de commerce autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2000 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Affectation du résultat

Le Directoire propose à l'Assemblée d'affecter le bénéfice disponible, à savoir :

	€	FRF
Résultat de l'exercice 2000	406 384 946,18	2 665 710 501,44
auquel s'ajoute :		
- le report à nouveau bénéficiaire de	347 326 720,89	2 278 313 938,58
- Soit un total disponible de	753 711 667,07	4 944 024 440,02
de la façon suivante :		
- à la réserve légale	1 948 714,32	12 782 728,00
- au dividende	198 324 605,00	1 300 924 129,22
- au précompte	47 692 760,35	312 844 000,00
- au report à nouveau le solde	505 745 587,41	3 317 473 582,80

L'affectation du résultat fait l'objet de la troisième résolution.

Dividende

Le dividende proposé ci-dessus sera distribué aux 198 324 605 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 2000. Par action, ce dividende représente € 1,00 (FRF 6,56) et € 1,50 (FRF 9,84) avec avoir fiscal, ce qui représente une augmentation de 11,11 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1999. Le dividende sera mis en paiement le jeudi 14 juin 2001.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	1997		1998		1999	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende payé	4,60	0,70	5,25	0,80	5,90	0,90
Impôt payé	2,30	0,35	2,62	0,40	2,95	0,45
Revenu global	6,90	1,05	7,87	1,20	8,85	1,35

Renouvellement des fonctions de membres du Conseil de Surveillance

Dans le cadre du renouvellement, par roulement tous les deux ans, de membres du Conseil de Surveillance, tel que prévu à l'article 16 des statuts, il est demandé à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats de BNP-Paribas, de IFIL Finanziaria di Partecipazioni Spa, de M. Maurice Simond et de la Société Générale, pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006 (quatrième à septième résolutions).

Renouvellement des fonctions des Commissaires aux comptes

Les mandats des deux Commissaires aux comptes titulaires de la Société : le Cabinet Barbier Frinault et Autres et le Cabinet Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit, viennent à expiration à l'issue de cette Assemblée Générale. Il est proposé à l'Assemblée de renouveler leurs fonctions pour une durée de six exercices. L'Assemblée Générale est également appelée à renouveler les fonctions de M. Christian Chiarasini en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Barbier Frinault et Autres et à nommer la Société BEAS en remplacement de M. Olivier Azières en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit, et ce pour la même durée que celle des Commissaires aux comptes titulaires (huitième à onzième résolutions).



Jetons de présence

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'allouer au Conseil de Surveillance une somme annuelle de € 276 000 (soit FRF 1 810 441,32) à titre de jetons de présence. Ce montant sera reconduit chaque année jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée (douzième résolution).

Autorisation à donner au Directoire pour opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2000 a autorisé le Directoire à opérer en bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles 217-2 et suivants de la loi du 24 juillet 1966 (article L 225-209 nouveau du Code de commerce), en fixant le prix maximal d'achat à € 60 et le prix minimal de vente à € 25.

En application de cette autorisation et de l'autorisation de l'année précédente, la Société a vendu au cours de l'exercice 2000, 410 000 de ses propres actions (sur les 547 500 qu'elle détenait au 31 décembre 1999) à un cours moyen de € 49,03 par action, les frais de négociation s'étant élevés à € 51 133,68. D'autre part, la Société a acquis en 2000, 1 144 570 de ses propres actions à un cours moyen de € 41,32, les frais de négociation s'étant élevés à € 128 963,78. Accor détenait au 31 décembre 2000, 1 282 070 de ses propres actions de € 3 nominal chacune, destinées à être annulées, correspondant à une valeur d'achat de € 53 227 305,75 et représentant 0,65 % du capital à cette date.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de reconduire l'autorisation donnée au Directoire d'opérer en bourse sur les actions de la Société dans le cadre des dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à ces opérations et conformément à la note d'information visée par la Commission des opérations de bourse et publiée par la Société. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la **treizième résolution** soumise au vote de l'Assemblée et dans la note d'information.

La durée de l'autorisation est de dix-huit mois. Le prix maximal d'achat est de € 60 et le prix minimal de vente est de € 35. La Société ne pourra acquérir plus de 13 millions de ses actions en vertu de cette autorisation, correspondant à un prix maximal de € 780 millions.

Le Directoire, dans son rapport annuel à l'Assemblée Générale, rendra compte de l'utilisation de l'autorisation qui lui a été donnée.

Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

Apport partiel d'actif à la Société Accor Services France

• Motifs et buts de l'opération d'apport

Il est proposé à l'Assemblée Générale (**quatorzième résolution**) de décider une opération d'apport partiel d'actif aux termes de laquelle Accor SA ferait apport à sa filiale Accor Services France de sa branche d'activité d'émission de titres de services en France. Cette activité est actuellement et historiquement exercée directement par la société Accor SA, au sein de laquelle elle est organisée de façon autonome. L'opération d'apport aurait pour but et pour effet de la transférer à une filiale, la société Accor Services France, actuellement sans activité, dont la totalité des actions est détenue par Accor SA. Le Groupe a développé depuis sa création une activité d'émetteur de titres de services qui, en France, comprend notamment :

- a) sous la marque "Ticket Restaurant", l'émission de titres-restaurant définis par l'ordonnance n°67.830 du 27 septembre 1967, comme des moyens spéciaux de paiement acquis en partie par l'employeur au profit de ses salariés permettant à ces derniers d'acquiescer, à hauteur du montant de la valeur faciale inscrite sur le titre, tout ou partie du prix d'un repas, plat cuisiné ou préparation consommable auprès d'un réseau de restaurateurs et commerçants affiliés ;
- b) sous la marque "Ticket Service" :
 - soit l'émission de chèques d'accompagnement personnalisés définis par la loi n°98-657 du 29 juillet 1998, comme des titres de paiement spéciaux remis par des distributeurs (collectivités territoriales, caisses des écoles, associations...) à des bénéficiaires rencontrant des difficultés sociales leur permettant d'acquiescer, à hauteur du montant de la valeur faciale portée sur chaque titre, tout ou partie de biens, produits ou prestations tels que définis sur le titre, auprès d'un réseau de prestataires affiliés (grandes et moyennes surfaces, transport, culture...),
 - soit l'émission de titres de services, acquis par des clients au profit de bénéficiaires qu'il déterminent pour l'acquisition, à hauteur du montant de la valeur faciale apparaissant sur le titre, de biens, produits ou prestations tels que mentionnés sur le titre, auprès d'un réseau de prestataires affiliés ;
- c) sous la marque "Ticket Emploi Domicile", l'émission de titres emploi services définis par la loi n°96-63 du 29 janvier 1996, comme un support de paiement acquis par des tiers payeurs (comités d'entreprises ou équivalent, collectivités locales...) et remis à des bénéficiaires moyennant éventuellement une participation financière



pour permettre à ces derniers de régler, à hauteur de la valeur faciale du titre, tout ou partie d'une prestation de service (telle que définie à l'article L 129-1 du Code du travail : ex : tâches ménagères ou familiales...) fournie par un prestataire membre d'un réseau affilié ;

- d) l'émission de produits spéciaux pour le compte de clients divers, collectivités, établissements publics, entreprises privées... sous différentes marques propriété de chaque client (par exemple : chèque mobilité...) ;
- e) sous la marque "Domiphone", la commercialisation auprès de collectivités, associations ou autres, d'un outil de gestion permettant, grâce à un serveur vocal interactif, la comptabilisation du nombre d'heures utilisées pour la réalisation de prestations à domicile auprès de personnes physiques bénéficiaires (par exemple : les personnes âgées).

L'opération d'apport projetée s'inscrit dans le cadre d'une harmonisation de l'organisation juridique des activités de Services du Groupe. En effet l'activité d'émission de titres de services est exercée par des filiales de Accor SA dans les 30 pays où cette activité a été développée.

Il apparaît donc rationnel et cohérent d'organiser l'activité réalisée en France dans ce domaine de la même façon que dans les autres pays et dans ce but, de la filialiser.

Les différentes marques sous lesquelles la société Accor Services France exercera son activité et notamment la plus connue d'entre elles, la marque Ticket Restaurant, sont et demeurent la propriété de Accor SA qui en concèdera la licence d'exploitation à Accor Services France comme elle l'a fait pour ses filiales étrangères.

Détermination de la valeur d'apport

Les comptes ayant servi de référence à l'opération d'apport sont les comptes des deux sociétés arrêtés au 31 décembre 2000.

La valeur nette comptable n'apparaissant pas comme un élément significatif de la valeur de la branche d'activité apportée, il a été procédé à une évaluation économique du fonds de commerce apporté par Accor SA. Ce fonds de commerce a été évalué selon deux catégories de critères considérés comme pertinents : le critère patrimonial et les critères de résultats. La valeur économique des autres éléments d'actif et de passif de la branche d'activité apportée correspond à leur valeur nette comptable.

Critère patrimonial :

Le critère patrimonial considéré comme pertinent pour l'évaluation du fonds de commerce de l'activité apportée par Accor SA est celui de l'actif net réévalué basé sur la méthode de l'actualisation des cash-flows opérationnels futurs.

La méthode de l'actualisation des cash-flows disponibles futurs peut se résumer ainsi :

- le cash-flow disponible futur est défini comme étant l'excédent brut d'exploitation, après déduction de l'impôt et des investissements nets des cessions d'actifs liés à l'exploitation,
- ces cash-flows ont été calculés pour les années 2001 à 2004,
- au-delà de l'année 2004, les cash-flows futurs ont été valorisés sur la base d'une valeur terminale calculée à partir d'une hypothèse de croissance à l'infini,
- le taux d'actualisation a été calculé en tenant compte du coût moyen pondéré du capital propre à l'activité apportée.

Critères de résultat :

Les critères de résultat, relatifs à l'activité apportée, retenus sont :

- l'excédent brut d'exploitation, soit le résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements,
- le résultat net.

Moyenne des critères de valorisation :

La valorisation effectuée en appliquant la moyenne des résultats obtenus selon les critères définis ci-dessus s'élève à 2 545 millions de francs soit (en millions de francs) :

- Valorisation selon la méthode de l'actif net réévalué :	2 404 MF
- Valorisation selon la méthode de l'excédent brut d'exploitation :	2 606 MF
- Valorisation selon la méthode du résultat net :	2 624 MF
- Valorisation moyenne retenue du fonds de commerce :	2 545 MF

Évaluation de Accor Services France

En raison de l'absence d'activité de cette société au moment de l'apport, il a été estimé que la valeur réelle est correctement reflétée par sa valeur comptable.

Compte tenu de la valorisation retenue du fonds de commerce apporté et du montant des autres éléments d'actif apportés à leur valeur nette comptable au 31 décembre 2000, la valeur

de l'actif apporté s'élève à :	4 711 343 740,28 F
les éléments de passif pris en charge par la société Accor Services France évalués à leur valeur nette comptable au 31 décembre 2000 s'élevant à :	2 014 725 603,30 F
la valeur nette des apports s'élève à la somme :	2 696 618 136,98 F



Rémunération des apports. Augmentation de capital de la société Accor Services France

En rémunération des apports effectués par Accor SA, la société Accor Services France lui attribuera 23 800 000 actions de 16 euros nominal chacune, entièrement libérées et procèdera à l'augmentation correspondante de son capital social soit une somme de 380 800 000 euros (2 497 884 256 F).

La différence entre la valeur nette des apports soit :	2 696 618 136,98 F
et le montant nominal des actions attribuées en rémunération des apports soit :	2 497 884 256,00 F
et représentant la somme de :	198 733 880,98 F (30 296 784,85 €)

sera inscrite dans les comptes de la société Accor Services France à un fonds de réserve dénommé "prime d'apport". Les actions nouvelles attribuées à Accor SA porteront jouissance à compter du 1^{er} janvier 2001. L'opération d'apport sera réalisée à l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la société Accor Services France qui se réunira au plus tard le 30 juin 2001 et sera appelée à approuver l'apport partiel d'actif et à décider l'augmentation de capital destinée à le rémunérer.

Autorisation donnée au Directoire pour effectuer des opérations financières

Lors de sa réunion du 27 mai 1999, l'Assemblée Générale Mixte avait conféré au Directoire l'autorisation d'émettre diverses valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital social, par une délégation globale en application de l'article 180 III de la loi du 24 juillet 1966 sur les Sociétés Commerciales (devenu l'article L 225-129 du Code de commerce).

La loi prévoit que la durée des autorisations ne peut excéder vingt-six mois. La validité des autorisations dont dispose le Directoire venant prochainement à expiration, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de reconduire à son profit la délégation globale consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999, selon les modalités qui sont exposées ci-après.

Ainsi l'adoption des résolutions qui sont soumises à l'Assemblée Générale permettra au Directoire de conserver la faculté de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement du Groupe. La délégation conférée au Directoire de réaliser les émissions de valeurs mobilières en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, ou en le supprimant, aurait pour effet de permettre, le moment venu, tous types de placement en France, à l'étranger et/ou sur les marchés

internationaux, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

La **quinzième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Les opérations financières visées par cette résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions,
- d'obligations convertibles en actions, d'obligations à bons de souscription d'actions, d'obligations échangeables ou remboursables en actions,
- de bons autonomes de souscription, par voie de souscription ou par voie d'attribution gratuite,
- de toutes autres valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est fixé à € 200 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Le montant nominal maximal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en application de la délégation conférée au Directoire, sous forme, comme indiqué ci-dessus, d'obligations convertibles, à bons de souscription, échangeables ou remboursables en actions, est fixé à € 2 milliards ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

La délégation donnée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la onzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

La **seizième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

En effet, le Directoire désire être en mesure de répondre rapidement à toute opportunité financière en fonction de la mobilité et de la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger et par voie de conséquence peut être conduit



à procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Directoire puisse être en mesure de procéder à ces émissions sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Dans le cas où il serait fait usage de cette faculté, les actionnaires bénéficieraient d'un droit de souscription prioritaire, pendant un délai et selon des modalités que fixerait le Directoire en fonction des usages du marché.

D'autre part, l'émission serait assortie, conformément aux dispositions légales, de règles strictes déterminant les conditions de l'émission des valeurs mobilières et notamment la fixation de leur prix. Au surplus, d'une part le Directoire et d'autre part, les Commissaires aux comptes établiraient des rapports complémentaires qui seraient tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Les opérations visées par la seizième résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions,
- d'obligations convertibles en actions, d'obligations à bons de souscription d'actions, d'obligations échangeables ou remboursables en actions,
- de bons autonomes de souscription, par voie de souscription,
- de toutes autres valeurs mobilières donnant droit, par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions,
- d'actions qui seraient souscrites sur présentation de titres émis par toute filiale dont la Société détiendrait directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
- d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions fixées à l'article L 225-148 du Code de commerce.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est limité à € 150 millions. D'autre part, toute augmentation du capital social par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange devra s'inscrire dans la même limite.

Le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en application de cette délégation est limité à € 1 milliard ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

La délégation donnée au Directoire s'étend sur une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la douzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser

préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

La **dix-septième résolution** autorise le Directoire à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise. Le Directoire pourra conjuguer cette opération avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu de la quinzième résolution. Il pourra également procéder sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée ne pourra excéder € 200 millions. La délégation conférée au Directoire sous réserve d'autorisation du Conseil de Surveillance a, comme les précédentes, une durée de validité de vingt-six mois et annule et remplace la délégation antérieure donnée par la treizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999.

La **dix-huitième résolution** fixe une limitation globale au montant nominal des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires pouvant être réalisées par le Directoire, immédiatement ou à terme en vertu des quinzième, seizième et dix-septième résolutions pendant la période de validité des autorisations. Le montant nominal des augmentations du capital social est plafonné à € 350 millions, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société.

Autorisation à donner au Directoire d'émettre des plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Il est demandé à l'Assemblée Générale (**dix-neuvième et vingtième résolutions**) de renouveler les autorisations conférées au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997 d'émettre, au bénéfice du personnel salarié du Groupe et/ou de mandataires sociaux, des plans d'options de souscription d'actions émises par voie d'augmentation de capital, et d'achat d'actions provenant d'un rachat préalable d'actions en bourse par la Société selon les dispositions des articles L 225-208 et L 225-209 du Code de commerce.

Les autorisations antérieures avaient une durée de validité de cinq ans et leur renouvellement est sollicité pour une durée de trente-huit mois, conformément aux nouvelles dispositions figurant dans le projet de loi sur les nouvelles régulations économiques.

Le Directoire pourra faire usage de ces délégations, avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, en une ou plusieurs fois. Il pourra fixer la durée des plans dans une fourchette comprise entre cinq et dix ans pour les plans de



souscription d'actions, et entre trois et six ans pour les plans d'achat d'actions.

Le prix de souscription ou d'achat ne pourra être inférieur au prix minimum fixé par la loi, c'est-à-dire à ce jour à 80 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de décision du Directoire, ni, en ce qui concerne les options d'achat, à 80 % du cours moyen d'achat des actions par la Société. Le nombre total d'options ouvertes et non encore levées est plafonné à 5 % du capital pour chaque autorisation.

Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Épargne salariale volontaire du Groupe Accor

Accor poursuit une politique active en matière d'épargne salariale. Sur autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999, une première augmentation de capital réservée aux salariés a été réalisée en juin 1999, en France, qui s'est traduite par la création de 329 000 actions souscrites par environ 7 000 personnes. Un nouveau dispositif d'actionnariat salarié a été étendu à l'international en novembre 2000 dans 23 pays qui a permis à 16 000 salariés français et étrangers de souscrire 766 000 actions nouvelles. Au 31 décembre 2000, la part de l'actionnariat salarié représente 0,71 % du capital de Accor.

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler la faculté conférée au Directoire de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés, conformément aux nouvelles dispositions de la loi sur l'épargne salariale du 19 février 2001 (vingt et unième résolution).

Les souscriptions pourront être effectuées par des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe, ou par voie d'actionnariat direct dans les pays où le recours à ces instruments ne s'avère pas possible. Le nombre total d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émis en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée et de l'autorisation antérieure, à laquelle elle se substitue pour sa partie non engagée, est plafonnée à 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

La durée de l'autorisation est de cinq ans et le Directoire pourra l'utiliser en une ou plusieurs fois.

En application de l'article L 443-5 du Code du travail, le prix de souscription ne peut être ni supérieur à la moyenne des cours cotés lors des vingt séances de bourse précédant la date de décision du Directoire, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation.

Autorisation à donner au Directoire pour réduire le capital social par annulation d'actions

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer au Directoire la faculté d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la treizième résolution, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois et de réduire corrélativement le capital social. Cette autorisation qui fait l'objet du rapport spécial des commissaires aux comptes prévu par la loi est donnée au Directoire par la vingt-deuxième résolution.

Modification de l'article 22 des statuts

Le Directoire propose à l'Assemblée Générale que les statuts prévoient l'utilisation de moyens électroniques de communication pour l'expression des actionnaires lors des Assemblées Générales (vingt-troisième résolution). Ces dispositions, contenues dans le projet de loi sur les nouvelles régulations économiques, seraient mises en œuvre sur décision du Directoire dans la mesure permise par l'évolution des techniques concernées et le cadre législatif et réglementaire en vigueur. La modification proposée à cet effet de l'article 22 des statuts comporte deux volets : la possibilité de transmettre par télétransmission le formulaire de vote par correspondance et de procuration et la prise en compte dans le calcul du quorum et de la majorité des actionnaires participant à l'Assemblée Générale par visioconférence ou par des moyens électroniques.

Autorisation à donner au Directoire d'utiliser, en période d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société, les autorisations d'augmentation de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés

La vingt-quatrième résolution confère, comme les années précédentes, au Directoire, la faculté de faire éventuellement usage des autorisations d'émission de nouvelles valeurs mobilières dont il dispose, non réservées à des personnes dénommées, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société.

Pour tenir compte à la fois des recommandations du dernier rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise et du fait que l'absence d'une telle autorisation pourrait compromettre la faculté de la Société de saisir des opportunités d'acquisitions pendant la période de l'offre, il est proposé à l'Assemblée Générale de maintenir cette autorisation mais en limitant sa portée à la seule réalisation d'opérations d'acquisitions.



OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 13 mars 2001, a examiné les comptes de l'exercice 2000 ainsi que le rapport de gestion du Directoire. Ces états témoignent de la poursuite de la croissance soutenue et régulière du chiffre d'affaires et des résultats de Accor et illustrent la capacité du Groupe à tirer pleinement parti d'un environnement favorable, du fait notamment de son positionnement unique et de sa politique de financement diversifiée.

Le Conseil de Surveillance exprime sa satisfaction sur les résultats de l'exercice 2000 qui, pour la septième année consécutive, enregistrent une progression à deux chiffres. Le Conseil se félicite également de l'évolution du bénéfice net par action, qui a plus que doublé en quatre ans. Enfin, il exprime sa confiance dans la stratégie de croissance équilibrée et durable mise en œuvre par le Directoire sous la conduite de son Président.

Le Directoire a proposé de fixer le dividende à 1 euro par action – 1,5 euro avec avoir fiscal – ce qui représente une progression de 11,11 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1999.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition.

Le Conseil de Surveillance engage également l'Assemblée Générale à adopter l'ensemble des résolutions qui lui sont soumises.





Comptes consolidés et annexes

- 32 Rapport des Commissaires aux comptes
- 33 Comptes de résultats consolidés
- 34 Bilans consolidés
- 36 Tableaux de financement consolidés
- 37 Variations des capitaux propres
- 38 Principaux ratios de gestion
- 39 Notes annexes aux comptes consolidés



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



Exercice clos le 31 décembre 2000

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Accor établis en euros, relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2000, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes.

Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés, établis conformément aux règles et principes comptables applicables en France, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres
Arthur Andersen

Membres de la Compagnie de Versailles

Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons

Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu



COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS



en millions	Notes	1998	1999	2000	
		€	€	€	FRF
Chiffre d'affaires		5 554	6 044	6 946	45 565
Autres produits opérationnels		69	61	62	404
Chiffre d'affaires opérationnel	3	5 623	6 105	7 007	45 968
Charges d'exploitation		(4 272)	(4 545)	(5 117)	(33 565)
Résultat brut d'exploitation	4	1 351	1 560	1 891	12 403
Loyers	4	(402)	(478)	(616)	(4 041)
Excédent brut d'exploitation		949	1 082	1 275	8 362
Amortissements et provisions	4	(307)	(359)	(428)	(2 805)
Résultat opérationnel	4	642	723	847	5 558
Résultat financier	5	(158)	(143)	(121)	(791)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	6	12	15	25	161
Résultat global des opérations		496	595	751	4 928
Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	7	(15)	18	19	127
Résultat courant		481	613	770	5 055
Résultat de la gestion des autres actifs	8	21	(29)	23	149
Amortissement des écarts d'acquisition		(60)	(68)	(96)	(632)
Impôts	9	(153)	(222)	(256)	(1 680)
Résultat exceptionnels (net d'impôt)	10	37	82	35	227
Intérêts minoritaires		(29)	(24)	(28)	(186)
Résultat net part du Groupe		297	352	447	2 933
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	19	179 670	181 280	196 002	196 002
Résultat net par action (en unités monétaires)		1,65	1,94	2,28	15,0
Résultat net dilué par action	19	1,62	1,89	2,27	14,9



BILANS CONSOLIDÉS



actif (au 31 décembre)

en millions	Notes	1998	1999	2000	
		€	€	€	FRF
Immobilisations incorporelles	11	457	530	581	3 810
Écarts d'acquisition	12	1 247	1 684	1 911	12 538
Immobilisations corporelles	13	3 458	4 518	4 696	30 804
Prêts long terme	14	243	280	294	1 928
Titres mis en équivalence	15	152	204	303	1 990
Autres immobilisations financières	16	333	163	176	1 154
Total immobilisations financières		728	647	773	5 072
Total actifs immobilisés	17	5 890	7 379	7 961	52 223
Stocks		114	78	85	559
Clients		1 070	1 052	1 201	7 877
Autres tiers	18	499	584	614	4 027
Fonds réservés titres de services		205	230	259	1 698
Créances financières sur reprises de véhicules	25	415	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	25	22	265	102	667
Prêts à court terme	25	58	138	79	516
Titres de placement	25	491	619	792	5 196
Disponibilités	25	445	488	599	3 926
Total actif circulant		3 319	3 454	3 731	24 467
Charges constatées d'avance		167	159	189	1 245
Charges à répartir		48	60	73	478
Total comptes de régularisation actif		215	219	262	1 723
Total actif		9 424	11 052	11 954	78 414



BILANS CONSOLIDÉS



passif (au 31 décembre)

en millions	Notes	1998	1999	2000	
		€	€	€	FRF
Capital		551	556	591	3 878
Primes		1 560	1 655	1 894	12 426
Réserves		516	627	724	4 748
Différence de conversion		(50)	89	187	1 229
Résultat de l'exercice		297	352	447	2 933
Capitaux propres	19	2 874	3 279	3 843	25 214
Intérêts minoritaires	20	175	185	141	923
Capitaux propres et intérêts minoritaires		3 049	3 464	3 984	26 137
Provisions pour risques et charges	21	519	604	609	3 993
TSDI reconditionné	22	402	363	270	1 768
Obligations convertibles	23	307	291	-	-
Obligations échangeables	23	-	434	434	2 843
Autres dettes à long terme	25	1 176	1 667	2 477	16 250
Endettement en crédit bail	25	205	242	216	1 417
Total dettes financières à long terme	24	2 090	2 997	3 397	22 278
Total capitaux permanents		5 658	7 065	7 990	52 408
Fournisseurs		705	584	677	4 443
Autres tiers et compte de régularisation passif	18	790	1 031	1 154	7 571
Titres de service à rembourser		1 030	1 142	1 325	8 693
Dettes financières à court terme	25	867	831	251	1 649
Banques	25	308	347	470	3 083
Total dettes à court terme		3 700	3 935	3 877	25 439
Total comptes de régularisation passif		66	52	87	567
Total passif		9 424	11 052	11 954	78 414



TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS



en millions	Notes	1998	1999	2000	
		€	€	€	FRF
Résultat net consolidé, part du Groupe		297	352	447	2 933
Part des minoritaires		29	24	28	186
Amortissements et provisions de l'exercice		367	426	524	3 437
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus		(4)	1	(11)	(69)
Impôts différés		28	10	77	501
Provisions financières et de gestion du patrimoine		153	105	12	79
Marge brute d'autofinancement ⁽¹⁾		870	918	1 078	7 067
(Plus-values)/moins-values nettes des cessions d'actifs ⁽²⁾		(208)	(213)	(149)	(977)
(Gains)/pertes non opérationnels		34	73	56	365
MBA d'exploitation courante		696	778	984	6 455
Investissements sur actifs existants ⁽³⁾		(357)	(431)	(422)	(2 767)
Autofinancement disponible		339	347	562	3 688
Investissements de développement et de technologie ⁽⁴⁾		(731)	(2 680)	(1 251)	(8 209)
Produits des cessions d'actifs (hors Europcar) ⁽⁵⁾		1 438	1 428	843	5 528
Effet net de la cession d'Europcar ⁽⁶⁾		-	440	-	-
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement ⁽⁷⁾		(24)	14	116	759
Gains/(pertes) non opérationnels		(34)	(72)	(56)	(365)
Ressources/(emplois) de l'activité		988	(523)	214	1 401
Flux de dividendes ⁽⁸⁾		(210)	(218)	(248)	(1 627)
Augmentation/(réduction) de capital ⁽⁹⁾		26	101	274	1 809
Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres ⁽¹⁰⁾		29	(243)	(97)	(646)
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions ⁽¹¹⁾		(27)	52	(24)	(159)
Diminution/(augmentation) de l'endettement net	25	806	(831)	119	778
Endettement net début de période		(2 640)	(1 834)	(2 665)	(17 482)
Endettement net fin de période		(1 834)	(2 665)	(2 547)	(16 704)
Diminution/(augmentation) de l'endettement net	25	806	(831)	119	778
Flux opérationnel (1) + (7) + (2)		638	719	1 044	6 849
Flux d'investissement (3) + (4) + (5) + (6)		350	(1 243)	(830)	(5 448)
Flux financier (8) + (9)		(184)	(117)	26	182
Divers (10) + (11)		2	(190)	(121)	(805)
Diminution/(augmentation) de l'endettement net		806	(831)	119	778



VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(avant intérêts minoritaires)

en € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion*	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1998	180 704 995	551	1 560	(50)	813	2 874
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	623 302	2	14	-	-	16
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 067 500	3	15	-	-	18
• par apport fusion	2 757 015	8	46	-	-	54
• par souscription des salariés	329 170	1	12	-	-	13
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(187)	(187)
Différence de conversion	-	-	-	139	-	139
Conversion du capital en euro	-	(9)	8	-	1	-
Résultat de l'exercice 1999	-	-	-	-	352	352
31 décembre 1999	185 481 982	556	1 655	89	979	3 279
Effet du changement de méthode CRC02**	-	-	-	-	(30)	(30)
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	11 296 983	34	254	-	-	288
• suite à l'exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-	-
• levée d'option	779 590	2	9	-	-	11
• actions d'autocontrôle	(1 282 070)	(4)	(48)	-	-	(52)
• par souscription des salariés	766 050	3	24	-	-	27
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(225)	(225)
Différence de conversion	-	-	-	98	-	98
Résultat de l'exercice 2000	-	-	-	-	447	447
31 décembre 2000	197 042 535	591	1 894	187	1 171	3 843
en FRF millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion*	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1998	180 704 995	3 614	10 230	(326)	5 334	18 852
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	623 302	12	92	-	-	104
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 067 500	22	98	-	-	120
• par apport fusion	2 757 015	54	300	-	-	354
• par souscription des salariés	329 170	6	77	-	-	83
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(1 218)	(1 218)
Différence de conversion	-	-	-	908	-	908
Conversion du capital en euro	-	(58)	60	-	(1)	1
Résultat de l'exercice 1999	-	-	-	-	2 306	2 306
31 décembre 1999	185 481 982	3 650	10 857	582	6 421	21 510
Effet du changement de méthode CRC02**	-	-	-	-	(196)	(196)
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	11 296 983	222	1 664	-	-	1 886
• suite à l'exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-	-
• levée d'option	779 590	15	58	-	-	73
• actions d'autocontrôle	(1 282 070)	(25)	(318)	-	-	(343)
• par souscription des salariés	766 050	16	165	-	-	181
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(1 477)	(1 477)
Différence de conversion	-	-	-	647	-	647
Résultat de l'exercice 2000	-	-	-	-	2 933	2 933
31 décembre 2000	197 042 535	3 878	12 426	1 229	7 681	25 214

* dont M€ (14) [MFRF (92)] pour les pays de la zone Euro au 31 décembre 1998, M€ (18) [MFRF (116)] au 31 décembre 1999, M€ (17) [MFRF (103)] au 31 décembre 2000.

** cf. note 1 sur les principes comptables.

La variation de la différence de conversion entre 1998 et 1999 et 1999 et 2000 est essentiellement due à l'effet de l'appréciation ou de la dépréciation relative du dollar US par rapport au franc français, appliquée aux actifs nord américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6 et de Red Roof Inns. Pour mémoire, le taux de clôture dollar contre franc utilisé en décembre 1998, décembre 1999 et décembre 2000 était respectivement de 5,6221, 6,52953 et 7,04951. Au cours de l'exercice 1999, une partie de la différence de conversion est également imputable à l'effet de la dépréciation du real. Pour mémoire, le taux de clôture real contre franc utilisé en décembre 1998, décembre 1999 et décembre 2000 était respectivement de 4,65310, 3,64057 et 3,615084.

PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION



en € millions	Notes	1998	1999	2000
Gearing	a	60,0 %	77,0 %	64,0 %
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette	b	19,6 %	21,0 %	23,4 %
Couverture des charges financières par le résultat brut d'exploitation	c	4,8	4,6	5,1
Retour sur capitaux employés	d	11,2 %	11,2 %	11,7 %
Création de valeur économique	e	214	224	265

Note a : le Gearing est le ratio utilisé par le Groupe pour apprécier sa situation financière en terme d'endettement. Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note b : MBA/dette nette ou "Funds from Operation" (FFO)/Net debt : en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de MBA/dette nette est calculé comme suit :

- la MBA d'exploitation courante (cf. Tableaux de financement consolidés) est ajustée de 2/3 des loyers de l'exercice ;
- la dette nette est retraitée en tenant compte des opérations d'investissement ou de désinvestissement au *pro rata temporis* de leur impact au compte de résultat. Ainsi, la trésorerie dégagée par une cession intervenue le 31 décembre de l'année N sera intégralement retraitée dans le poste de dette nette. La dette nette retraitée est, par ailleurs, ajustée de 5 fois les loyers de l'exercice en cours.

Note c : couverture des charges financières par le résultat brut d'exploitation ou Financial Charge Cover ratio : Ce ratio est déterminé comme le rapport entre le résultat brut d'exploitation et le résultat d'intérêts financiers ajustés de 1/3 des loyers de l'exercice. Il est précisé que ce ratio avait été publié en 1998 et 1999 respectivement pour 4,6 et 5,2 sur la base du résultat financier total. Le ratio est désormais calculé sur la seule base d'intérêt en conformité avec les pratiques des agences de notation.

Note d : le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Employed ou ROCE) est défini dans la note 17.3.

Note e : création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA) : la détermination de la création de valeur économique a été établie pour les exercices 1998, 1999 et 2000 sur la base des données suivantes :

en € millions	1998	1999	2000
Coût des fonds propres ⁽¹⁾	7,86 %	8,74 %	8,60 %
Coût de la dette après impôt	3,60 %	3,39 %	3,68 %
Pondération fonds propres/dettes			
- Fonds propres	62,45 %	56,18 %	61,01 %
- Dettes	37,55 %	43,82 %	38,99 %
Coût moyen pondéré du capital ⁽²⁾	6,26 %	6,39 %	6,68 %
ROCE après impôt ⁽³⁾	8,72 %	8,69 %	9,04 %
Capitaux employés (cf. note 17.3)	8 699	9 757	11 214
Création de valeur économique ⁽⁴⁾	214	224	265

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 1998, 1999 et 2000 est respectivement 0,8, 0,9 et 0,9. Appliqué à une prime de risque de 4 %, et avec un OAT 10 ans de 5 %, le coût des fonds propres s'établit à 8,6 % pour l'année 2000.

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

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

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

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

A titre d'exemple, en 2000, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA	: 1 315 M€	(cf. note 17.3)	Taux d'impôt	: 33,2 %	(cf. note 9.2)
Amortissements	: (408) M€	(cf. note 4.3)	Capitaux engagés	: 11 214 M€	(cf. note 17.3)

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

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta pour les années 1998, 1999 et 2000 est respectivement de 27 M€, 20 M€ et 27 M€.



NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS



note 1 Principes comptables

Les comptes consolidés sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur en France. A compter du 1^{er} janvier 2000, Accor applique la nouvelle méthodologie (règlement CRC 99-02). Conformément à la nouvelle réglementation, l'impact des changements de méthodes a été comptabilisé sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2000. Le montant ainsi constaté s'élève à € 30 millions correspondant à l'intégralité des engagements sociaux.

Par ailleurs, en raison du caractère international de ses activités, le Groupe Accor retient parmi les options existantes dans la nouvelle réglementation française celles lui permettant de se rapprocher des pratiques internationales (capitalisation des contrats qualifiés de location financement, constatation en bilan de l'intégralité des engagements sociaux).

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en harmonie avec les principes comptables du Groupe.

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 sont consolidées par intégration proportionnelle.

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

B. Écarts d'évaluation et d'acquisition

A l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant généralement pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature décrite dans les notes ci-après.

L'écart résiduel éventuel est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique "Écart d'acquisition" et amorti linéairement sur une durée propre à chaque métier, dans les limites maximales suivantes :

• Hôtellerie	40 ans
• Services	40 ans
• Agences de voyages	40 ans
• Casinos	20 ans
• Restauration	20 ans
• Services à bord des trains	40 ans
• Autres	10 ans

C. Conversion des comptes exprimés en devises

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en francs français 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 annuel. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres.

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

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont traduits au cours historique, les autres postes sont traduits 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. La présentation des charges et produits selon cette méthode permet d'aboutir à une meilleure analyse de la formation du résultat grâce à la réallocation de la différence de conversion à chaque rubrique du compte de résultat qui la dégage. Cette réallocation permet de présenter des charges et produits en francs français convertis à un taux proche de celui en vigueur à la date de leur décaissement ou encaissement définitif.



D. Immobilisations

D.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur valeur d'achat.

Les immobilisations incorporelles significatives dégagées à l'occasion d'une première consolidation reposent sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères permettant leur suivi ultérieur. Lorsqu'elles sont de nature non amortissable, leur valeur brute fait l'objet d'une révision régulière permettant, le cas échéant, la constatation de provisions.

Les frais d'établissement sont amortis sur une durée maximale de 5 ans. Seuls les réseaux et marques ne font pas l'objet d'amortissement mais peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une provision pour risques et charges.

D.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient, y compris les frais financiers intercalaires.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur une durée appropriée au métier :

Hôtels Formule 1/ Motel 6	40 ans
Autres marques hôtelières	60 ans
Matériel roulant des services à bord des trains	20 ans
Autres constructions	10 à 30 ans
Agencements, mobilier	5 à 10 ans

D.3. Location de longue durée, crédit-bail et cession-bail

Le Groupe applique la méthode préférentielle prescrite par la réglementation française lui permettant de capitaliser les contrats de crédit-bail et assimilés qualifiés de location financement. Il applique, dans ce cadre, les principes comptables internationaux définis par la norme IAS 17. La distinction entre contrats de location financement et contrats de location simple est effectuée en privilégiant systématiquement l'analyse économique du partage des risques et avantages inhérents à la propriété entre le preneur et le bailleur.

Les contrats de location financement qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur sont retraités, et les actifs ainsi acquis sont immobilisés et amortis selon les règles appliquées par le Groupe. La dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée du bilan.

Les contrats de location simple sont constatés au compte de résultat sous forme de loyers. Quel que soit le profil des paiements contractuellement prévus, la charge totale de loyers résultant d'un contrat est annualisée selon une

méthode linéaire et comptabilisée de façon à constater une charge économiquement constante sur la durée du contrat. Les charges futures de loyers sont détaillées en note 4.2.

Les opérations de cession-bail sont retraitées en fonction de la nature du bail contracté :

- s'il s'agit d'une location financement, le résultat de cession est différé et amorti sur la durée du bail sauf constat de perte de valeur définitive du bien concerné ;
- s'il s'agit d'une location simple et que la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

Les opérations de cession-bail concernent principalement l'activité hôtelière.

D.4. Titres de participation non consolidés

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont inscrits à leur coût d'acquisition.

D.5. Valeur d'inventaire des immobilisations

Les immobilisations sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est constatée pour les ramener à leur valeur d'utilité.

Cette dernière est estimée notamment en fonction de l'utilité que la possession de l'immobilisation présente pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Plus spécifiquement, en matière d'immobilisations d'unités hôtelières (murs et fonds de commerce), la valeur d'utilité est estimée à partir d'un multiple de l'autofinancement disponible (free cash flow) moyen sur la durée d'un cycle hôtelier. Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier (cf. note 1. p. 5 et note 7).

Par ailleurs, en matière de titres de participation non consolidés, la valeur d'utilité est évaluée notamment à partir de la quote-part d'actif net réestimé et des perspectives de rentabilité.

Pour les actifs destinés à être cédés, une provision pour dépréciation est constatée pour les ramener à leur valeur de marché.

E. Stocks

Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

F. Fonds réservés

Ils sont représentatifs de dépôts non disponibles et bloqués auprès d'établissements financiers en vertu de contraintes propres à l'activité Ticket Restaurant réglementée en France.



G. Créances financières sur reprises de véhicules

Ces créances correspondent à la valeur de reprise de garantie par les constructeurs automobiles dans le cadre des contrats garantissant à Europcar une valeur de reprise certaine à court terme (buy-back) des véhicules faisant l'objet de contrats de location de courte durée.

H. Titres de placement

Les titres de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et font éventuellement l'objet d'une dépréciation quand leur valeur de marché à la clôture est inférieure.

I. Charges à répartir

Les charges à répartir comprennent :

- les frais de préouverture des nouveaux établissements hôteliers, amortis sur 3 ans dans l'hôtellerie et un an dans la restauration ;
- les frais d'acquisition d'immobilisations, amortis sur 5 ans maximum ;
- les frais liés à l'émission d'emprunts, amortis sur la durée de l'emprunt ;
- les frais liés au développement de systèmes informatiques, amortis sur la durée d'utilité des systèmes.

J. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes à l'exercice suivant. Figure plus particulièrement dans ce poste, pour l'activité location de voitures, le coût d'utilisation (différentiel entre leur coût d'acquisition et la valeur de revente estimée des véhicules) qui est étalé linéairement sur la durée de détention des véhicules.

K. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés par l'entreprise à ses salariés, y compris la participation des salariés. Il est précisé que la participation des salariés d'un montant respectivement de € 14 millions et de € 16 millions en 1998 et 1999 figurait en résultat sur la gestion des autres actifs. En 2000, la participation des salariés a été incluse dans les frais de personnel pour un montant de € 17 millions.

L. Provisions pour pensions et indemnités de départ à la retraite

Jusqu'au 31 décembre 1999, le Groupe provisionnait partiellement des engagements de retraites en accord avec les règles comptables applicables à chaque pays dans lequel

il est implanté. Dans le cadre de l'application au 1^{er} janvier 2000 du règlement du Comité de la Réglementation Comptable CRC 99-02, le Groupe applique la méthode préférentielle et provisionne l'ensemble de ses engagements de retraites.

L'impact de ce changement de méthode comptable a été imputé sur les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2000.

Pour les régimes à prestations définies, l'engagement a été calculé selon la norme IAS 19, en particulier, le Groupe a estimé ses engagements selon la méthode prospective en tenant compte d'hypothèses actuarielles, d'augmentation des salaires, d'âge de départ, 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.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraites au 1^{er} janvier 2000, il est également tenu compte des actifs détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché.

Par ailleurs, les modifications d'hypothèses actuarielles donnent lieu à des écarts actuariels qui sont étalés sur la durée de vie résiduelle moyenne de service des salariés participant aux régimes concernés.

Les écarts actuariels pré-existant au 1^{er} janvier 2000 ont été maintenus et n'ont donc pas été imputés sur les réserves. L'écart entre le passif au 1^{er} janvier 2000 ainsi calculé et la provision existante dans les comptes à cette même date et après prise en compte de l'impôt différé correspondant constitue l'impact du changement de méthode.

M. Conversion des opérations libellées en devises

Pour chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie locale sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes, à l'exception de celles faisant l'objet d'une couverture de change, sont converties en francs français sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté du bilan (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

Pour les créances et les dettes libellées en devises de la zone Euro (devises "in"), le groupe a utilisé les taux de conversion fixés de façon irrévocable au 31 décembre 1998 entre l'Euro et les devises "in" et en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1999. Les gains et les pertes de change correspondants ont été constatés en résultat financier.



N. Impôt différé

Le Groupe a retenu la méthode bilantielle avec application du report variable selon laquelle les créances ou dettes d'impôt futures sont évaluées au dernier taux d'imposition connu, sans actualisation. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat des exercices sur lesquels ces modifications sont applicables. 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 est quasi certaine.

O. Instruments financiers

Les opérations sur les instruments financiers à terme figurent dans les engagements hors-bilan et concernent principalement des couvertures de risque de change ou de taux. Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts.

P. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

Afin de mieux refléter les résultats de la gestion de ses activités, Accor présente des soldes intermédiaires du compte de résultat consolidé et du tableau de financement identiques à ceux utilisés pour la gestion interne du Groupe.

P.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités courantes des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration proportionnelle. Il s'agit notamment :

- pour les activités de services, des commissions perçues auprès des entreprises clientes, de la participation des restaurateurs, des redevances de marques et assistance technique ;
- pour les agences de voyages, des commissions perçues sur la distribution de produits de transport, locations de voitures et hôtellerie, des honoraires relatifs à des contrats de prestation de services ainsi que la marge dégagée sur la vente des voyages à forfait. Cette définition correspond à l'évolution du métier ;
- pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels) ;
- pour les services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues et des prestations de rénovation réalisées par nos ateliers.

P.2. Autres produits opérationnels

Ils comprennent les produits financiers sur les fonds structurellement mis à la disposition du métier des services. Ils représentent des produits d'exploitation de ce métier et, cumulés avec le chiffre d'affaires comptable, forment le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe.

P.3. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Ceci constitue donc un agrégat de gestion avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts.

P.4. Résultat global des opérations

Ce solde retrace les résultats des opérations et du financement des différents métiers du Groupe. Il intègre le résultat opérationnel, le résultat financier et la quote-part des résultats des activités mises en équivalence.

P.5. Résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier est constitué des plus ou moins-values de cession d'hôtels et des provisions sur actifs hôteliers conservés. Ces éléments récurrents dans la gestion courante de l'immobilier hôtelier ne sont pas directement liés à la gestion des opérations.

P.6. Résultat courant

Il correspond à la somme du résultat global des opérations et du résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier (avant amortissement des écarts d'acquisition).

P.7. 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.

Figurent par ailleurs dans le résultat de la gestion des autres actifs, les provisions pour risques relatifs aux impacts de dilution qu'engendrera au cours des années futures l'exercice par des salariés de stock options sur des filiales du Groupe. Ainsi, chaque année, est provisionné le différentiel entre la valeur de marché des stock options et leur prix d'exercice.

P.8. Résultat exceptionnel net d'impôt et de minoritaires

Le résultat exceptionnel est significatif du caractère extraordinaire de certaines opérations dont la nature est inhabituelle et la fréquence faible. Il s'agit notamment de changements significatifs dans le portefeuille d'activités.



P.9. Tableau de financement

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole d'une part les ressources ou emplois de l'activité, et d'autre part les opérations de financement.

Les ressources ou emplois de l'activité incluent :

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation après variation des impôts différés et avant plus-value de cession d'actifs ;
- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

note 2 **Faits marquants et changements de périmètre**

Le programme de réallocation des ressources

Conformément aux communications faites lors des Assemblées Générales du 7 janvier 1997 et du 4 juin 1997, le Groupe a finalisé au cours du premier semestre 1997 une réflexion stratégique sur ses métiers et leurs modes d'exploitation. Cette réflexion a permis d'identifier des actifs non stratégiques dont la cession a été entamée sur l'exercice 1997 et s'est poursuivie au cours des quatre dernières années.

Les conséquences de ce programme de réallocation des ressources ont été les suivantes depuis 1997 :

A. Décision de cessions dans le cadre du programme de réallocation des ressources

A.1. Cessions de murs d'hôtels

Dans le cadre du programme de réallocation de ressources, le Groupe a identifié des murs hôteliers à faible rentabilité et a mis en œuvre un programme de cessions de ces actifs qui s'est traduit en 1997 par la vente de :

- 35 Motel 6 pour un prix de vente de USD 130 millions, soit € 118 millions ;
- 29 hôtels Affaires et Loisirs (13 Novotel et 16 Mercure) pour un prix de vente de € 113 millions ;
- 5 hôtels Ibis pour un prix de vente de € 29 millions.

En 1998, par les cessions de :

- 261 Motel 6 (30 339 chambres) pour une valeur brute de USD 1 005 millions, soit € 853 millions ;
- 5 Novotel (572 chambres), 3 Mercure (709 chambres), 1 Sofitel (109 chambres) et 30 hôtels du pôle économique (Ibis, Etap, Formule 1) pour une valeur de € 114 millions, en France.

En 1999, le Groupe a procédé aux cessions de murs qui se détaillent ainsi :

- 36 unités du Pôle Économique (Ibis, Etap et Formule 1) pour une valeur de € 240 millions, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni ;
- 56 Motel 6 (dont 12 murs et fonds et 44 pour les seuls murs) pour une valeur de € 135 millions ;
- 142 unités Red Roof Inns pour une valeur de € 446 millions ;
- 27 unités Affaires et Loisirs (1 Sofitel, 16 Mercure, 10 Novotel) principalement au Royaume-Uni (10 Novotel) et aux Pays-Bas (14 Mercure) pour une valeur de € 242 millions.

Enfin, en 2000, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- 10 unités Affaires et Loisirs en Europe (3 Sofitel, 3 Novotel, 2 Mercure et 1 SuiteHotel) et aux États-Unis (3 Sofitel) pour une valeur de € 483 millions ;
- 67 unités du pôle économique pour une valeur de € 83 millions, en France, en Suède et aux Pays-Bas.

A.2. Cessions d'activités non stratégiques

A.2.1. Cession partielle de la participation dans

Compass

Au 31 décembre 1996, le Groupe Accor détenait 136 600 402 actions cotées de la société Compass Plc. Il est rappelé que ces titres avaient été reçus pour l'essentiel en 1995, en contrepartie de la cession d'Eurest France et Eurest International à Compass Plc.

Dans le cadre de sa stratégie de réallocation des ressources, le Groupe a cédé, sur le 1^{er} semestre 1997, 73 000 000 actions (11,5 % du capital) au prix unitaire de £ 3,5 et a dégagé une plus-value nette de € 202 millions.

A l'issue de cette opération, le Groupe ne détenait plus que 10 % du capital de Compass qui n'a donc plus été mis en équivalence à partir du 1^{er} janvier 1997. Les titres non cédés ont été reclassés pour leur valeur d'équivalence (y compris la différence de conversion) du 1^{er} janvier 1997 dans le poste "Titres de participation".

En 1998, le Groupe a cédé 32 893 520 titres Compass pour un prix de vente net de € 200 millions et a dégagé à cette occasion une plus-value de € 130 millions.

En mars 1999, le Groupe a émis des obligations échangeables en actions Compass. Cet emprunt d'un nominal de 1 000 € et d'une maturité de 3 ans



(29 mars 2002), portant intérêt à 1 % et d'un montant de € 434 millions donnera la possibilité aux porteurs, soit d'échanger leurs obligations contre des titres Compass, soit d'être remboursés en numéraire au pair. Le nombre d'actions Compass concernées est de 30 699 987. Il est précisé que par rapport au cours de l'action Compass lors du lancement de l'opération (£ 7,45 soit € 11,03), le prix d'émission de l'obligation représentait une prime de 28 %, compte tenu d'un rapport d'échange de 70,8215 actions Compass pour une obligation Accor.

Cette transaction a formalisé l'intention du Groupe de céder la totalité de sa participation dans Compass à terme. Consécutivement, les titres Compass ont été reclassés dans le bilan consolidé au 1^{er} janvier 1999 en valeurs mobilières de placement.

Enfin, au cours de l'exercice 2000, le Groupe a procédé à des achats et à des ventes de titres Compass (cf. note 8). La valeur boursière des titres Compass détenus au 31 décembre 2000 était de £ 224 millions, soit € 356 millions.

A.2.2. Cession de la restauration publique Espagne

Au 2nd semestre 1998, le Groupe Accor a cédé la totalité de ses actions dans Geresa, société espagnole de restauration publique (aires d'autoroute, concession d'aéroport...). Cette transaction, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de € 30 millions, a dégagé une plus-value après impôt de € 13,4 millions constatée en résultat exceptionnel.

A.2.3. Cession de 50 % de la restauration publique et collective au Brésil

En décembre 1998, en vue de nouer une alliance stratégique avec Compass dans la restauration collective et publique au Brésil, Accor Brasil, filiale à 50 % de Accor, a apporté l'ensemble de ses actifs brésiliens dans ces deux secteurs d'activité à une joint-venture détenue à parité avec Compass. Depuis le 1^{er} décembre 1998, ces activités contrôlées conjointement par Accor Brasil et Compass sont consolidées par intégration proportionnelle dans le bilan et le compte de résultat du Groupe. Cette opération a permis de dégager une plus-value part groupe de € 19,4 millions constatée en résultat exceptionnel. Il est précisé que, compte tenu de la dévaluation du real brésilien intervenue en janvier 1999 et de la politique financière du Groupe consistant à envisager la distribution de la plus-value de cession sous forme de dividende, une provision pour perte de change a été incluse dans le montant de la plus-value part Groupe figurant ci-dessus.

A.3. Cession de la participation de 50 % d'Europcar

En novembre 1999, Accor a cédé sa participation de 50 % dans Europcar International. Cette transaction, conclue sur la base d'un prix de € 204,5 millions a, pour 50 %, dégagé une plus-value part Groupe de € 82 millions qui figure au 31 décembre 1999 en résultat exceptionnel (cf. note 10). Parallèlement à la cession, Europcar et Accor ont signé un accord de partenariat dont l'objectif est de maintenir et de développer les synergies commerciales mises en œuvre entre les deux groupes.

Il est précisé qu'Europcar a été intégré proportionnellement par Accor du 31 décembre 1997 au 30 octobre 1999.

Le compte de résultat figurant ci-après, détaille la contribution d'Europcar au résultat consolidé du Groupe en 1999 :

en € millions	1999
Chiffre d'affaires opérationnel	395
Charges d'exploitation	(335)
Résultat brut d'exploitation	60
Loyers	(16)
Excédent brut d'exploitation	44
Amortissements et provisions	(23)
Résultat opérationnel	21
Résultat financier	(23)
Quote-part dans le résultat des mises en équivalence	-
Résultat global des opérations	(2)
Rés. de la gestion autres actifs	(1)
Amort. des écarts d'acquisition	(1)
Impôts	(7)
Résultat net part du Groupe	(11)

L'impact de la cession d'Europcar sur le bilan du Groupe peut être résumé comme suit :

en € millions	1999
Actif immobilisé	96
Besoin en fonds de roulement	165
Provisions	(25)
Variation de la dette nette	236
Trésorerie	204
Impact de la dette nette du Groupe	440

A.4. Cession de Courtepaille

En décembre 2000, Accor a cédé 80 % de sa participation dans sa filiale de restauration Courtepaille au fonds d'investissement Barclays Private Equity associé au management de l'entreprise.

Cette transaction, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de € 125 millions, a dégagé une plus-value consolidée après impôt de € 38 millions (cf. note 10). Il est précisé que le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat opérationnel de Courtepaille inclus dans les comptes consolidés 2000, s'élèvent respectivement à € 89 millions, € 15 millions et € 8 millions.

B. Décision d'investissement dans le cadre du programme de réallocation des ressources

B.1. Offre publique d'achat sur AAPC

Le 4 décembre 1997, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital d'AAPC, société cotée à Sydney dans laquelle le Groupe détenait une participation de 25,89 % mise en équivalence dans ses comptes consolidés. Le prix offert de 65 cents australiens par action valorisait à cette date cette société à € 237 millions. A l'issue de la période d'offre, le 23 février 1998, Accor détenait 99,5 % du capital d'AAPC. Une procédure de rachat automatique des intérêts minoritaires résiduels a été lancée en conformité avec la réglementation boursière australienne (squeeze-out), ce qui a permis à Accor de détenir fin mars 1998, directement ou indirectement, 100 % du capital d'AAPC.

Au cours de l'exercice 1997, Accor n'a exercé qu'une influence notable sur AAPC et a, par conséquent, constaté sa quote-part dans les résultats d'AAPC à hauteur de son pourcentage de détention sur la période (25,89 %). Afin de traduire les effets de la prise de contrôle d'Accor à fin 1997 finalisée début 1998, le bilan d'AAPC au 31 décembre 1997 a été consolidé par intégration globale.

Le coût d'acquisition final de 74,11 % des actions acquises est ressorti à € 184 millions. Au 31 décembre 1997, Accor a procédé à une première estimation de la juste valeur des actifs et passifs achetés après élimination des actifs et passifs détenus par AAPC vis-à-vis du Groupe (en particulier les droits d'utilisation des marques hôtelières Accor et les contrats de management pour la zone Asie-Pacifique qui avaient fait l'objet de cessions AAPC en 1993 et 1996, rémunérées en actions et en numéraire) et a dégagé un écart d'acquisition provisoire de € 196 millions.

L'effet de l'intégration globale au 31 décembre 1997 du bilan AAPC était le suivant :

en € millions	
Immobilisations corporelles	42
Écart d'acquisition	196
Titres mis en équivalence et titres externes	93
Autres immobilisations	19
Variation des titres MEE et des obligations AAPC détenus par Accor	(103)
Variation des immobilisations	247
Autres postes d'actif	29
Variation du total actif	276
Intérêts minoritaires	9
Provisions	15
Différence de conversion	(6)
Dette nette	258
Variation du total passif	276
Dette d'acquisition	184
Dette AAPC (après élimination des obligations convertibles)	74
Variation dette nette au bilan Accor	258

En 1998, Accor a finalisé l'estimation de la juste valeur des actifs et passifs acquis, et l'écart d'acquisition ainsi dégagé a été affecté entre la zone Asie et la zone Pacifique, au *pro rata* des revenus attendus au cours des prochaines années. Au 31 décembre 1998, il en ressort un écart d'acquisition définitif d'un montant de € 172 millions sur les activités australiennes, amorti sur quarante ans, et un écart d'acquisition total d'un montant de € 77 millions sur les activités asiatiques, amorti sur vingt ans.



B.2. Frantour

En février 1999, Accor a acquis 100 % du groupe Frantour sur la base d'une valeur d'entreprise de € 142,2 millions soit un multiple de 8,6 fois l'EBE 99. À cette occasion, les activités suivantes ont été intégrées à partir du 1^{er} mars 1999 :

- 31 hôtels (4 217 chambres) situés principalement en France (dont 5 en région parisienne) dont 14 en propriété et location et 17 en franchise ;
 - 86 agences de voyages, sous enseigne Frantour ou Sud Ouest Voyages ;
 - 1 tour operating, présent en France et dans 6 pays d'Europe, représentant un total de 620 000 clients en 1998.
- Le résultat opérationnel des 10 mois d'activité de Frantour a contribué pour € 12,6 millions au résultat opérationnel du Groupe en 1999.

B.3. Red Roof Inns

Le 12 juillet 1999, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital de la société d'hôtellerie économique Red Roof Inc. sur la base d'une valeur d'entreprise avant frais estimée à € 1 050 millions (USD 1 120 millions) prenant en compte un prix offert de 22,75 USD par titre Red Roof Inc. (soit une prime de 27,5 % sur le cours moyen des trente dernières bourses). Le multiple de la transaction ressort à 7,64 fois l'EBE 98.

Red Roof dispose d'un réseau de 324 établissements (37 208 chambres dont 29 907 en propriété et le reste en franchise). À l'issue de la période de l'offre, le 13 août 1999, Accor détenait plus de 99 % du capital de la société Red Roof Inns Inc. La société Red Roof Inns a été consolidée en intégration globale à partir du 1^{er} juillet 1999.

L'effet de l'intégration de Red Roof dans les comptes consolidés du Groupe a été le suivant :

en millions	Juillet-Décembre 1999		Janvier-Juin 2000	
	USD	€	USD	€
Chiffre d'affaires opérationnel	198	186	192	200
Charges d'exploitation	(116)	(109)	(120)	(125)
Résultat brut d'exploitation	82	77	72	75
Loyers	(5)	(5)	(17)	(18)
Excédent brut d'exploitation	77	72	55	57
Amortissements & Provisions	(9)	(9)	(9)	(10)
Résultat opérationnel	68	63	46	47
Résultat financier	(26)	(24)	(19)	(19)
Résultat global des opérations	42	39	27	28

B.4. Apport SEIH/Fusion avec Participation SA

Le 15 décembre 1999, l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires a approuvé la fusion-absorption de Participation SA et des apports d'actifs hôteliers de la Société d'Exploitation et d'Investissement Hôtelier (SEIH). Les actifs concernés par ces opérations sont 35 hôtels en France, dont 22 hôtels 3 et 4 étoiles et 13 hôtels économiques.

La fusion avec Participation SA a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires sur la base d'une parité d'échange de 20 actions Accor contre 41 actions Participation SA, soit une création de 1 206 000 actions Accor.

Les apports de SEIH ont été rémunérés par 1 506 360 actions Accor. Par ailleurs, l'apport de 10 % de la SHMD a été rémunéré par la création de 44 655 actions Accor.

La comptabilisation des apports et de la fusion a été effectuée sur la base de la valeur nette comptable des actifs. A cette occasion, une augmentation de capital de € 54 millions a été constatée. Dans les comptes consolidés 1999, aucun résultat n'a été pris en compte. Le bilan a, par contre, été consolidé par intégration globale le 31 décembre 1999.



B.5. Acquisition des hôtels ABC

En partenariat avec deux fonds d'investissements américains, Accor a acquis en décembre 1999 le pôle hôtelier de la CGIS, filiale de Vivendi. Le parc hôtelier ainsi repris comprend 41 hôtels Libertel et 8 hôtels Sofitel Demeure (soit un total de 3 240 chambres).

Détenu à 30 % par le Groupe, le véhicule d'acquisition de ces hôtels (ABC hôtels) a concomitamment conclu des contrats de management avec Accor.

Au 31 décembre 1999, l'investissement total de Accor dans cette opération s'élevait à € 63,1 millions.

B.6. Acquisition de 35 % de Accor casinos

En novembre 2000, Accor a exercé l'option d'achat dont il disposait sur les 35 % du capital de Accor Casinos détenu par SHCD (Société des Hôtels et Casinos de Deauville) pour un montant de € 69 millions.

Par ailleurs, Accor demeure actionnaire à 35 % de la SHCD. Il est précisé que le résultat opérationnel de Accor Casinos en 2000 s'est établi à € 39 millions.

B.7. Acquisition de 20 % de Orbis

Dans le cadre du programme de privatisation de l'État polonais, Accor a pris, en août 2000, une participation de 20 % dans le capital du groupe hôtelier et touristique polonais Orbis pour un montant de € 81 millions.

Le groupe hôtelier Orbis, également présent dans les activités de voyage et de casino, est leader sur le marché polonais avec 55 hôtels (10 439 chambres) situés dans les 25 plus grandes villes du pays. À partir de 2001 et suite à un programme de rénovation, ces hôtels seront exploités sous les marques du Groupe Accor.

En 2000, le chiffre d'affaires de l'hôtellerie de Orbis s'est élevé à € 194 millions.

B.8. Autres investissements (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, en 2000, à l'ouverture ou l'acquisition de 326 hôtels, pour un total de 41 309 chambres. Par ailleurs, 69 hôtels ont été fermés sur la période, soit 6 725 chambres. Parmi ces opérations, figurent notamment :

- la reprise de contrats management de 25 hôtels en Australie (3 512 chambres), exploités jusqu'alors sous la marque All Seasons ;
- la reprise de 27 hôtels en Allemagne, dont 23 en location et 4 en contrat de gestion, pour un total de 3 056 chambres. Ces hôtels ont rejoint majoritairement le réseau Mercure en 2000 ;
- la reprise en location de 8 hôtels économiques au Royaume-Uni (660 chambres). Ces hôtels ont rejoint le réseau Ibis en 2000 ;
- l'ouverture des Sofitel Bercy et La Défense-Grande Arche à Paris, et des Sofitel New York et Philadelphie aux États-Unis (soit un total de 1 492 chambres).

D'autre part, des acquisitions dans les autres activités du Groupe ont eu également lieu durant l'exercice 2000. Parmi les plus significatives, on peut citer l'achat de 38,5 % de Go Voyages (agence de voyages), de 60 % de Market Place (communication événementielle) et l'acquisition des casinos de Besançon et Niederbronn.

note 3 **Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par zone géographique et par métier**

Au 31 décembre 2000, 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".

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	2000	1999
HÔTELLERIE	1 607	1 262	1 493	67	222	86	4 739	3 747
Affaires et loisirs	1 095	884	198	58	203	86	2 525	2 052
Économique	512	378	3	9	19	-	922	793
Économique États-Unis	-	-	1 292	-	-	-	1 292	902
SERVICES	60	137	17	218	5	-	437	361
Autres activités								
Agences de voyages	65	193	221	30	15	7	531	434
Casinos	243	-	-	-	-	-	243	185
Restauration	172	169	-	190	11	-	542	489
Services à bord des trains	154	176	-	-	-	3	333	330
Location de voitures	-	-	-	-	-	-	-	396
Holdings et autres	59	98	-	12	5	8	182	163
Total 2000	2 360	2 035	1 731	517	258	104	7 007	-
Total 1999 pro forma	2 069	2 075	1 236	415	221	89	-	6 105
Total 1999 publié	2 079	2 025	1 234	416	195	156	-	6 105

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2000 s'établit à € 7 007 millions contre € 6 105 millions au 31 décembre 1999, soit une progression de € 902 millions, soit + 14,8 %. Cette progression s'analyse comme suit :

- croissance de l'activité : + 6,6 %
- développement : + 10,8 %
- fermetures ou cessions (principalement Europcar) : - 7,4 %
- effets de change : + 4,8 %

note 4 Analyse du résultat

Note 4.1. Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales*	2000
HÔTELLERIE	457	442	598	14	56	(10)	1 557
Affaires et loisirs	292	293	63	13	50	(34)	677
Économique	165	149	1	1	6	24	346
Économique États-Unis	-	-	534	-	-	-	534
SERVICES	27	64	2	62	-	(8)	146
Autres activités							
Agences de voyages	7	18	15	1	-	9	50
Casinos	50	-	-	-	-	-	50
Restauration	25	15	-	8	2	-	50
Services à bord des trains	14	11	-	1	-	5	32
Location de voitures	-	-	-	-	-	-	-
Holdings et autres	(4)	13	-	-	(2)	(1)	6
Total 2000	576	563	615	86	56	(5)	1 891
en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales*	1999
HÔTELLERIE	405	348	433	7	41	(13)	1 221
Affaires et loisirs	255	228	50	7	33	(31)	542
Économique	150	120	1	-	8	18	297
Économique États-Unis	-	-	382	-	-	-	382
SERVICES	23	51	1	66	1	(2)	141
Autres activités							
Agences de voyages	6	13	12	4	(1)	2	36
Casinos	37	-	-	-	-	-	37
Restauration	22	13	-	2	3	-	40
Services à bord des trains	1	13	-	-	-	(1)	13
Location de voitures	8	40	-	-	-	12	60
Holdings et autres	4	11	-	3	-	(6)	12
Total 1999	506	489	446	82	45	(8)	1 560

(*) Le résultat brut d'exploitation des entités, dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique "structures mondiales".

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2000 s'établit à € 1 891 millions contre € 1 560 millions au 31 décembre 1999, soit une progression de + 21,2 %, € 331 millions.

Cette progression s'analyse comme suit :

- croissance de l'activité (**): + 7,5 %
- développement : + 12,5 %
- cessions (principalement Europcar) : - 4,8 %
- effets de change : + 6,0 %

(**) En 2000, dans le cadre de l'adoption de la nouvelle méthodologie sur les comptes consolidés (cf. note 1-K), un montant de € 17 millions de participation des salariés a été inclus dans les frais de personnel (cf. note 8). Hors cet effet, la variation à périmètre et change constant aurait été de 8,6 %.

Note 4.2. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de € 478 millions au 31 décembre 1999 et de € 616 millions au 31 décembre 2000. L'accroissement des loyers constaté en 2000 s'explique principalement par la cession de murs d'hôtels repris en location simple (cf. note 7 et note 2.A.1), par le développement et par les variations de change.

Conformément aux principes internationaux (cf. note 1.D.3), ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple. Quel que soit le profil de

décaissement de ces loyers, la charge totale qui en résulte est linéarisée et indexée sur la base d'indices du type indice construction INSEE en France, de manière à constater une charge économiquement constante. Certains 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.

Les charges annualisées de loyers non actualisés s'analysent comme suit à partir du 1^{er} janvier 2001 :

en € millions	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	> 2020	Total
Affaires et loisirs	(283)	(280)	(283)	(286)	(288)	(300)	(1 469)	(1 347)	(1 007)	(396)	(5 656)
Économique	(96)	(114)	(114)	(114)	(113)	(112)	(533)	(382)	(236)	(239)	(1 956)
Économique États-Unis	(183)	(183)	(149)	(152)	(153)	(154)	(851)	(941)	(834)	(323)	(3 739)
Autres métiers	(54)	(20)	(17)	(17)	(15)	(13)	(36)	(16)	(2)	0	(136)
Total	(616)	(598)	(564)	(568)	(568)	(579)	(2 889)	(2 686)	(2 078)	(958)	(11 488)

Il est précisé que certains de ces contrats incluent, à des conditions normales de marché, des clauses de renouvellement et/ou des options d'achat.

Note 4.3. Détail des amortissements et provisions

en € millions	1998	1999	2000
Amortissements	(305)	(352)	(408)
Provisions	(2)	(7)	(20)
Total	(307)	(359)	(428)



Note 4.4. Résultat opérationnel par métier et zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales*	2000
HÔTELLERIE	210	166	275	3	22	(18)	658
Affaires et loisirs	123	109	26	4	19	(44)	237
Économique	87	57	1	(1)	3	26	173
Économique États-Unis	-	-	248	-	-	-	248
SERVICES	25	58	1	51	(1)	(12)	122
Autres activités							
Agences de voyages	2	5	(4)	-	(1)	5	7
Casinos	39	-	-	-	1	-	41
Restauration	12	9	-	4	2	-	28
Services à bord des trains	3	7	-	-	-	(2)	8
Location de voitures	-	-	-	-	-	-	-
Holdings et autres	(7)	5	-	(1)	(4)	(10)	(17)
Total 2000	284	250	273	59	19	(37)	847

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales*	1999 pro forma	1999 publié
HÔTELLERIE	184	140	222	1	14	(17)	544	539
Affaires et loisirs	101	89	30	2	9	(35)	196	192
Économique	83	51	-	(1)	5	18	156	154
Économique États-Unis	-	-	192	-	-	-	192	193
SERVICES	20	46	-	55	-	(5)	116	116
Autres activités								
Agences de voyages	2	-	(5)	-	(2)	1	(5)	(4)
Casinos	28	-	-	-	-	-	28	28
Restauration	12	7	-	(2)	2	-	19	19
Services à bord des trains	(6)	9	-	-	-	(2)	1	1
Location de voitures	5	15	-	-	-	2	22	22
Holdings et autres	3	3	-	2	-	(10)	(2)	2
Total 1999 pro forma	248	220	217	56	14	(31)	723	-
Total 1999 publié	212	220	218	56	13	4	-	723

(*) Les résultats opérationnels des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique "structures mondiales".

Pour être comparable avec les résultats présentés en 2000, le résultat opérationnel 1999 a été retraité. Ce retraitement concerne principalement des allocations de frais entre Affaires et Loisirs France et Affaires et Loisirs structures mondiales.

note 5 **Résultat financier**

en € millions	1998	1999	2000
(Charges)/Produits d'intérêts financiers	(150)	(180)	(166)
Autres revenus ou charges financières	(8)	37	45
Résultat financier	(158)	(143)	(121)

En 1999, les autres revenus ou charges financières comprennent principalement des gains de change (€ 28 millions) et des dividendes reçus de sociétés non consolidées.

En 2000, les autres revenus ou charges financières comprennent principalement une reprise de provision pour prime de remboursement d'obligations convertibles (€ 29 millions).

note 6 **Quote-part des mises en équivalence**

Les principales contributions s'analysent comme suit :

en € millions	1998	1999	2000
TAHL	2	3	3
Société Hôtelière des Casinos de Deauville	5	5	7
Orbis	-	-	3
Autres	5	7	12
Quote-part du résultat avant impôt	12	15	25

note 7 **Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier**

en € millions	1998	1999	2000
Plus ou moins-value de cession	9	69	25
Provisions sur actifs hôteliers (cf. note 1. D. 5)	(24)	(51)	(6)
Total	(15)	18	19

En 1998, le résultat de gestion du patrimoine hôtelier comprenait principalement une plus-value de cession portant sur 5 Novotel, 1 Sofitel, 3 Mercure et 30 unités du pôle économique (hôtels tous localisés en France et représentant au total 3 632 chambres) d'un montant de € 20 millions, ainsi que des indemnités de renégociations de contrat de loyers en Allemagne pour € 7,6 millions. Les provisions pour dépréciations d'actifs concernaient notamment 37 unités en France, 3 unités en Grande-Bretagne, 3 unités en Allemagne et 1 unité au Brésil pour un total de € 21,2 millions.

En 1999, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment une plus-value de cession sur des hôtels économiques (28 Ibis, 6 Etap et 2 Formule 1)

en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne pour un montant de € 69,5 millions, une plus-value de cession de 14 Mercure aux Pays-Bas pour un montant de € 11,4 millions, de 10 Novotel en Grande-Bretagne pour un montant de € 5,6 millions et une moins-value sur la cession de 12 Motel 6 (murs et fonds) pour € 9,1 millions.

En 1999, les provisions sur actifs hôteliers concernaient notamment pour € 23 millions, 23 Motel 6 identifiés comme des actifs à céder et dont la valeur dans les comptes consolidés avait été ramenée à la valeur estimée de revente. Par ailleurs, les valeurs de 5 unités hôtelières au Brésil et aux Caraïbes avaient été ramenées à leur valeur d'utilité entraînant des provisions à hauteur de € 6 millions.

En 2000, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend principalement une plus-value de cession sur les hôtels économiques (16 Ibis, 5 Etap, 46 Formule 1) en France, Suède et Pays-Bas pour € 25 millions, une plus-value de

cession de deux Novotel en Espagne pour € 15 millions et une moins-value de cession sur deux Sofitel en France pour un montant de € 5 millions.

note 8 **Résultat de la gestion des autres actifs**

en € millions	1998	1999	2000
Plus ou moins-value de cession	139	62	89
Provisions	(84)	(19)	(10)
Gain/(pertes) non opérationnels	(34)	(72)	(56)
Total	21	(29)	23

En 1998, les plus ou moins-values de cession comprenaient principalement une plus-value de € 130 millions relative à la cession de 32,9 millions d'actions Compass (cf. note 2.A.2.1) et un gain de € 8,1 millions sur swap financier.

En 1998, le résultat de la gestion des autres actifs incluait des charges relatives au passage à l'an 2000 et à l'adaptation du Groupe à l'Euro pour € 39,3 millions dont € 34 millions d'estimation de charges restant à dépenser.

Les provisions comprenaient également € 16,4 millions relatifs à des risques de perte de contrats en Europe dans l'activité des services à bord des trains. Par ailleurs, les pertes et gains non opérationnels comprenaient des coûts engagés dans le cadre du programme Accor 2000 de réingénierie des activités hôtelières pour € 4,6 millions.

En 1999, la plus-value de cession de € 62 millions concernait principalement une plus-value dégagée sur des titres Compass. Les provisions sur autres actifs concernaient notamment des compléments de coûts de reengineering des activités hôtelières et d'agences de voyages pour € 31 millions, des provisions relatives aux services à bord des trains pour € 13 millions en France dans le cadre des provisions pour aléas de fin de contrat. Par ailleurs,

les pertes non opérationnelles étaient notamment constituées de coûts relatifs au passage à l'an 2000 (€ 17 millions) provisionnés en 1998 et des coûts liés à la participation des salariés (€ 16 millions).

En décembre 2000, la plus-value de cession de € 89 millions est imputable essentiellement à une plus-value dégagée sur la cession des titres Compass (cf. note 2.A.2.1) et à une plus-value sur l'échange de 23,35 % de titres CNIT SA contre 1 % des titres Unibail.

Les pertes non opérationnelles 2000 comprennent principalement des coûts non récurrents liés aux déploiements des projets Accor 2000 (réservation, Back Office, Yield management) et des coûts de fermeture d'activités (buffets ferroviaire, restauration Brésil). Par ailleurs, les pertes non opérationnelles comprenaient, en 1998 et 1999, les coûts liés à la participation des salariés pour respectivement € 14 millions et € 16 millions. En 2000, conformément aux nouvelles normes comptables françaises, les frais liés à la participation des salariés ont été inclus dans le résultat brut d'exploitation en frais de personnel pour un montant de € 17 millions (cf. note 4.1).

note 9 **Impôts sur les bénéfices**

Note 9.1. Charge d'impôt de l'exercice (hors exceptionnel)

en € millions	1998	1999	2000
Impôts courants et provisions IS	(120)	(206)	(170)
Impôts différés	(28)	(10)	(77)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(5)	(6)	(9)
Total	(153)	(222)	(256)

en € millions	1998	1999	2000
Résultat courant	481	613	770
Charge d'impôts du Groupe	(153)	(222)	(256)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	31,8 %	36,2 %	33,2 %

En 1999, hors la situation fiscale d'Europcar, le taux facial d'impôt du Groupe ressortait à 34,5 %.

Note 9.2. Taux effectif d'impôt

en € millions	1998	1999	2000
Résultat courant	481	613	770
Résultat de la gestion des autres actifs	21	(29)	23
Amortissements des écarts d'acquisition	(60)	(68)	(96)
Résultat avant impôts	442	516	697
Amortissement des écarts d'acquisition	60	68	96
Élimination de plus-values internes	-	-	3
Dépréciations d'actifs non déductibles	72	65	5
Autres	9	44	67
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	141	177	171
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit ⁽¹⁾	(176)	(196)	(238)
Résultat taxable au taux courant	407	497	630
Taux courant d'impôt en France	41,7 %	40,0 %	37,8 %
Impôts (théoriques) au taux courant français	(170)	(199)	(238)
Effets sur l'impôt théorique :			
• du différentiel de taux courant des pays étrangers	23	21	11
• des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(25)	(39)	(23)
• de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	17	14	24
• des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	10	7	-
• des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des ex. antér. ⁽²⁾	10	-	-
• autres	(8)	(29)	(8)
Total	27	(26)	4
Impôt au taux courant	(143)	(225)	(234)
Impôt au taux réduit	(10)	3	(22)
Charges d'impôt du Groupe	(153)	(222)	(256)
Taux facial d'impôt rapporté au résultat avant exceptionnel et minoritaires	34,6 %	43,0 %	36,7 %
Résultat courant	481	613	770
Charge d'impôt du Groupe	(153)	(222)	(256)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	31,8 %	36,2 %	33,2 %

(1) Essentiellement des plus-values de cessions d'actifs.

(2) Les actifs d'impôts différés potentiels attachés aux déficits reportables ne sont constatés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable est quasi certaine.

Note 9.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

en € millions	1998	1999	2000
Impôts différés actifs	110	112	126
Impôts différés passifs	(118)	(172)	(217)
Impôts différés nets	(8)	(60)	(91)

Note 9.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2000, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à € 85 millions.

note 10 Résultat exceptionnel (net d'impôt et de minoritaires)

en € millions	1998	1999	2000
Résultat exceptionnel	37	82	35

En 1998, le résultat exceptionnel comprenait principalement une plus-value sur la cession du groupe Medotels pour un montant de € 18,8 millions, une plus-value relative à la cession de la restauration publique en Espagne pour un montant de € 13,4 millions (cf. note 2.A.2.2) et une plus-value d'un montant de € 19,4 millions suite à l'apport des activités de restauration collective et publique à une société détenue à parité avec Compass.

En 1999, le résultat exceptionnel comprenait une plus-value part groupe nette d'impôt de € 82 millions sur la cession d'Europcar (cf. note 2.A.3).

En 2000, le résultat exceptionnel comprend une plus-value de € 38 millions relative à la cession de la participation du Groupe dans Courtepaille (cf. note 2.A.4) et une moins-value (y compris frais de cession) de € 3 millions relative à la cession de l'activité Ateliers ferroviaire.

note 11 Immobilisations incorporelles

en € millions	1998	1999	2000
Motel 6 ⁽¹⁾	171	196	216
Red Roof Inns ⁽¹⁾	-	119	129
Parts de marché services à bord des trains	75	75	75
Marque Europcar	61	-	-
Autres marques et réseaux	11	12	11
Fonds commerciaux	63	18	17
Frais d'établissement	27	20	16
Autres immobilisations incorporelles	142	184	223
Total valeurs brutes ⁽²⁾	550	624	687
Amortissements	(93)	(94)	(106)
Valeurs nettes	457	530	581

(1) Les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inns s'expliquent par l'évolution du taux de clôture USD contre FRF (31 décembre 1999 : 6,52953 – 31 décembre 2000 : 7,049511).

(2) Les actifs incorporels destinés à être cédés font l'objet de provisions pour risques lorsque leur valeur de marché estimée est inférieure à leur valeur comptable.

note 12 **Écarts d'acquisition**

en € millions	1998	1999	2000
Valeurs brutes	1 481	2 003	2 331
Amortissements cumulés	(234)	(319)	(420)
Total en valeur nette	1 247	1 684	1 911

en € millions		1998	1999	2000
Motel 6 ⁽¹⁾	(40 ans)	298	326	336
Red Roof Inns	(40 ans)	-	222	239
Hôtellerie Affaires et Loisirs France	(40 ans)	66	148	231
Agences de voyages	(20 ans)	257	243	230
Casinos (Accor Casinos et filiales)	(20 ans)	67	113	211
Hôtellerie Australie	(40 ans)	172	206	198
Hôtellerie Économique (hors Motel 6)	(40 ans)	74	109	115
Hôtellerie Asie	(20 ans)	77	68	69
Société des Hôtels et Casinos de Deauville	(40 ans)	31	30	29
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	(40 ans)	24	21	21
Lenôtre	(20 ans)	18	17	16
Ferroviaire France	(7 ans)	16	12	14
Hôtellerie Pologne (Orbis)	(40 ans)	-	-	11
Ticket Restaurant Brésil (Apetik)	(40 ans)	14	11	10
Restauration collective Brésil (Embral)	(20 ans)	9	6	6
Autres (inférieurs à K€ 15)		124	152	175
Total en valeur nette		1 247	1 684	1 911



La variation des écarts d'acquisition nets d'un exercice à l'autre s'analyse comme suit :

en € millions	1999	2000
Valeur nette au 1^{er} janvier	1 247	1 684
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre	427	223
• Casinos (cf. note 2.B.6.)	53	107
• Hôtellerie France 2000 - Divers	9	19
• Ferroviaire France	-	15
• Hôtellerie Pologne (Orbis) (cf. note 2.B.7.)	-	12
• Go Voyages (Tour opérateur)	-	11
• Red Roof Inns	211	-
• Restauration collective Australie (Compass Australie)	11	-
• Hôtellerie France 1999 - Franchises (cf. note 2.B.4.)	46	-
• Hôtellerie France 1999 - Frantour (cf. note 2.B.2)	29	-
• Hôtellerie Australie (All Seasons)	19	-
• Hôtellerie Économique Suède (Good Morning)	3	-
• Autres	46	59
Cession Europcar (cf. note 2.A.3.)	(16)	-
Cession de Courtepaille (cf. note 2.A.4.)	-	(13)
Différence de conversion	47	36
Dotations aux amortissements	(68)	(96)
Reclassement et autres variations	47	77
Valeur nette au 31 décembre	1 684	1 911

note 13 Immobilisations corporelles

en € millions	1998	1999	2000
Terrains	410	543	562
Constructions	2 576	3 230	3 308
Agencements	702	829	972
Matériels et mobiliers	1 276	1 463	1 584
Immobilisations en cours	325	603	536
Total valeurs brutes	5 289	6 668	6 962
Amortissements et dépréciations	(1 831)	(2 150)	(2 266)
Valeurs nettes	3 458	4 518	4 696



La variation des immobilisations nettes d'un exercice à l'autre s'analyse comme suit :

en € millions	1998	1999	2000
Valeurs nettes au 1^{er} janvier	4 115	3 458	4 518
Entrée de périmètre	94	1 047	33
Cessions	(920)	(983)	(571)
Investissements de la période	588	1 094	1 079
Dotations aux amortissements	(294)	(354)	(377)
Différence de traduction	(106)	255	139
Reclassements et autres mouvements	(20)	2	(125)
Valeurs nettes au 31 décembre	3 458	4 518	4 696

Au 31 décembre 1999, l'augmentation de la valeur nette du poste résulte principalement des acquisitions de Red Roof Inns (cf. note 2.B.3.) et de Frantour (cf. note 2.B.2.).

Au 31 décembre 2000, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 681 millions en valeurs brutes, contre € 651 millions au 31 décembre 1999.

note 14 **Prêts long terme**

en € millions	1998	1999	2000
Hôtellerie Asie-Pacifique ⁽¹⁾	33	45	58
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel) ⁽²⁾	-	47	53
Hôtellerie États-Unis/Canada	13	1	31
Hôtellerie Royaume-Uni	-	25	30
Hôtellerie Pays-Bas	14	28	28
Courtepaille	-	-	19
Groupe Le Duff	13	-	-
Groupe Vaturi ⁽³⁾	49	51	-
Autres	121	83	75
Total	243	280	294

(1) En 1999, ce poste comprenait principalement un prêt à la société TAHL (foncière australienne) de € 17 millions relatif d'une part au financement de la construction des Novotel/Ibis Homebush (site olympique) et d'autre part au financement de 6 autres hôtels en Australie. En 2000, ce prêt a été remboursé. Par ailleurs, au cours de la période, Accor a consenti à TAHL un prêt de € 28 millions.

(2) Cf. note 2.B.5.

(3) Suite aux différentes transactions avec le groupe Vaturi, Accor détenait au 1^{er} janvier 2000, 5 % et 2 % du capital des sociétés Financière Saresco et Saresco (activité du Duty free, parfumerie) et une créance de € 48 millions sur la société Immtel. Dans le cadre d'une procédure de conciliation, homologuée par le Tribunal de Commerce de Paris, Accor a échangé l'ensemble des actifs ci-dessus visés, plus le paiement d'une somme forfaitaire de € 15 millions contre le bail d'un hôtel parisien (quatre étoiles) de 400 chambres exploité par un groupe concurrent, à effet du 1^{er} janvier 2009.

note 15 Titres mis en équivalence

en € millions	1998	1999	2000
Orbis (Hôtellerie Pologne) (note 2.B.7.) ⁽¹⁾	-	-	80
TAHL (Australie) ⁽²⁾	53	66	59
Société Hôtelière des Casinos de Deauville ⁽³⁾	22	24	28
Mises en équivalence Asie	28	34	32
Eurest Australie	-	18	16
ABC Hôtels (hôtels Demeure, Libertel) (note 2.B.5.)	-	15	15
Fonds d'investissements Maroc ⁽⁴⁾	-	-	15
Sofitel Le Faubourg	8	8	8
Société Hôtelière Paris les Halles	1	2	5
CNIT (note 8)	13	12	-
Quadro Rodas (Hôtellerie Brésil)	2	1	-
Autres mises en équivalence	25	24	45
Total	152	204	303

(1) Les comptes de Orbis intégrés dans les comptes consolidés Accor sont les suivants :

Chiffres clés Orbis (en € millions)	1999	2000
Chiffre d'affaires	186	194
Résultat net	21	21
Dette nette	(45)	(15)

(2) Suite à l'intégration globale du bilan Accor Asia Pacific Company au 31 décembre 1997, Accor consolide par mise en équivalence les filiales détenues à plus de 20 % par AAPC. Il s'agit principalement de TAHL, détenue à 36,11 %, société propriétaire exploitante d'hôtels en Australie ayant confié ses hôtels en management ou en location à AAPC. Les indicateurs financiers clés de TAHL sont les suivants :

Chiffres clés TAHL (en € millions)	1999	2000
Chiffre d'affaires	139	182
Résultat net	15	19
Dette nette	271	509

(3) Les comptes de la Société Hôtelière des Casinos de Deauville se détaillent de la manière suivante :

Chiffres clés SHCD (en € millions)	1999	2000
Chiffre d'affaires	144	172
Résultat net	9	12
Dette nette	50	70

(4) Au cours du 1^{er} trimestre 2000, Accor a été dilué à hauteur de 48 % dans le fonds d'investissements constitué par le Groupe au Maroc (Risma). À partir du 1^{er} janvier 2000, Risma a donc été consolidé par mise en équivalence. Les indicateurs financiers clés de Risma sont les suivants :

Chiffres clés Risma (en € millions)	1999	2000
Chiffre d'affaires	28	35
Résultat net	-	2
Dette nette	3	4

note 16 Autres immobilisations financières

en € millions	1998	1999	2000
Titres de participation et obligations convertibles ⁽¹⁾	207	116	112
Dépôts et cautionnements ⁽²⁾	178	91	95
Total valeurs brutes	385	207	207
Provision pour dépréciation	(52)	(44)	(31)
Valeurs nettes	333	163	176

(1) Au 31 décembre 1997, et consécutivement à la cession de 73 000 000 actions sur l'exercice, le Groupe Accor ne détenait plus que 63 600 402 titres de Compass Plc comptabilisés au poste "Titres de participation" pour un montant de € 159 millions correspondant à leur valeur d'équivalence au 1^{er} janvier 1997 (cf. note 2.A.2.1.). Suite à la cession de 32 893 520 titres en février 1998, Accor ne détenait plus que 30 706 882 titres qui figuraient au bilan au 31 décembre 1998 pour une valeur de € 77 millions.

Au 1^{er} semestre 1999, compte tenu de l'opération d'émission de l'emprunt échangeable en titres Compass, les titres Compass ont été reclassés en valeur mobilière de placement (cf. note 2.A.2.1.).

(2) Au 31 décembre 1999, le dépôt lié aux TSDI a été reclassé en prêt court terme compte tenu de son échéance de remboursement de février 2000.

note 17 Analyse des actifs immobilisés par métier

Note 17.1. Actifs immobilisés nets par métier

en € millions	HÔTELLERIE			SERVICES	Agences de voyages	Casinos	RC & RP	Services à bord des trains	Holdings et Autres	2000	1999	1998
	Affaires et loisirs	Économ.	Économ. États-Unis									
Immobilisations incorporelles	21	18	379	43	29	2	4	27	58	581	530	457
Écart d'acquisition	425	118	575	53	244	211	33	14	239	1 911	1 684	1 247
Immobilisations corporelles	1 676	1 158	1 551	37	42	69	39	33	92	4 696	4 518	3 458
Sous-total	2 122	1 294	2 505	133	315	282	76	74	389	7 188	6 732	5 162
Prêts long terme	174	13	3	-	1	-	2	-	100	294	280	243
Titres mis en équivalence	235	16	-	-	5	-	1	-	45	303	204	152
Autres immo. financières	69	6	49	4	8	-	1	1	39	176	163	333
Total 2000	2 600	1 329	2 557	137	329	282	80	75	573	7 961	-	-
Total 1999	2 425	1 190	2 386	136	309	174	121	87	551	-	7 379	-
Total 1998	1 929	1 001	1 434	122	311	166	102	139	686	-	-	5 890

Au 31 décembre 2000, les actifs immobilisés comprennent € 3 120 millions de murs hôteliers à comparer à € 3 066 millions au 31 décembre 1999.

Note 17.2. Actifs immobilisés nets par zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	2000	1999
Immobilisations incorporelles	24	42	404	12	3	96	581	530
Écart d'acquisition	605	139	578	61	175	353	1 911	1 684
Immobilisations corporelles	1 303	1 142	1 874	136	155	86	4 696	4 518
Total 2000	1 932	1 324	2 855	209	333	535	7 188	-
Total 1999	1 809	1 140	2 712	159	383	529	-	6 732

Note 17.3. Retour sur capitaux employés par métier (ROCE)

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance des différents métiers qu'il contrôle.

C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

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

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

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) et des capitaux employés moyen au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2000, le ROCE s'établit à 11,7 % contre 11,2 % au 31 décembre 1999. Il est précisé, qu'en excluant les hôtels en cours de construction (capitaux engagés sans excédent d'exploitation des activités), le ROCE aurait été de 12,1 % et 11,6 % respectivement au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 1999.

Enfin, il est précisé que le reclassement en charges de personnel de la participation des salariés (dans le cadre de l'adoption de la nouvelle méthodologie des comptes consolidés – CRC 02, cf. note 1.K.) a un impact défavorable de 0,2 % sur le ROCE. Hors cet impact, le ROCE, au 31 décembre 2000, aurait été de 11,9 %, en progression de 0,7 point par rapport à 1999.

en € millions	1998	1999	2000
Capitaux employés au 31 décembre	8 615	10 470	11 276
Retraitements <i>pro rata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	48	(674)	(280)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	37	(39)	220
Capitaux employés	8 699	9 757	11 214
Excédent brut d'exploitaion	949	1 082	1 275
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	15	12	15
Quote-part dans le résultat des mises en équivalence	12	15	25
Autres traitements	(6)	(13)	0
Excédent d'exploitation des activités (EBITDA)	970	1 096	1 315
ROCE (EBITDA/capitaux employés)	11,2 %	11,2 %	11,7 %

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au *pro rata 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 aux taux de traduction de l'excédent d'exploitation des activités.

Le retour sur capitaux employés (rapport de ces deux facteurs) s'analyse ainsi :

Métiers	1998	1999	2000
HÔTELLERIE	11,5 %	11,4 %	11,9 %
Affaires et loisirs	11,5 %	10,3 %	11,0 % (*)
Économique	14,2 %	14,3 %	14,6 % (**)
Économique États-Unis (***)	9,7 %	10,9 %	11,4 %
SERVICES	21,3 %	23,5 %	19,7 %
Autres activités			
Agences de voyages	5,4 %	3,8 %	5,0 %
Casinos	17,0 %	16,9 %	16,9 %
Restauration	15,8 %	13,7 %	14,7 %
Services à bord des trains	4,9 %	4,6 %	13,6 %
Autres activités et mises en équivalence	6,0 %	6,5 %	2,2 %
Total Groupe	11,2 %	11,2 %	11,7 %

(*) 11,2 % et 11,8 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 1999 et au 31 décembre 2000 respectivement.

(**) 14,8 % et 15,6 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 1999 et au 31 décembre 2000 respectivement.

(***) Y compris l'intégration de Red Roof Inns le 1^{er} juillet 1999.

note 18 Autres tiers actifs et passifs

en € millions	1998	1999	2000
Impôts différés actifs	110	112	126
Autres tiers actifs ⁽¹⁾	412	493	501
Valeurs brutes des autres tiers actifs	522	605	627
Provisions	(23)	(21)	(13)
Valeurs nettes des autres tiers actifs	499	584	614
Impôts différés passifs	118	172	217
Autres tiers passifs ⁽²⁾	672	859	937
Valeurs brutes des autres tiers passifs	790	1 031	1 154

(1) Au 31 décembre 2000, ce solde comprend :

- de la TVA à récupérer pour € 155 millions ;
- des créances d'impôts et taxes pour € 22 millions ;
- des créances vis-à-vis d'organismes sociaux pour € 11 millions ;
- des autres débiteurs pour € 313 millions.

(2) Au 31 décembre 2000, ce solde comprend :

- des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour € 346 millions ;
- des dettes d'impôts et taxes pour € 100 millions ;
- de la TVA à payer pour € 74 millions ;
- des dettes d'impôts sociétés pour € 62 millions ;
- des autres dettes pour € 355 millions.

note 19 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 2000, le capital social est composé de 198 324 605 actions. Le nombre d'action moyen en circulation sur 2000 s'établit à 196 002 275.

Par ailleurs, 4 201 272 options de souscription, soit 2,11 % du capital, réservées au personnel, sont en circulation au 31 décembre 2000 :

- 94 000 options de souscription au prix de € 18,81, échéance août 1997 à août 2001 ;
- 139 950 options de souscription au prix de € 13,23, échéance octobre 2000 à octobre 2001 ;
- 485 000 options de souscription au prix de € 15,46, échéance janvier 1999 à janvier 2005 ;

- 1 375 000 options de souscription au prix de € 32,47, échéance janvier 2003 à janvier 2006 ;
- 757 322 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 43,40, échéance décembre 2003 à décembre 2007 ;
- 600 000 options de souscription au prix de € 33,95, échéance janvier 2004 à janvier 2007 ;
- 750 000 options de souscription au prix de € 37,00, échéance mars 2005 à mars 2008.

Sur cette base, le nombre moyen d'actions dilué en circulation au 31 décembre est de 197 066 918.

Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

en €	1998	1999	2000
Résultat net part du Groupe (en millions)	297	352	447
Nombre moyen d'action dilué (en milliers)	184 067	185 544	197 067
Résultat net dilué par action (en milliers)	1,62	1,89	2,27

Postérieurement à la clôture, 2 000 000 d'options de souscription réservées au personnel ont été émises au prix de € 40,58.

note 20 Variation des intérêts minoritaires

en € millions	
31 décembre 1998	175
Résultat minoritaire de la période	24
Dividendes versés aux minoritaires	(33)
Différence de conversion	(12)
Autres variations	31
31 décembre 1999	185
Résultat minoritaire de la période	28
Dividendes versés aux minoritaires	(24)
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre et autres	(46)
31 décembre 2000	141

note 21 Provisions pour risques et charges

Variations	
en € millions	
31 décembre 1998	519
Effets de périmètre	9
Dotations/(reprises) de provisions courantes (*)	48
Différence de conversion	6
Autres variations	22
31 décembre 1999	604
Effets de périmètre	9
Changements de méthode	41
Dotations/(reprises) de provisions courantes (*)	(11)
Différence de conversion	5
Autres variations	(39)
31 décembre 2000	609

(*) Détail des dotations et reprises de provisions :
 1999 : dotations : € 148 millions 2000 : dotations : € 143 millions
 reprises : € - 100 millions reprises : € - 154 millions



Au 31 décembre 2000, le solde des provisions pour risques et charges comprend notamment € 53 millions de provisions pour indemnités de départs à la retraite et fonds de pension, des provisions de propre assureur pour € 9 millions, des provisions pour charges d'un montant de € 124 millions liées aux coûts de réorganisation et reengineering des différentes activités du Groupe ainsi que des coûts de passage à l'euro, des provisions pour risques commerciaux, fiscaux et sociaux individuellement supérieurs à € 0,76 millions totalisant € 236 millions et des provisions pour risques et charges divers individuellement inférieurs à € 0,76 millions totalisant € 51 millions. Par ailleurs, des provisions portant sur des risques de réalisation sur actifs figurent dans ce poste pour € 136 millions.

note 22 T.S.D.I. reconditionné

En décembre 1990, Accor a émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée reconditionnés pour une valeur nominale de € 762 millions.

Simultanément, Accor a reversé à une société tierce une indemnité de € 170 millions avec un double effet :

- cette société s'est engagée à racheter à la fin de la quinzième année les titres du TSDI aux différents prêteurs, qui se sont engagés à les lui céder ;
- d'ores et déjà, elle s'est également engagée envers Accor à renoncer dès ce moment à réclamer le principal et les intérêts sur ces titres.

La valeur nette encaissée de € 592 millions représente le capital du TSDI reconditionné inscrit au passif du bilan à l'émission.

La subordination signifie la suspension du paiement des semestrialités prévues contractuellement en cas d'exceptionnelles difficultés financières de Accor, cette suspension donnant droit elle-même à capitalisation d'intérêts jusqu'à la reprise des versements.

Ces titres sont rémunérés sous forme d'intérêts pendant quinze ans (PIBOR + marge). Le swap d'immunisation, qui permet de fixer l'amortissement du principal et de rester en position de taux variable sur le flux d'intérêts net d'impôt, a fait l'objet d'un placement remboursé en février 2000 (cf. note 16).

L'effet d'impôt est réparti sur la durée de l'émission au *pro rata* de la charge financière constatée.

Le traitement fiscal de cette émission a été reconfirmé à Accor par l'administration début 1993.

note 23 Obligations convertibles et échangeables

Obligations convertibles

En mai 1991, Accor a émis un emprunt de € 307 millions représenté par 2 100 000 obligations à 6,75 % de € 146,35 de nominal, convertibles à raison de 1,15 action Accor pour une obligation et remboursable avec une prime de € 14,64 par titre en janvier 2000. La prime de remboursement des obligations est constatée en charge financière sur la durée de l'émission. Au 31 décembre 1999, suite aux conversions d'obligations en actions, le montant de l'emprunt s'élevait à € 291 millions. Au cours de l'exercice 2000, la quasi-totalité des obligations a été convertie en actions (€ 288 millions).

Obligations échangeables

En mars 1999, Accor a émis un emprunt obligataire convertible échangeable en actions Compass de € 434 millions représenté par 433 484 obligations à 1 % de 1 000 € échangeables à raison de 70,8215 actions Compass pour une obligation à partir de mars 2002. Cet emprunt donnera la possibilité aux porteurs soit d'échanger leurs obligations contre des titres Compass, soit d'être remboursés en numéraire au pair.

Au 31 décembre 2000, la fusion des groupes Granada Plc et Compass Plc n'a pas entraîné de modification de la parité d'échange (70,8215 actions Compass-Granada Plc pour une obligation échangeable).

Postérieurement à la clôture 2000, Granada-Compass a annoncé la scission entre ses activités Média (Granada Plc) et ses activités de restauration publique et collective et hôtellerie (Compass Plc). À la suite de cette scission, Accor a convoqué une Assemblée Générale des porteurs d'obligations échangeables qui a entériné un échange des obligations Accor sur la base de 70,8215 actions Granada Plc et 70,8215 actions Compass Plc jusqu'à mars 2002.



note 24 Analyse des dettes financières par devises et échéances

en € millions	Taux effectif 1998		Taux effectif 1999		Taux effectif 2000	
		%		%		%
EURO	1 903	4,88	1 854	4,21	1 680	4,35
Dollar américain	322	6,21	1 238	6,27	1 325	6,76
Franc suisse	13	5,14	12	5,13	12	5,16
Livre sterling	136	6,73	-	-	-	-
Dollar canadien	25	5,53	17	5,57	14	5,90
Dollar australien	113	4,84	199	5,47	234	6,29
Yen japonais	6	1,33	20	0,42	8	1,12
Couronne suédoise	-	-	22	4,28	15	4,34
Autres devises	18	-	14	-	24	-
Sous-total devises	2 536	5,19	3 376	5,06	3 312	5,51
Engagements crédits-baux (LT & CT)	331	-	268	-	246	-
Autres dettes financières CT & banques	398	-	531	-	560	-
Total dettes financières	3 265	-	4 175	-	4 118	-

Cette analyse est effectuée après prise en compte des opérations de swaps de change et couvertures de taux d'intérêt.

en € millions	1998	1999	2000
Engagements à long terme	2 090	2 997	3 397
Dettes financières CT & banques	1 175	1 178	721
Total dettes financières	3 265	4 175	4 118

L'échelonnement des dettes est le suivant :

en € millions	1998	1999	2000
Année N + 1	1 214	1 222	722
Année N + 2	497	692	1 172*
Année N + 3	150	1 193	340
Année N + 4	381	262	132
Année N + 5	277	128	1 335
Année N + 6	113	283	313
Au-delà	633	395	104
Total dettes financières	3 265	4 175	4 118

* Dont obligations échangeables € 434 millions.

Au 31 décembre 2000, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédits confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 1 217 millions ayant des échéances variant entre mars 2002 et août 2006. Des crédits à court terme (papier commercial), que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de € 1 207 millions.

en € millions	Dettes à taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes totales	
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux
Décembre 1998*	1 178	5,92 %	46 %	1 358	4,56 %	54 %	2 536	5,19 %
Décembre 1999*	1 522	4,37 %	45 %	1 854	5,62 %	55 %	3 376	5,06 %
Décembre 2000	1 676	4,78 %	51 %	1 636	6,26 %	49 %	3 312	5,51 %

Au 31 décembre 2000, la dette à taux fixe est principalement libellée en € (70 %) et en USD (29 %).

La dette à taux variable est principalement libellée en USD (51 %), en € (31 %) et en AUD (14 %).

* Les taux et la part fixe variable de la dette présentés ci-dessus intègrent désormais l'effet des rémunérations du TSDI reconditionné, des fonds réservés (Italie) et des dépôts et cautionnements. Les données 98 et 99 retraitées sont ainsi comparables aux données publiées en 2000.

note 25 Analyse de l'endettement net

en € millions	1998	1999	2000
TSDI reconditionné	402	363	270
Obligations convertibles	307	291	-
Obligations échangeables	-	434	434
Autres dettes long terme	1 176	1 667	2 477
Endettement de crédit bail	205	242	216
Dettes financières court terme	867	831	251
Banques	308	347	470
Dettes financières	3 265	4 175	4 118
Créances financières sur reprises de véhicules (note 1.G.)	(415)	-	-
Prêts à court terme	(58)	(138)	(79)
Titres de placement	(491)	(619)	(792)
Disponibilités	(445)	(488)	(599)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(22)	(265)	(102)
Dettes nettes	1 834	2 665	2 546
Dettes nettes début de période	2 640	1 834	2 665
Variation des dettes long terme	(898)	617	468
Variation des comptes financiers à court terme	9	(247)	(681)
Variation de périmètre et différence de conversion ⁽¹⁾	(7)	289	(70)
Variation des créances sur cessions d'actifs	90	172	164
Variation de période	(806)	831	(119)
Dettes nettes fin de période	1 834	2 665	2 546

(1) Sur dettes long terme.

note 26 Frais de personnel

Les frais de personnel se sont élevés à € 2 058 millions au 31 décembre 1999 et à € 2 388 millions au 31 décembre 2000. Ils incluent dorénavant la participation des salariés (cf. note 1.K.).

Le montant des jetons de présence versés aux membres de conseil de surveillance par diverses sociétés du Groupe s'est élevé à € 0,521 million dont € 0,251 million versés par Accor SA.

note 27 Litiges

Plusieurs associés de sociétés gérantes mandataires d'hôtels Formule 1 en France ont assigné devant les Conseils de Prud'hommes d'Évry et de Paris les filiales du Groupe propriétaires exploitantes de ces établissements aux fins de voir requalifier les contrats de gérance-mandat en contrats de travail.

Les Conseils de Prud'hommes d'Évry et de Paris se sont déclarés compétents pour statuer sur ces litiges et la Cour d'Appel de Paris (arrêt rendu le 21 décembre 2000) a confirmé la compétence du Conseil de Prud'hommes de Paris. Par conséquent, celui-ci sera appelé prochainement à se prononcer en première instance sur le montant des indemnités réclamées.

Un pourvoi en cassation a été formé par les filiales du Groupe à l'encontre de l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris.

Les comptes consolidés 2000 prennent en compte l'évaluation financière du risque par le groupe.

note 28 Engagements hors-bilan au 31 décembre 2000

- Les engagements donnés relatifs aux emprunts et découverts bancaires s'élèvent à € 30 millions.
- Accor et IFIL ont réaménagé les accords du 5 décembre 1991 concernant leur filiale commune Sifalberghi portant sur l'engagement du rachat à IFIL par Accor de 25 % du capital de Sifalberghi.

IFIL bénéficie de l'engagement suivant :

IFIL peut exercer une option entre le 1^{er} juillet 1999 et le 31 décembre 2005, le prix sera fixé sur la base d'une formule intégrant le patrimoine net comptable, la plus-value latente sur le patrimoine immobilier net d'impôt, et l'écart d'acquisition.

Cet engagement est valorisé à € 33 millions au 31 décembre 2000.

- L'actionnaire minoritaire de Accor Casinos bénéficie d'une option de vente consentie par le Groupe valable du 1^{er} novembre 1997 au 31 octobre 2000 pour la totalité de sa participation (35 %). Le prix de cette option de vente est fonction des résultats (multiple de l'EBE moins les dettes). Le 6 novembre 2000, Accor a exercé dans le cadre d'une fenêtre d'achat débutant le 1^{er} novembre 2000 et se terminant le 31 octobre 2003, les 35 % de Accor Casinos non détenus par le groupe pour un montant de € 69 millions (cf. note 2.B.6.).
- Dans le cadre d'un contrat de location portant sur environ 70 motels pour une durée de 5 ans, le Groupe s'est engagé, dans le cas où il n'exercerait ni son option de renouvellement du bail, ni son option d'achat des motels, et au cas où le propriétaire déciderait de vendre les biens, à garantir à ce dernier la différence entre le prix de vente et le prix initial des actifs. Cette garantie est limitée à un montant maximal de 80 % de cette différence. Dans le cadre de la restructuration de cette opération de location finalisée au cours des premières semaines de 2001, Accor a été dégagé de cet engagement.
- Dans le cadre d'un contrat de gestion d'une durée de 10 ans portant sur le Mercure Sydney Railway Square, hôtel ouvert au 4^e trimestre 1998, Accor s'est engagé auprès du propriétaire à racheter sur première demande les murs de l'hôtel pour une somme de € 46 millions ; cette demande devra être formulée au plus tôt le 1^{er} janvier 2004. Il est précisé que les coûts de construction engagés par le propriétaire s'élèveront à environ € 63 millions.
- Les autres engagements donnés s'élèvent à € 44 millions.



note 29 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2000

France

<input type="checkbox"/> SOFITEL INT.	100,00 %
<input type="checkbox"/> SIHN	100,00 %
<input type="checkbox"/> PIH	100,00 %
<input type="checkbox"/> MIH	100,00 %
<input type="checkbox"/> S.E.H.S.	97,70 %
<input type="checkbox"/> HOT. NICE CENTRE ^{(1) (*)}	45,00 %
<input type="checkbox"/> S.P.F.H. ^(*)	100,00 %
● FINANC. COURT ^{(1) (*)}	20,00 %
● LENOTRE	98,59 %
▲ S.E.A.V.T ⁽²⁾	49,74 %
* ACCOR CASINO SA	100,00 %
* SFP TH SA	99,48 %
* DEVIMCO	99,97 %
* Accor Réservation Service	99,84 %
* S.H.C.D. ⁽¹⁾	34,90 %
* Académie Accor	100,00 %
<input type="checkbox"/> * Frantour SA	100,00 %
▲ Go Voyages ^{(1) (*)}	38,50 %
* RESTAUPRO ^(*)	99,96 %
* FRENCH LINE DIFF ^{(1) (*)}	41,87 %

Europe

Allemagne	
<input type="checkbox"/> Accor Hôtellerie DTC	100,00 %
■ ACS Deutschland	95,00 %
<input type="checkbox"/> Accor H. Mercure Mgt ^(*)	50,97 %
Autriche	
<input type="checkbox"/> Accor GmbH	100,00 %
Belgique	
<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Belgium	98,36 %
<input type="checkbox"/> Sofitel Belgium	98,54 %
<input type="checkbox"/> Accoordination	99,11 %
■ Accor T.R.B.	100,00 %
▲ W.L. Tourisme ⁽²⁾	49,74 %
* CIWLT	99,48 %
Danemark	
▲ World Tourist ⁽²⁾	49,74 %
<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Denmark	100,00 %

Espagne

<input type="checkbox"/> Novotel Espagne	100,00 %
▲ Viajes Ecuador ⁽²⁾	49,74 %

Grèce

<input type="checkbox"/> SH Athènes Centre ⁽¹⁾	41,82 %
---	---------

Hongrie

<input type="checkbox"/> Pannonia	74,60 %
■ Incentive House ^(*)	99,61 %

Italie

<input type="checkbox"/> Sagar	99,48 %
● ■ Gemeaz	94,64 %
<input type="checkbox"/> Sifalberghi	72,62 %
* Scapa Italia	97,00 %
◆ Treno ^(*)	99,48 %
<input type="checkbox"/> Famosa Immobiliaria ^(*)	72,62 %
<input type="checkbox"/> Notteri Resort ^(*)	86,31 %

Pays-Bas

<input type="checkbox"/> Novotel Nederland	100,00 %
<input type="checkbox"/> Nhere BV	100,00 %
<input type="checkbox"/> MMH	100,00 %
<input type="checkbox"/> Postiljon	100,00 %

Portugal

■ ESA	94,50 %
-------	---------

Pologne

<input type="checkbox"/> Orbis ^{(1) (*)}	20,00 %
---	---------

Royaume-Uni

<input type="checkbox"/> Accor UK Business & Leisure	100,00 %
<input type="checkbox"/> Accor UK Economy hotel Ltd	100,00 %
▲ WLT Travel UK ⁽²⁾	49,74 %
■ Luncheon vouchers	99,78 %

Suède

■ Rikskuponger	99,90 %
<input type="checkbox"/> Good Morning Hotels	100,00 %

Suisse

<input type="checkbox"/> Novotel International	100,00 %
--	----------

Amérique latine

Argentine

■ Servicios Ticket	85,00 %
--------------------	---------

Brésil

<input type="checkbox"/> H.A.B. SA	70,94 %
● ■ T.S. do Brasil	49,99 %
* DALKIA ^(*)	49,99 %

Mexique

▲ WLT Mexicana	99,48 %
■ Accor Servicios Emp.	93,50 %

Chili

■ TR Chili ^(*)	60,27 %
---------------------------	---------

Asie-Pacifique

<input type="checkbox"/> AAPC :	
Accor Asia Pacific Corp.	100,00 %
<input type="checkbox"/> TAHL	36,11 %
▲ HQ Asia ^{(2) (*)}	49,74 %

Autres pays

<input type="checkbox"/> Saudi Hotels Management ^(*)	60,00 %
---	---------

Amérique du Nord

Canada

<input type="checkbox"/> Group Accor of Canada	99,97 %
▲ Carlson Canada ⁽²⁾	49,74 %

États-Unis

<input type="checkbox"/> Accor North America	100,00 %
<input type="checkbox"/> IBL Ltd	99,59 %
<input type="checkbox"/> Miotel	100,00 %
<input type="checkbox"/> Red Roof Inns	99,59 %
<input type="checkbox"/> Accor Lodging North Am.	100,00 %
▲ Carlson USA ⁽²⁾	49,74 %

Afrique

Côte-d'Ivoire

<input type="checkbox"/> Société Abidjanaise	74,92 %
--	---------

Sénégal

<input type="checkbox"/> SPHU	92,89 %
-------------------------------	---------

Zimbabwe

<input type="checkbox"/> Rainbow Tourism ^{(1) (*)}	35,00 %
---	---------

(1) Société mise en équivalence.

(2) Société consolidée par intégration proportionnelle.

(*) Entrée de périmètre de l'année 2000.

NB 1 : Tous les pourcentages indiqués sont des pourcentages d'intérêt.

NB 2 : La liste complète des filiales et participations consolidées par Accor à fin décembre 2000 se trouve à la disposition des actionnaires au siège social de la société, et leur sera adressée à leur demande.

Hôtellerie

■ Services

▲ Agences de voyages

● Restauration

◆ Services à bord des trains

* Autres services



Comptes société mère et annexes

- 70 Rapport de gestion sur les résultats de la Société Mère 2000
- 74 Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
- 76 Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte



RAPPORT DE GESTION SUR LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 2000



L'activité

La Société Accor S.A. a réalisé, en 2000, un chiffre d'affaires de € 465 millions (FRF 3 050 milliards), constitué de redevances, de refacturations ou de prestations de services. La Société Accor est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hôtel, Formule 1 et Ticket Restaurant. Elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient des contrats de gestion et de franchise hôteliers. Depuis le 1^{er} janvier 1999, elle a donné en location gérance à plusieurs filiales, créées à cet effet en France, les 66 établissements Novotel qu'elle exploitait en direct, en 1998. Les autres contrats de location gérance du Sofitel de Quiberon, du Novotel d'Oléron et des hôtels Ibis ont été maintenus.

Accor S.A. a pour autre activité l'émission et la gestion des titres de services en France.

Elle est rémunérée par un pourcentage sur le volume d'émission réalisé.

Par ailleurs, Accor fournit un certain nombre de prestations aux sociétés rattachées au Groupe. Ces prestations sont facturées par un pourcentage sur le chiffre d'affaires de la filiale, ou par un forfait, ou encore à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

La Société possède également de nombreuses participations dont les plus importantes en valeur sont CIWLT, IBL, Cobefin et Accor USA Holdings.

En 2000, Accor a poursuivi ses activités et sa politique d'investissements en France et à l'étranger. Les principales opérations ont été les suivantes.

En France, elle a investi € 23,9 millions (FRF 157 millions) dans Télématex, société transformée en Accor.Com, et chargée du développement de cette activité de communication par Internet.

Une prise de participation de 38,5 % a été réalisée dans la société Go Voyages pour un prix de € 11,8 millions (FRF 77,7 millions).

Accor a exercé son option de rachat de 35 % des actions de Accor Casinos que possédait la Société Hôtelière des Casinos de Deauville, pour une valeur de € 69,3 millions (FRF 454 millions) et en détient maintenant tout le capital. La société PLM Caraïbes a été acquise à 99,99 % pour € 6,1 millions (FRF 40 millions). Elle exploite le Novotel Carayou à la Martinique.

Certaines participations ont été renforcées comme celle de la Société Hôtelière des Halles à Paris qui est passée de 21 % à 31,2 % pour un prix de € 4,5 millions (FRF 29,4 millions), ou celle de la Société Hôtelière de Nice Centre dont Accor a acheté 26 % pour € 1,7 millions (FRF 11 millions), détenant ainsi 45 % de son capital.

Le capital de la filiale SPFH détenue à 99,9 % a été augmenté de € 29,7 millions (FRF 194,9 millions) pour financer le rachat effectué en 1999 des hôtels du Groupe Vivendi.

En décembre, Accor a cédé la totalité de sa participation de 99,9 % dans la société Serare, dégageant une plus-value de € 48,6 millions (FRF 319 millions). Cette société exploite les restaurants Courtepaille. Accor a pris une participation de 20 % dans la société acheteuse Financière Courtepaille.

La participation de 24 % dans la société du CNIT a été transformée au mois de mai, par échange d'actions, en une participation de 134 079 actions Unibail représentant 1 % du capital de cette société. Cet échange a dégagé une plus-value comptable de € 13,5 millions (FRF 88,5 millions). Par la suite, 21 038 actions Unibail ont été revendues en bourse avant la fin de l'exercice 2000.

A l'étranger, Accor a pris une participation de 20 % dans la société Orbis en Pologne pour un prix de € 81,4 millions (FRF 534 millions).

En Belgique, le capital de la société Cobefin détenu à 100 % a été augmenté de € 80 millions (FRF 524,8 millions) pour faire face à ses investissements en Asie et au reclassement des titres Granada Compass.



Dans le courant de l'année, Accor a acquis pour € 9,9 millions (FRF 65,3 millions), 908 847 actions (13,3 % du capital) de la société Pannonia qui exploite des hôtels en Hongrie et qui est maintenant détenue directement à 35,44 %.

D'autres participations ont été accrues, en particulier dans la société Accor Hôtel Belgium, dont Accor a acquis à une filiale du Groupe 44,4 % pour € 11,5 millions (FRF 75,4 millions) et en détient 98,4%, ou dans la société Tanit en Tunisie, dont Accor a acquis 10 % pour € 4,1 millions (FRF 27 millions), de sorte à en détenir 100 %. La filiale Accor Polska a augmenté son capital de € 53,1 millions (FRF 348 millions) toujours totalement détenu par Accor. Le capital d'un certain nombre d'autres sociétés filiales a aussi été renforcé pour faire face à leur développement.

Diverses filiales ont été constituées, en Jordanie, en Sardaigne et en Espagne pour y développer des hôtels, en Irlande, en Hongrie, en Chine, au Luxembourg, au Liban, au Chili pour les titres de services.

Au cours de l'année, Accor a acheté 1 144 570 de ses propres actions à un cours moyen de € 41,3182, et a revendu 410 000 actions Accor en vue de la régularisation des cours de bourse, pour une valeur de € 17,7 millions (FRF 116,1 millions). Le solde de 137 500 actions restantes du 31 décembre 1999 a été reclassé en immobilisation avec celles acquises en 2000. Sa filiale à 99 % CIWLT a en portefeuille 3 941 965 actions Accor, soit 1,99 % du capital. Les 6 455 actions Accor qui étaient détenues par trois autres filiales à 99 % ont été cédées en 2000.

Les résultats en 2000

Pour l'ensemble de ses activités, le **chiffre d'affaires** de la société Accor est de € 465 millions (FRF 3 050 millions). En 1999, la société avait réalisé € 375 millions (FRF 2 457 millions). Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières et des contrats de location gérance.

Le **résultat d'exploitation** passe de € -10,63 millions (FRF - 69,8 millions) en 1999 à € 9,05 millions (FRF 59,4 millions) en 2000.

Le **résultat financier** s'élève à € 306,8 millions (FRF 2 013 millions) contre € 177,3 millions (FRF 1 163 millions) l'an passé. La progression de € 129,6 millions (FRF 850 millions) s'explique par une progression très sensible des dividendes reçus.

En 1999, le produit des **dividendes** était de € 224,02 millions (FRF 1 469,5 millions). En 2000, il atteint € 337,2 millions (FRF 2 212 millions). La CIWLT qui n'avait distribué que € 89,98 millions en 1999 (FRF 590,2 millions) a distribué € 130 millions (FRF 852,6 millions) en 2000. Pour la première fois, IBL a réparti un dividende significatif s'élevant à € 46,3 millions (FRF 303,8 millions).

Les dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, représentent un solde de reprise nette de provision en 2000 de € 34,1 millions (FRF 224 millions) voisin de la reprise nette de provision de l'année 1999 de € 36,6 millions (FRF 240 millions). Est incluse dans ces reprises l'annulation de la provision pour remboursement éventuel de la prime de l'emprunt obligataire convertible 1991, celui-ci ayant presque totalement été converti en action, pour un montant de € 29,1 millions (FRF 191 millions).

Le **résultat courant** est de € 316 millions (FRF 2 072 millions). Pour l'exercice précédent, il était de € 167 millions (FRF 1 093 millions).

Le **résultat exceptionnel**, composé essentiellement des plus-values sur l'échange des actions CNIT en actions Unibail et la cession de la participation Serare, fait apparaître un profit de € 70,6 millions (FRF 464 millions), supérieur à celui de l'année précédente qui s'élevait à € 54,2 millions (FRF 356 millions).

Le périmètre des sociétés incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés Accor est de 146 filiales. Il a permis d'obtenir un boni d'impôt de € 20 millions (FRF 131,2 millions). En 1999, le boni d'impôt était de € 23 millions (FRF 151 millions) pour 95 filiales, soit un écart entre les deux années de € 3 millions (FRF 20 millions).

Le **résultat net**, au 31 décembre 2000, est de € 406 millions (FRF 2 666 millions) en progression importante (66 %) sur celui de 1999 qui était de € 244 millions (FRF 1 600 millions).



Comptes de résultats résumés

en millions	1998	1999	2000	
	€	€	€	FRF
Produits d'exploitation	519	410	490	3 217
Charges d'exploitation	(473)	(377)	(439)	(2 879)
Dotations aux amortissements et provisions	(34)	(43)	(42)	(279)
Résultat d'exploitation	12	(10)	9	59
Produits de participation	405	309	476	3 124
Autres produits financiers	49	42	45	297
Charges financières	(183)	(211)	(248)	(1 632)
Dotations et reprises aux provisions	(81)	37	34	224
Résultat financier	190	177	307	2 013
Résultat exceptionnel	53	54	71	464
Impôt	28	23	19	130
Résultat de l'exercice	283	244	406	2 666

Bilans résumés

en millions	1998	1999	2000	
	€	€	€	FRF
ACTIF				
Immobilisations incorporelles	54	87	86	561
Immobilisations corporelles	154	166	90	594
Immobilisations financières	4 924	6 014	6 548	42 951
Créances	688	697	874	5 736
Fonds réservés	205	229	259	1 698
Disponibilités	9	54	135	885
Total de l'actif	6 034	7 247	7 992	52 425
PASSIF				
Capital social	551	556	595	3 903
Primes et Réserves	1 828	2 021	2 329	15 274
Résultat de l'exercice	283	244	406	2 666
Autres fonds propres (T.S.D.I.) ⁽¹⁾	490	483	475	3 117
Provisions pour risques et charges	108	91	52	342
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	328	748	437	2 865
Dettes financières	2 054	2 696	3 171	20 803
Autres dettes	161	142	256	1 676
Titres de services à rembourser	231	266	271	1 779
Total passif	6 034	7 247	7 992	52 425

(1) Y compris intérêts courus pour 1998 - 1999 - 2000 respectivement en millions de EUR 0,26 - 0,35 - 0,44 payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante.

(2) 433 484 obligations de € 1000 chacune et intérêts courus pour EUR 3,31 millions payables à l'échéance du 29 mars de l'année suivante.

Actif net au 31 décembre 2000

en millions	€	FRF
Capital	595	3 903
Primes d'émission et de fusion	1 789	11 736
Réserve légale	58	378
Réserves réglementées	78	510
Autres réserves	45	295
Report à nouveau	347	2 278
Résultat de l'exercice	406	2 666
Provisions réglementées	12	77
Total avant affectation	3 330	21 843

Projet d'affectation du résultat

en millions	€	FRF
Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter :		
le bénéfice de l'exercice 2000	406	2 666
auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur	347	2 278
Total disponible	753	4 944
de la façon suivante :		
à la réserve légale	2	13
au dividende	198	1 301
au précompte	47	313
au report à nouveau	506	3 317
Total	753	4 944

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

en milliers	1996	1997	1998	1999	2000	
Nature des opérations	€	€	€	€	€	FRF
1- Situation financière en fin d'exercice						
Capital social	504 868	546 567	550 966	556 446	594 974	3 902 772
Nombre d'actions émises	33 117 184	35 852 417	36 140 999	185 481 982	198 324 605 ⁽¹⁾	198 324 605 ⁽¹⁾
Nombre d'obligations convertibles en actions	2 099 906	2 099 349	2 099 029	1 990 639	-	-
2- Opérations et résultats de l'exercice						
Chiffre d'affaires hors taxes	286 379	389 979	490 589	374 584	464 944	3 049 834
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	399 125	414 181	356 979	142 240	382 545	2 509 330
Impôt sur les bénéfices	(35 419)	(21 124)	(28 227)	(23 040)	(19 803)	(129 900)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	252 793	274 499	283 040	243 983	406 385	2 665 710
Montant des bénéfices distribués	144 901	173 869	185 247	224 009	246 017	1 613 768
3- Résultats par action (en unités)						
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	13,12	12,14	10,66	0,89	2,03	13,31
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	7,63	7,66	7,83	1,32	2,05	13,44
Dividende net attribué à chaque action	3,05	3,51	4,00	0,90	1,00 ⁽²⁾	6,56 ⁽²⁾
4- Personnel						
Nombre de salariés	2 777	2 796	3 368	1 095	1 025 ⁽³⁾	1 025 ⁽³⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	88 296	109 873	120 042	68 294	75 479	495 108

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Proposé pour l'année 2000.

(3) Effectif au 31 décembre 2000 à la charge de la société Accor.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Exercice clos le 31 décembre 2000

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

En application de l'article L. 225-88 du Code de Commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 117 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes de la profession ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. Lors de sa réunion du 30 mai 2000, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à signer une convention prévoyant la mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiqué d'un montant de 1 milliard d'euros. Cette ligne de crédit a été négociée avec BNP – Paribas et la Société Générale, membres du Conseil de Surveillance, et Citibank NA.

Les conditions de ce crédit sont les suivantes :

- Durée : 5 ans ;
- Tirage possible pour des durées de 1, 2, 3, ou 6 mois pour des montants minima de 10 millions d'euros ;
- Taux : Euribor pour les tirages effectués en euros et Libor pour les tirages effectués en autres devises. A ces taux s'ajoute une marge de 0,30 % par an, cette marge étant susceptible d'être réduite à 0,25 % ou augmentée à 0,35 % l'an, en fonction de l'atteinte par Accor de ratios financiers définis au contrat ;
- Commission d'engagement due à toutes les banques de la syndication d'un montant de 45 % de la marge précitée et calculée sur le montant disponible et non utilisé de la ligne de crédit ;
- Commission d'underwriting/ Placement/ Arrangement de 0,275% du montant de la ligne de crédit payable à la signature du contrat.

Ce crédit bancaire syndiqué est utilisé à hauteur de 100 000 000 dollars (704 951 101 francs). Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à 204 425 euros (1 340 941 francs).

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

2. La convention d'assistance technique avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a fait l'objet d'un avenant en date du 20 avril 2000 aux termes duquel le montant de la redevance annuelle a été réduite à 762 245 euros (5 000 000 francs) au titre de l'exercice 2000.



3. Le crédit bancaire syndiqué d'un montant de 5 milliards de francs et d'une durée de 5 ans, placé auprès de diverses banques et auquel la BNP et la Société Générale participaient chacune à hauteur de 6 %, est arrivé à échéance en 2000. Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à 865 357 euros (5 676 370 francs).

4. La convention de partenariat commercial conclue avec Europcar International parallèlement à la cession à Volkswagen de la participation de 50 % détenue par le Groupe dans Europcar International, et autorisée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 15 décembre 1999, a été mise en œuvre pour la première fois au cours de l'exercice 2000.

Ce contrat, d'une durée de 10 ans, prévoit qu'en contrepartie d'une rémunération minimale garantie de 5,1 millions d'euros, Accor s'engage à maintenir les programmes de promotion d'Europcar dans tous les métiers du Groupe.

Au cours de l'exercice 2000 Accor a perçu 5 112 900 euros (33 538 425 francs) au titre de la rémunération minimale garantie.

5. Lors de sa séance du 4 juin 1997, le Conseil de Surveillance avait autorisé la conclusion d'une convention avec le Groupe Barrière relative au partenariat dans la société SPIC (devenue Accor Casinos).

En date du 7 novembre 2000, Accor a exercé l'option d'achat des actions de Accor Casinos détenues par la SHCD dans les conditions prévues au protocole. Ce rachat a eu lieu moyennant un prix de 69 272 986 euros (454 401 000 francs).

Neuilly, le 14 mars 2001

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres

Arthur Andersen

Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons



PROJET DE RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

Le vote de ces résolutions a lieu aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Ordinaires.

Première résolution

Approbation des rapports et des comptes de l'exercice 2000

L'Assemblée Générale, après avoir entendu les lectures du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes et les explications fournies verbalement, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2000 tels qu'ils sont présentés.

L'Assemblée approuve les opérations traduites par ces comptes ainsi que les actes de gestion accomplis par le Directoire au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L 225-86 du Code de commerce approuve lesdites conventions ainsi que l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 2000

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2000.

	€	FRF
s'élevant à	406 384 946,18	2 665 710 501,44
auquel s'ajoute :		
le report à nouveau bénéficiaire de	347 326 720,89	2 278 313 938,58
Soit un total disponible de	753 711 667,07	4 944 024 440,02
- à la réserve légale	1 948 714,32	12 782 728,00
- au dividende	198 324 605,00	1 300 924 129,22
- au précompte	47 692 760,35	312 844 000,00
- au report à nouveau le solde	505 745 587,41	3 317 473 582,80

Le dividende payé aux 198 324 605 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 2000 est fixé à € 1,00 (soit FRF 6,56) par action, assorti d'un avoir fiscal de € 0,50 (soit FRF 3,28) représentant un revenu global de € 1,50 (soit FRF 9,84) par action. Le dividende sera mis en paiement le jeudi 14 juin 2001.

L'Assemblée Générale donne acte qu'au titre des trois exercices précédents, les dividendes par action suivants ont été versés :

	1997		1998		1999	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende payé	4,60	0,70	5,25	0,80	5,90	0,90
Impôt payé	2,30	0,35	2,62	0,40	2,95	0,45
Revenu global	6,90	1,05	7,87	1,20	8,85	1,35



Quatrième résolution**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de BNP-Paribas**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de BNP-Paribas pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Cinquième résolution**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de IFIL Finanziaria di Partecipazioni Spa**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de IFIL Finanziaria di Partecipazioni Spa pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Sixième résolution**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Maurice Simond**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Maurice Simond pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Septième résolution**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de la Société Générale**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de la Société Générale pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Huitième résolution**Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes du Cabinet Barbier Frinault & Autres**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de Commissaires aux comptes du Cabinet Barbier Frinault & Autres pour une durée de six exercices et ses fonctions viendront à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Neuvième résolution**Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de M. Christian Chiarasini en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Barbier Frinault et Autres pour une durée de six exercices et ses fonctions viendront à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Dixième résolution**Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes du Cabinet Deloitte, Touche, Tohmatsu – Audit**

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de Commissaire aux comptes du Cabinet Deloitte, Touche, Tohmatsu – Audit pour une durée de six exercices et ses fonctions viendront à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Onzième résolution**Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant**

L'Assemblée Générale nomme la Société BEAS en remplacement de M. Olivier Azières en qualité de commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu - Audit pour une durée de six exercices et ses fonctions viendront à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

Douzième résolution**Fixation du montant des jetons de présence**

L'Assemblée Générale décide, jusqu'à nouvelle délibération de sa part, d'allouer une somme annuelle de € 276 000 (soit FRF 1 810 441,32) au Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Treizième résolution**Autorisation à donner au Directoire pour opérer sur les actions de la Société**

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Directoire et pris connaissance des éléments figurant dans la note d'information visée par la Commission des opérations de bourse, autorise le Directoire, conformément aux dispositions de l'article L 225-209 du Code de Commerce, à faire racheter les actions de la Société.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens sur le marché ou de gré à gré. Ces moyens incluent l'utilisation de tout instrument financier dérivé négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré, comprenant notamment la vente ou l'attribution d'options de vente.

Le prix maximal d'achat est fixé à € 60 et le prix minimal de vente à € 35.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.



En application de l'article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 13 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 780 millions, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de € 60 autorisé ci-dessus.

Les acquisitions d'actions, quelles qu'en soient les modalités, pourront être effectuées en vue notamment de :

- Optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société,
- Régulariser le cours de bourse de l'action de la Société,
- Annuler des actions et notamment le nombre d'actions correspondant aux actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise,
- Consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe,
- Attribuer les actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion,
- Remettre les actions en paiement ou en échange, notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- Attribuer les actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société,
- Favoriser le débouclage de participations croisées.

Les actions ainsi acquises pourront être conservées, cédées, transférées.

Elles pourront également être annulées conformément aux termes de l'autorisation prévue par la vingt-deuxième résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la quatrième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2000. Tous pouvoirs sont conférés au Directoire, avec faculté de délégation, en vue d'assurer l'exécution de la présente autorisation.

Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

Le vote de ces résolutions a lieu aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Extraordinaires.

Quatorzième résolution

Apport partiel d'actif à la Société

Accor Services France

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Directoire et du rapport des commissaires à la scission, après avoir pris connaissance du projet de traité d'apport partiel d'actif en date du 30 mars 2001 aux termes duquel Accor ferait apport à la Société Accor Services France, société anonyme au capital de 640 000 euros, dont le siège social est 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry, immatriculée 393 365 135 RCS Évry, de tous les éléments actifs et passifs, valeurs et obligations, sans exception ni réserve de sa branche autonome d'activité d'émission de titres de services en France, moyennant la prise en charge du passif correspondant et contre l'attribution à Accor de 23 800 000 actions de 16 euros nominal chacune, entièrement libérées à créer par la Société Accor Services France à titre d'augmentation de son capital, lesdites actions étant créées avec une prime d'apport globale de 30 296 784,85 € et portant jouissance au 1^{er} janvier 2001, approuve ce projet d'apport partiel d'actif, l'apport qui y est stipulé, son évaluation et sa rémunération et confère au Directoire, avec faculté de déléguer, les pouvoirs les plus étendus à l'effet de réaliser la parfaite exécution du contrat d'apport.

L'Assemblée Générale prend acte de ce que l'apport partiel d'actif faisant l'objet de la présente résolution sera réalisé à l'issue de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société Accor Services France, approuvant cet apport partiel d'actif et décidant l'augmentation de capital destiné à le rémunérer.

Elle subordonne le maintien de sa décision à la réalisation de l'apport au plus tard le 30 juin 2001.

Quinzième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et, conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L 225-129 du Code de commerce :



1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;

2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi ;

3. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès à des actions et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 2 milliards ou de la contrevaletur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;

4. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Directoire aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

5. Décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

6. Constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

7. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles seront assurées le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;

8. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription ;

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt six mois à compter de la présente Assemblée. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.



Seizième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L 225-129 du Code de commerce :

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;

2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder € 150 millions ;

3. Décide que cette augmentation de capital pourra résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec l'accord de cette dernière ;

4. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 1 milliard ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;

5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Directoire pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables.

6. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

7. Constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. Décide que, en cas d'émission immédiate ou à terme d'actions de numéraire, la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera au moins égale à la moyenne des premiers cours de l'action de la Société constatés en bourse pendant dix jours de bourse consécutifs choisis parmi les vingt précédant le jour du début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions de la Société, la somme reçue par la Société lors de la souscription des bons sera prise en compte dans ce calcul.

9. Décide que le Directoire pourra dans la limite du montant global d'augmentation de capital fixée au 2 ci-dessus, procéder à toute augmentation de capital par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions et sous les réserves fixées à l'article L 225-148 du Code de commerce.

10. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités



suivant lesquelles seront assurées le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

11. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société sans droit préférentiel de souscription.

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt six mois à compter de la présente Assemblée. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Dix-septième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire :

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, soit encore par la conjugaison avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu de la quinzième résolution, et sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;

2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions ;

3. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
- de décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article L 225-149 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées,
- de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélatrice des statuts ;

4. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise.

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, conformément à l'article 15 des statuts.



Dix-huitième résolution

Limitation du montant global des autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, comme conséquence de l'adoption des quinzième, seizième et dix-septième résolutions, décide de fixer à € 350 millions le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiate et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Dix-neuvième résolution

Autorisation donnée au Directoire d'émettre des plans d'options de souscription d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire à consentir au bénéfice de certains membres du personnel et/ou de certains mandataires sociaux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles émises à titre d'augmentation de capital, dans les conditions prévues aux articles L 225-177 à L 225-185 du Code de commerce. Le Directoire utilisera la présente délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Les options de souscription d'actions seront consenties aux conditions suivantes :

- La durée de l'autorisation accordée au Directoire est fixée à trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et le Directoire pourra utiliser cette autorisation en une ou plusieurs fois.
- Les plans d'options auront une durée comprise entre cinq et dix ans à compter de la date de décision du Directoire.
- Les options pourront être exercées au plus tôt à compter du début de la deuxième année suivant la date d'attribution et jusqu'à la date d'expiration du plan d'options.
- Le nombre total des options de souscription d'actions ouvertes et non encore levées est limité à 5 % du capital social.
- Le prix de souscription de chacun des plans sera fixé par le Directoire sans pouvoir être inférieur à 80 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de décision du Directoire. En application des articles 174-8 et suivants du décret du 23 mars 1967, le prix pourra être modifié si la Société procède à des

opérations financières nécessitant un ajustement du prix d'option, le nombre d'actions sous option étant également ajusté afin que le total du prix de souscription reste constant.

- Les membres du personnel et/ou les mandataires sociaux possédant une part du capital social égale ou supérieure à celle fixée par la loi ne pourront bénéficier d'options au titre de la présente autorisation.
- Les options pourront être consenties à certains membres du personnel et/ou mandataires sociaux de la Société et à ceux de sociétés liées dans les conditions fixées à l'article L 225-180 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire pour déterminer les autres modalités des options, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, arrêter la liste des bénéficiaires, fixer l'époque et les périodes de levée des options et de vente des actions en résultant, prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions.

Le Directoire pourra également mettre en œuvre toutes autres dispositions légales nouvelles qui interviendraient pendant la durée de la présente autorisation et dont l'application ne nécessiterait pas une décision expresse de l'Assemblée Générale.

La présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

La présente autorisation se substitue à celle qui avait été donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997.

Vingtième résolution

Autorisation donnée au Directoire d'émettre des plans d'options d'achat d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire, dans le cadre des articles L 225-179 à L 225-185 du Code de commerce, à consentir au bénéfice de certains membres du personnel et/ou de certains mandataires sociaux, des options donnant droit à l'achat d'actions provenant d'un rachat préalable à l'ouverture de l'option, par la Société elle-même, dans les conditions définies aux articles L 225-208 et L 225-209 du Code de commerce.



Le Directoire utilisera la présente délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Les options d'achat d'actions seront consenties aux conditions suivantes :

- La durée de l'autorisation accordée au Directoire est fixée à trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et le Directoire pourra utiliser cette autorisation en une ou plusieurs fois.
- Les plans d'options auront une durée comprise entre trois et six ans à compter de la date de décision du Directoire.
- Les options pourront être exercées au plus tôt à compter du début de la deuxième année suivant la date d'attribution et jusqu'à la date d'expiration du plan d'options.
- Le nombre total des options d'achat d'actions ouvertes et non encore levées ne pourra donner le droit d'acheter un nombre d'actions supérieur à 5 % du capital social.
- Le prix d'achat des actions par les bénéficiaires des options sera fixé par le Directoire sans pouvoir être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L 225-208 et L 225-209. En application des articles 174-8 et suivants du décret du 23 mars 1967, le prix pourra être modifié si la Société procède à des opérations financières nécessitant un ajustement du prix d'option, le nombre d'actions sous option étant également ajusté afin que le total du prix d'achat reste constant.
- Les membres du personnel et/ou les mandataires sociaux possédant une part du capital social égale ou supérieure à celle fixée par la loi ne pourront bénéficier d'options au titre de la présente autorisation.
- Les options pourront être consenties à certains membres du personnel et/ou mandataires sociaux de la Société et à ceux de sociétés liées dans les conditions fixées à l'article L 225-180 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire pour déterminer les autres modalités des options, arrêter la liste des bénéficiaires, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, fixer l'époque et les périodes de levée des options et de vente des actions en résultant, prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options pendant un délai maximum de trois mois en cas de réalisation d'opérations financières impliquant l'exercice d'un droit attaché aux actions.

Le Directoire pourra mettre en oeuvre toutes dispositions légales nouvelles qui interviendraient pendant la durée de la présente autorisation et dont l'application ne nécessiterait pas une décision expresse de l'Assemblée Générale.

La présente autorisation se substitue à celle qui avait été donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997.

Vingt-et-unième résolution

Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Epargne Salariale Volontaire du Groupe Accor

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L 443-1 et suivants du Code du Travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article L 225-138 du Code de commerce :

1. Autorise le Directoire à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de tous autres titres donnant accès au capital, dans un délai maximal de cinq ans à compter du jour de la présente Assemblée au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou à un plan partenarial d'épargne salariale volontaire du Groupe Accor.
2. Autorise le Directoire, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L 443-5 alinéa 4 du Code du travail.
3. Décide que le nombre total d'actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution et de toute résolution antérieure ayant le même objet ne devra pas dépasser 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision du Directoire et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.
5. Constate que ces décisions entraînent renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée.



6. Confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet notamment de :

- Déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
- Décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement ; consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres ;
- Fixer les modalités et conditions d'adhésion au plan d'épargne d'entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement ;
- Fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres ;
- Arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre ;
- Constater la réalisation des augmentations de capital ;
- Accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités ;
- Modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Directoire pourra utiliser cette délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

La présente délégation prive d'effet, pour sa partie non engagée, la délégation conférée au Directoire par la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999.

Vingt-deuxième résolution

Autorisation à donner au Directoire pour réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire :

- A annuler les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui lui a été donnée par la treizième résolution dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles,

- A procéder à une telle réduction, à constater la ou les réductions de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, à modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, à accomplir toutes formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la cinquième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 30 mai 2000. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Vingt-troisième résolution

Modification de l'article 22 des statuts

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, décide d'introduire dans les statuts la possibilité pour les actionnaires de voter ou d'être représentés aux Assemblées Générales à distance et/ou par tous moyens de télétransmission dans le cadre des dispositions légales et réglementaires applicables.

En conséquence, le 1^{er} alinéa de l'article 22 des statuts aura désormais la rédaction suivante :

Article 22 – Tenue de l'Assemblée (1^{er} alinéa)

“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 Directoire publiée dans l'avis de réunion et de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur. En outre, et si le Directoire 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 électroniques dans les conditions et suivant les modalités fixées par la loi et les règlements en vigueur.*”

La dernière phrase du 1^{er} alinéa devient la première phrase du 2^e alinéa dont la rédaction, inchangée, se présente comme suit :



Article 22 – Tenue de l'Assemblée (2^e alinéa)

“Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

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.”

Vingt-quatrième résolution

Autorisation à donner au Directoire, d'utiliser, en cas d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange, les autorisations d'augmentation

de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise expressément le Directoire à utiliser dans les conditions prévues par la loi, les autorisations d'augmentation de capital visées aux quinzième, seizième et dix-septième résolutions en cas d'offre publique d'achat et/ou d'échange portant sur les titres de la Société, à la condition que l'augmentation de capital ne soit pas réservée à des bénéficiaires dénommés. Cette autorisation est valable à compter de ce jour et jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, conformément à l'article 15 des statuts.

Cette autorisation ne pourra toutefois être utilisée que pour permettre la réalisation d'opérations d'acquisition.

Vingt-cinquième résolution

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.



Principales filiales et participations

au 31 décembre 2000

Société ou groupes de sociétés

(en milliers de monnaie locale)

	Capital	Réserves report à nouveau et primes d'émission avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus Brut
--	---------	--	---	---

A-Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital ACCOR

1-Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)

a) Filiales françaises

IBL 33,avenue du Maine 75015 Paris	FRF	5 753 397	1 046 195	99,99 %	1 051 705
FRANTOUR 3/3 bis villa Thoreton 75737 Paris	FRF	190 579	247 628	99,99 %	104 365
MERCURE INTERNATIONAL HOTEL 2,rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	339 599	419 431	71,79 %	65 114
S.I.H.N. 2, rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	370 000	(39 478)	99,99 %	56 241
LENOTRE 44,rue d'Auteuil 75016 Paris	FRF	18 243	36 446	97,84 %	48 119
SPFH 33,avenue du Maine 75015 Paris	FRF	195 451	2 300	100,00 %	29 796
SEPHI 6-8 rue du Bois Briard 91021 Evry	FRF	50 000	152 419	99,99 %	40 399
ACCOR CASINOS SA 33 avenue du Maine 75015 Paris	FRF	262 080	237 921	100,00 %	123 283
P.I.H. 2,rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	201 475	56 447	99,99 %	29 263
SCHE 6-8 rue du bois briard 91080 Courcouronnes	FRF	221 418	323 278	98,85 %	42 514
ACCOR.COM 33,avenue du Maine 75015 Paris	FRF	100 000	(77 803)	99,75 %	23 934
SDHE 33 avenue du Maine 75015 Paris	FRF	150 000	(15 375)	99,99 %	22 867
SIET 3/3 bis villa Thoreton 75737 Paris	FRF	26 670	(140 994)	99,99 %	18 763
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF	195 994	24 986	70,94 %	22 164
FINEXHOR Avenue de l' Europe 71100 Chalon sur Saone	FRF	121 631	11 800	100,00 %	19 947
ACCOR AFRIQUE 3, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF	106 988	182	94,84 %	15 706
SOFITEL INTERNATIONAL 2,rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	17 000	554	99,99 %	14 885
EURO T.O. 28, cour Blaise Pascal 91025 Evry	FRF	16 000	(2 052)	99,99 %	14 598
GENOMER 2,rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	6 636	(2 524)	99,99 %	13 664
SHT PLM CARAIBES La Pointe du Bout 97229 Les Trois Ilets	FRF	10 460	(18 698)	99,99 %	6 098
SAHRA 8/12 rue Louis Armand 75015 Paris	FRF	52 360	5 690	99,99 %	7 982
CEPIH 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF	4 300	6 694	99,99 %	11 799
BERNICA 97434 St-Gilles-les-Bains	FRF	21 042	45 251	96,70 %	8 461
PRESTOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91021 Evry	FRF	1 200	8 029	99,95 %	6 374
SH CHAMMANS RN 10 16430 CHAMPNIERS	FRF	300	(871)	99,80 %	6 163
CIE HOTELIERE DE LYON 20 Place Bellecour 69002 LYON	FRF	40 300	(540)	99,97 %	6 667
STE D'EXPLOITATION DES HOTELS SUITES	FRF	46 000	(11 733)	98,22 %	6 889
SNC SPCA 5, Esplanade Charles de Gaulle 92000 Nanterre	FRF	116 623	(23 267)	100,00 %	6 997
FIMAKER 6/8 rue du bois Briard 91021 Evry	FRF	7 350	7 793	99,99 %	7 240

b) Filiales étrangères

CI DES WAGONS LITS BRUXELLES Belgique	BEF	2 027 049	17 681 155	99,48 %	1 148 879
ACCOR HOLDING USA	USD	433 288		100,00 %	404 136
COBEFIN BRUXELLES Belgique	BEF	14 921 095	1 174 877	100,00 %	417 774
ACCOR UK LTD LONDRES Grande Bretagne	GBP	32 530	38 725	100,00 %	92 790
ACCOR HOT.GMBH (ex NOV. DEUTSCH. ° MUNICH RFA	DEM	50 010	(112 620)	99,97 %	68 725
CARLSON WL TRAVEL(1) MINNEAPOLIS USA	USD				46 546
ACCOR SUISSE SA (ex NOV.INT.) FRIBOURG Suisse	CHF	14 300	66 388	100,00 %	25 907
ACCOR HOT.BELGIUM Belgique	BEF	135 750	157 665	98,36 %	14 054
NOVOTEL CANADA INC TORONTO Canada	CAD	33 114		99,97 %	25 894
ACCOR TRB BRUXELLES Belgique	BEF	236 538	382 310	100,00 %	23 035
ACCOR Autriche GMBH WIEN Austria	ATS	76 250	42 597	98,00 %	20 751
TANIT INTERNATIONAL TUNIS Tunisie	TND	21 700	(10 096)	97,83 %	23 715
NOVOTEL NEDERLAND BV ROTTERDAM Pays-Bas	NLG	6 800	40 506	100,00 %	16 825
AMORIM HOTELS SERVICOS SM da FEIRA Portugal	PTE	2 860 000	4 701 987	50,00 %	14 290
NOVOTEL Espagne	ESP	2 855 000	(603 754)	100,00 %	19 434
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA	AR\$	9 489	(829)	100,00 %	11 932
MARARA S.A. Bora Bora Polynesie	XPF	160 000	727 258	99,96 %	7 610
SAFARI CLUB MOOREA MOOREA Polynésie	XPF	172 000	1 567 063	85,91 %	7 030
CHP Maeva Polynesie	XPF	160 000	169 822	87,81 %	6 510
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (ex MONTERREY) Mexique	MXP	87 366	0	99,95 %	12 401
SERVICIOS TICKET BUENOS AIRES Argentine	AR\$	2 100	615	75,00 %	6 728
ACCOR POLSKA Pologne	PLN	260 962	1 558	100,00 %	64 840

2-Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)

a) Sociétés françaises

SHCD (CASINO DEAUVILLE) 2,rue Edmond-Blanc 14800 Deauville	FRF	30 325	538 732	28,04 %	45 111
GO VOYAGES 14, rue de Cléry 75060 Paris	FRF	1 000	22 639	38,50 %	11 856
GOLF MEDOC PIAN Chemin de Courmateau 33290 Le Pian Médoc	FRF	2 568	32 281	44,97 %	7 373

b) Sociétés étrangères

A A P C Australie	AUD	371 331	80 623	25,46 %	66 758
HOLPA Luxembourg	LUF	2 129 817	190 086	25,21 %	16 510
RISMA CASABLANCA Maroc	MAD	323 000	(18 354)	41,63 %	15 107
ORBIS Pologne	PLN	92 154	57 523	20,00 %	81 407
PANNONIA Hongrie	HUF	6 806 289	10 304 454	35,43 %	23 422
SIFA MILAN Italie	ITL	25 000 000	25 024 842	30,65 %	10 975
IMMOBILIARIA ACCOR ESPANA MADRID Espagne	ESP	2 447 000	(429 946)	38,70 %	7 686

3-Autres titres immobilisés (capital détenu < 10%)

B-Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1 % du capital ACCOR

1-Filiales (+10% au moins du capital détenu par la société)

a) Filiales françaises (ensemble) 220 862

b) Filiales étrangères (ensemble) 97 831

2-Autres titres immobilisés (moins de 10% du capital détenu par la société)

a) Dans les sociétés françaises (ensemble) 2 120

b) Dans les sociétés étrangères (ensemble) 3 335

TOTAL GENERAL

4 946 163

(1) Action à dividende prioritaire sans droit de vote

(en milliers d'euros)

Net	Provisions	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Bénéfice (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Taux de change
1 051 705	0	0	0	0	7 151	46 311	
104 365	0	0	37 064	11 909	1 658	8 426	
65 114	0	29 573	97 734	55 473	7 196	3 159	
50 502	5 740	0	0	34	1 151	0	
30 570	17 549	10 342	213	83 877	2 832	2 851	
29 796	0	38 267	0	0	351	0	
40 399	0	6 067	362	54 798	15 458	2 287	
123 283	0	35 314	29 042	2 156	7 223	21 975	
29 263	0	46 737	305	0	(3 247)	1 536	
42 514	0	9 036	83 213	113 467	22 579	8 781	
15 245	8 690	19 027	0	0	(12 029)	0	
22 867	0	1 562	13 943	20 622	2 259	0	
0	18 763	42 685	374	6 904	(20 314)	0	
22 164	0	0	0	0	1 552	2 332	
19 947	0	11 830	0	18 347	(408)	4 404	
15 706	0	51 192	0	7 766	388	0	
2 963	11 922	0	25	403	240	0	
1 990	12 607	0	1 029	1 868	(90)	0	
679	12 985	237	0	1 091	(386)	0	
6 098	0	11 477	0	8 110	(2 850)	0	
7 982	0	0	0	3 064	705	2 395	
6 521	5 278	15 271	0	2 619	711	983	
8 461	0	0	0	6 438	514	0	
6 374	0	0	0	1 221	253	276	
0	6 163	548	727	960	(25)	0	
6 667	0	0	0	859	(45)	0	
6 889	0	15 894	0	1 228	(1 253)	0	
6 997	0	0	0	0	1 204	0	
7 240	0	89	0	226	210	0	
1 026 920	121 959	27 483	4 592	144 464	132 103	129 972	0,16261
404 136	0	0	418 835	0	102 889	0	7,04951
398 878	18 896	0	0	0	439	0	0,16261
92 790	0	0	0	0	(500)	0	10,55100
27 039	41 686	0	72 479	3 596	(1 661)	0	3,35385
46 546	0	17 461	0	0	0	0	7,04951
25 907	0	0	0	8 100	16 753	6 503	4,30644
14 054	0	0	12 395	58 313	2 876	11 954	0,16261
25 894	0	14 351	2 435	6 261	3 400	0	4,69715
23 035	0	905	0	4 355	14 567	4 123	0,16261
20 751	0	0	21	8 111	1 380	0	0,47670
11 214	12 501	2 100	0	4 221	424	0	5,07667
16 825	0	0	0	48 460	7 074	0	2,97660
14 290	0	5 627	0	0	14	0	0,03272
19 434	0	0	45 601	24 554	2 674	0	0,03942
11 932	0	4 077	0	72	(809)	0	7,06089
7 610	0	0	0	6 012	655	0	0,05496
7 030	0	0	0	7 578	1 724	0	0,05496
6 510	0	0	1 723	8 579	379	0	0,05496
12 401	0	0	0	0	0	0	0,73471
6 728	0	1 078	0	30 766	6 717	3 728	7,06089
64 840	0	704	0	3 973	858	0	1,70387
45 111	0	0	0	75 536	7 331	0	
11 856	0	0	0	80 286	1 835	0	
2 873	4 500	95	0	1 132	(459)	0	
66 758	0	241 519	0	120 121	4 881	0	3,91149
16 510	0	9	0	0	1 169	0	0,16261
15 107	0	330	6 527	24 861	22	0	0,66260
81 407	0	0	0	202 155	22 014	0	1,70387
23 422	0	0	0	51 049	10 310	288	0,02475
10 975	0	127	0	74 603	4 650	1 029	0,00339
7 686	0	0	0	3 228	18 392	0	0,03942
21 002	3 003			204 323	37 505	90	
129 191	91 671	342 785	263 578			29 684	
82 550	15 281	57 362	53 355			39 721	
1 039	1 081	17 560	42 978			185	
2 075	1 260	14	0			0	
4 534 628	411 535	1 078 737	1 188 549			332 990	



Renseignements de caractère général

- 90 Renseignements concernant la société
- 92 Renseignements concernant le capital

RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL



Renseignements concernant la Société

Dénomination

Accor

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Évry

Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L 225-57 à L 225-93 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 (cf. 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 restaurants, bars, hôtels de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;

- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes, le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Évry

Code APE : 551A

Lieu où pourront être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Directoire aux Assemblées, rapport des Commissaires aux comptes, inventaires peuvent être consultés, sur demande Tour Maine-Montparnasse - 33, avenue du Maine - 75755 Paris Cedex 15.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

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 21 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi.

Conformément à l'article 136 du décret du 23 mars 1967, le droit de participer ou de se faire représenter aux Assemblées est subordonné soit à l'inscription de l'actionnaire sur le



registre des actions nominatives de la Société cinq jours avant leur réunion, soit au dépôt cinq jours francs avant leur réunion aux lieux indiqués dans l'avis de convocation des titres au porteur ou d'un certificat de dépôt délivré par la banque, l'établissement financier ou la société de bourse dépositaire de ces actions.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 22 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 225-107 du Code de Commerce. Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

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, bénéfices 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.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance, par le Vice-Président ou, en leur absence, par un membre du Conseil de Surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, 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 de Surveillance, le Vice-Président, 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.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert, un nombre d'actions représentant 1 % du capital doit en informer la Société, 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.

A partir de ce seuil de 1 %, toute modification du nombre d'actions possédées, par fraction de 0,5 % en plus ou de 1 % en moins, doit également être déclarée.

Ces dispositions s'appliquent également aux titres donnant accès à terme au capital, ainsi qu'aux droits de vote attachés tant aux actions détenues qu'à ces titres. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder aux déclarations visées à l'article 9 des statuts pour l'ensemble des actions ou des droits de vote de la Société détenue par les fonds qu'elles gèrent.

Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi (voir article L 233-14 du Code de commerce).

De plus, en cas de non respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 3 % 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 notification.

La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.



Renseignements concernant le capital

Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 2000 à € 594 973 815, divisé en 198 324 605 actions de € 3 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.

Autorisation de rachat d'actions de la société

L'Assemblée Générale du 30 mai 2000 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2000, à opérer en bourse sur ses propres actions.

Le prix maximal d'achat ne devait pas excéder € 60 et le prix minimal de vente ne devait pas être inférieur à € 25 par action.

L'Assemblée a fixé à 13 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la société en vertu de cette autorisation.

La Société a fait usage de cette autorisation en 2000. (voir page 24 - Rapport du Directoire à AGM).

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 4 201 272 au 31 décembre 2000.

Si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 4 201 272 et donnerait un nombre total d'actions de 202 525 877.



Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis six ans	Montants des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
1995	Conversion de 30 obligations 1984 en \$	17 958	6 309	380 611 214	24 966 459
	Exercice d'options à FRF 508 (€ 77,44)	2 744	11 196	380 613 958	24 966 639
	Paiement de divid. en actions à FRF 555 (€ 84,61)	9 447 449	42 985 891	390 061 406	25 586 351
	OPE CIWLT	50 757 900	191 189 819	440 819 307	28 915 851
1996	Conversion de 51 obligations 1991	823	6 241	440 820 130	28 915 905
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	7 622	39 408	440 827 752	28 916 405
	Exercice d'options à FRF 508 (€ 77,44)	604 476	2 466 260	441 432 228	28 956 056
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	15 245	74 700	441 447 473	28 957 056
	Réemploi de divid. en actions à FRF 633 (€ 96,50)	11 026 241	58 769 865	452 473 714	29 680 330
	Échange des actions IBL	52 394 501	130 446 220	504 868 215	33 117 184
1997	Conversion de 557 obligations 1991	9 787	71 925	504 878 003	33 117 826
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	246 967	1 276 821	505 124 970	33 134 026
	Exercice d'options à FRF 508 (€ 77,44)	3 927 544	16 024 380	509 052 514	33 391 656
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	1 722 674	8 441 102	510 775 188	33 504 656
	Échange des actions SPHERE	35 791 386	73 922 264	546 566 574	35 852 417
1998	Conversion de 320 obligations 1991	5 671	42 012	546 572 245	35 852 789
	Exercice d'options à FRF 490 (€ 74,70)	261 603	1 020 250	546 833 847	35 869 949
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	684 496	3 538 845	547 518 343	35 914 849
	Exercice d'options à FRF 1 065 (€ 162,35)	38 112	367 783	547 556 456	35 917 349
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	3 409 522	16 706 659	550 965 978	36 140 999
1999	Réduction pour passage en euros	(8 850 993)	8 850 993	542 114 985	-
	Conversion de 108 390 obligations 1991	1 869 906	13 991 347	543 984 891	36 265 659
	Exercice d'options à FRF 490 (€ 74,70)	528 000	2 101 441	544 512 891	36 300 859
	Exercice d'options à FRF 507 (€ 77,29)	1 050 000	4 360 416	545 562 891	36 370 859
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	1 624 500	8 562 311	547 187 391	36 479 159
	Souscription réservée au personnel à 194 €	987 510	11 784 286	548 174 901	36 544 993
	Rémunération d'apports	8 271 045	294 258 604	556 445 946	37 096 396
	Division par 5 du nominal de 15 €	-	-	-	185 481 982
2000	Conversion de 1 964 670 obligations 1991	33 890 949	253 650 965	590 336 895	196 778 965
	Exercice d'options à FRF 86,8 (€ 13,23)	1 636 770	5 582 790	591 973 665	197 324 555
	Exercice d'options à FRF 101,4 (€ 15,46)	495 000	2 055 625	592 468 665	197 489 555
	Exercice d'options à FRF 123,4 (€ 18,81)	169 500	893 390	592 638 165	197 546 055
	Exercice d'options à FRF 213 (€ 32,47)	37 500	368 395	592 675 665	197 558 555
	Souscription réservée au personnel à € 35,83	2 298 150	25 149 421	594 973 815	198 324 605

N.B. : il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription. La Société détient 1 428 731 de ses propres actions au 31 mars 2001.

Répartition du capital et des droits de vote

Actionnaires au 10 octobre 2000

	Nb d'actions	Nb de votes	% du capital	% des votes
Caisse des Dépôts et Consignations	7 308 796	13 846 451	3,7 %	6,5 %
Fondateurs	6 527 542	11 844 117	3,3 %	5,5 %
Worms & Cie (IFIL)	2 377 640	4 755 280	1,2 %	2,2 %
Société Générale	1 585 214	1 585 714	0,8 %	0,7 %
BNP	1 227 224	1 454 304	0,6 %	1,1 %
Autres actionnaires	177 752 549	180 584 385	90,4 %	84,0 %
Total au 10 octobre 2000	196 778 965	215 070 251	100 %	100 %

Source : Euroclear France (SICOVAM)

Autres actionnaires

- Une enquête demandée auprès de la Sicovam en date du 10 octobre 2000, auprès des intermédiaires détenant plus de 200 000 actions, a pu déterminer à 205 000 le nombre approximatif d'actionnaires de Accor. Les actionnaires autres que le Conseil de Surveillance et le Directoire sont les suivants : actionnaires individuels 17,0 %, investisseurs institutionnels français 32,4 % (dont OPCVM 19,4 %), investisseurs institutionnels étrangers 40,8 %.
- L'ensemble des membres du Directoire détient 2 922 547 actions Accor (soit 1,49 % du capital) et 5 073 259 droits de vote (soit 2,36 % du total) au 10/10/2000.

- Les salariés détiennent 1 404 574 actions (0,7 % du capital) au 31 décembre 2000 dans le cadre des plans d'épargne salariale du Groupe.
- À la connaissance de la Société, il n'y a pas d'autre actionnaire extérieur au Groupe qui détienne directement ou indirectement 1 % ou plus du capital ou des droits de vote.
- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.
- À la connaissance de la Société, la structure de l'actionariat n'a pas connu de modifications significatives au 31 décembre 2000, à l'exception de la Société Générale qui a porté sa participation à 1,6 % (3 254 444 actions et 3 254 944 droits de vote).

Modifications de l'actionariat

	1998 ⁽¹⁾		1999 ⁽²⁾		2000 ⁽³⁾	
	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote
Caisse des Dépôts et Consignations	5,5 %	9,6 %	5,5 %	9,6 %	3,7 %	6,5 %
Fondateurs	3,5 %	4,5 %	3,5 %	5,8 %	3,3 %	5,5 %
Worms & Cie (IFIL)	1,3 %	2,4 %	1,3 %	2,4 %	1,2 %	2,2 %
Société Générale	2,2 %	2,0 %	1,8 %	1,7 %	0,8 %	0,7 %
BNP	0,7 %	1,3 %	0,7 %	1,3 %	0,6 %	1,1 %

(1) Au 12 novembre 1998.

(2) Au 31 mars 1999.

(3) Au 10 octobre 2000.

A notre connaissance, aucune personne physique ou morale, directement ou indirectement, isolément ou conjointement ou de concert, n'exerce ou ne peut exercer un contrôle sur Accor.

Marché des titres

L'action Accor est cotée au Premier Marché d'Euronext Paris S.A., code SICOVAM 12040.

Les transactions sur American Deposit Receipt (ADR) Accor ont lieu sur le marché Over The Counter (OTC) aux États-Unis, code ACRYF, CUSIP 00435 F 101.

L'obligation Accor échangeable en actions Compass 1 % 2002 est cotée à la bourse du Luxembourg, codes : Sicovam 49227, ISIN FR 0000492274, Euroclear/Cedelbank 009544844.

Établissement assurant le service financier de la Société :

Le service des transferts et le paiement des coupons sont assurés aux guichets de la Société Générale :
32, rue du Champ de Tir - BP 81236 - 44312 Nantes Cedex 3.

Action et dividende

	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice (en €)			Détaché le	Payé le	Cours de bourse (en €)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
1995	144 579 255	0,60	0,30	0,90	14 juin 96	19 juillet 96	20,74	15,88	19,34	4,73 %
1996	165 585 920	0,60	0,30	0,90	13 juin 97	13 juin 97	24,46	18,48	20,04	4,57 %
1997	179 262 085	0,70	0,35	1,05	15 juin 98	15 juin 98	36,38	19,24	34,12	3,08 %
1998	180 704 995	0,80	0,40	1,20	14 juin 99	14 juin 99	54,42	27,48	36,90	3,25 %
1999	185 481 982	0,90	0,45	1,35	14 juin 00	14 juin 00	50,36	34,40	47,97	2,81 %
2000 ⁽¹⁾	198 324 605	1,00	0,50	1,50	14 juin 01	14 juin 01	51,00	35,39	45,00	3,33 %

(1) Proposé.

Un dividende représentant € 1,00 et € 1,50 avec avoir fiscal est proposé aux 198 324 605 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 2000.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France (Sicovam).

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Cours de bourse et volumes de transactions

Action en €	Cours moyen	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		+ haut	+ bas	
1999				
Octobre	41,80	44,30	39,80	14 413 160
Novembre	43,62	47,76	41,30	19 452 100
Décembre	46,22	48,07	44,44	25 348 745
2000				
Janvier	44,50	49,20	39,95	17 428 196
Février	39,87	44,00	35,39	21 818 603
Mars	38,30	41,89	35,50	22 420 701
Avril	41,97	43,70	39,65	11 867 140
Mai	44,34	48,10	40,50	15 607 746
Juin	43,54	46,00	41,05	14 763 222
Juillet	44,78	46,85	41,75	11 381 784
Août	47,48	48,80	45,86	11 105 632
Septembre	45,71	51,00	41,25	16 638 125
Octobre	43,80	47,75	40,16	13 836 566
Novembre	46,22	47,75	42,85	11 893 518
Décembre	42,67	45,45	40,46	11 477 062
2001				
Janvier	47,39	50,00	41,81	18 089 408
Février	46,29	49,00	41,75	16 166 786
Mars	44,75	48,60	41,75	21 376 000



Administration – Direction – Contrôle

Gouvernement d'entreprise

En plein accord avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor est administré par un Directoire composé de cinq membres qui assure la gestion du Groupe, et un Conseil de Surveillance qui en assure le contrôle.

Le Conseil de Surveillance est composé de onze membres, dont six représentants des principaux actionnaires et cinq membres indépendants.

Le fonctionnement du Conseil de Surveillance est régi par un règlement intérieur qui définit notamment les droits et devoirs de ses membres.

Un second règlement porte sur les relations entre le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Un comité des rémunérations et un comité des comptes, institués au sein du Conseil de Surveillance, complètent cette organisation.

Co-Présidents fondateurs

Paul Dubrule : né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des Hautes Etudes 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 S.I.E.H. entre 1971 et 1983, puis Co-Fondateur et Co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule est également Sénateur de Seine et Marne, Président de Entreprise et Progrès et Co-Fondateur du World Travel and Tourism Council (WTTC)

Gérard Pélisson : né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures de Paris et diplômé du Master of Sciences (Industrial Management) du Massachusetts Institute of Technology (USA), Co-Fondateur et Co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, Co-Président du Groupe Novotel S.I.E.H. entre 1971 et 1983, puis Co-Fondateur et Co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson est également Président du CIAN (Conseil des Investisseurs Français en Afrique), Président de l'UFE (Union des Français de l'Etranger), Président d'honneur et Co-Fondateur de l'Institut Brillat-Savarin, Co-Fondateur et Vice-Président du World Travel and Tourism Council (WTTC), et Président de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (1990-1996).

Directoire

Jean-Marc Espalioux, Président

Né le 18 mars 1952, Institut d'Etudes Politiques de Paris – Droit – Sciences Economiques et ENA (Promotion 1978). Inspecteur des Finances au Ministère des Finances de 1978 à 1982, il entre à la Compagnie Générale des Eaux (devenue Vivendi Universal) en 1984, devient Directeur Financier en 1987, Membre du Comité Exécutif en 1994 et Directeur Général Adjoint en 1996. Administrateur de Accor depuis 1988, il est choisi par les Co-Fondateurs, Paul Dubrule et Gérard Pélisson, pour devenir le Président du Directoire de Accor le 7 janvier 1997. Jean-Marc Espalioux est également Administrateur de Vivendi Universal et de Fiat France, Membre du Conseil de Surveillance et Président du Comité des Comptes de Vivendi Environnement.

Sven Boinet

Né le 11 avril 1953 à Saint Brieuc (France), Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris et Master of Science (Economic and Regional Planning) de l'Université de Stanford (Californie, USA). Ingénieur dans la Société Schlumberger Ltd de 1979 à 1981, Ingénieur puis Chef de Projet dans la Société Coflexip de 1981 à 1983, Senior Consultant au SRI International de 1983 à 1987, Directeur du Bureau des Présidents du Groupe Accor de novembre 1987 à décembre 1989, Directeur Général de la Division Tourisme du Groupe Accor de janvier 1990 à août 1992, Vice-Président Exécutif du Groupe Accor depuis le 1^{er} septembre 1992, en charge de l'Hôtellerie depuis octobre 1994. Sven Boinet est Membre du Directoire de Accor en charge de l'Hôtellerie depuis le 7 janvier 1997

Benjamin Cohen

Né le 29 avril 1939 à Castres (Tarn), diplômé de l'École des Hautes Etudes Commerciales en 1961. Directeur de la Restauration Publique de Jacques Borel International (Reconversion des Cafés Biard) de 1964 à 1968, Président de la Société de Promotion Touristique des Autoroutes de 1969 à 1972, Membre du Comité Directeur et Directeur Général du Groupe Jacques Borel International à partir de 1975, Vice-Président-Directeur Général de la Compagnie des Hôtels Jacques Borel de 1972 à 1975, Administrateur Directeur Général de 1975 à 1977, puis Président-Directeur Général de Sofitel à partir de 1977 et de l'Union Touristique et Hôtelière (U.T.H.) de 1979 à 1985, Directeur Général chargé des Affaires Internationales du Groupe Novotel S.I.E.H. (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière) de 1982 à 1983, Directeur Général de l'Hôtellerie et Membre du Comité de Direction du Groupe Accor de 1983 à 1988, Président de la Compagnie Française des Croisières Paquet de 1987 à 1994, Directeur Général du Groupe Accor de 1989 à 1992, Vice-Président Exécutif du Groupe Accor de 1992 à 1997. Benjamin Cohen est Membre du Directoire en charge des Finances et Participations du Groupe Accor depuis le 7 janvier 1997.



John Du Monceau

Né le 6 avril 1938 à Mortsel (Belgique). Licence en Sciences Commerciales et Maritimes (Saint-Ignace à Anvers). Il exerce différentes responsabilités dans le marketing de produits alimentaires chez Unilever de 1961 à 1973. Il devient successivement Directeur Général de la filiale de Jacques Borel International en Belgique de 1973 à 1977, Directeur Général de Ticket Restaurant France de 1978 à 1983, puis, chez Accor, Directeur Général Groupe en charge de la branche Titres de Services et Vice-Président Exécutif en charge des Titres de Services et d'Eurest. John Du Monceau est Membre du Directoire en charge des Services et des Ressources Humaines depuis le 7 janvier 1997.

Paul Dubrule

Secrétaire

Pierre Todorov

Conseil de Surveillance

- Président : Gérard Pélisson
- Vice-Président : Etienne Davignon*, Vice-Président de la Société Générale de Belgique, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990 ; Etienne Davignon, 68 ans, est notamment administrateur de Pechiney, de ICL (Grande-Bretagne), et membre des Conseils de Surveillance de Suez-Lyonnaise des Eaux et de BASF (Allemagne). Il détient 648 actions Accor.
- BNP-Paribas, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990, représentée par Baudouin Prot, Administrateur, Directeur Général de la BNP ; Baudouin Prot, 50 ans, est notamment administrateur de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute. Il détient à titre personnel 500 actions Accor.
- Isabelle Bouillot, Président du Directoire de CDC IXIS, membre du Conseil depuis le 14 février 1996 ; Isabelle Bouillot, 52 ans, est notamment administrateur de Saint-Gobain et de La Poste et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne. Elle détient 500 actions Accor.
- CDC Participations, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Willy Stricker, Président Directeur Général de CDC IXIS Private Equity ; Willy Stricker, 58 ans, est notamment Vice-Président du Conseil de Surveillance du Club Méditerranée, représentant permanent de CDC Participations au Conseil d'Administration de Canal+, et administrateur de Vinci.
- Renaud d'Elissagaray* est membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 27 janvier 1988) ; Renaud d'Elissagaray, 68 ans, ancien membre du

Directoire de la Banque Louis Dreyfus, est administrateur de Arca-Banque du Pays Basque et de diverses SICAV, dont Indocam France Europe. Il détient 773 actions Accor.

- Jean-Marie Fourier*, 79 ans, Directeur Général Honoraire du Groupe Thomson, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 28 juin 1983) ; Jean-Marie Fourier exerce divers mandats dans des associations et auprès de la Région Ile-de-France. Il détient 540 actions Accor.
- IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA, membre du Conseil depuis le 15 décembre 1992, représentée par Gabriele Galateri di Genola, administrateur délégué, Directeur Général de IFIL ; Gabriele Galateri di Genola, 53 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance de Worms & Cie, administrateur de Fiat (Italie) et Non-Executive Director de Arjo Wiggins Appleton Plc (Grande-Bretagne).
- Jérôme Seydoux*, Président du Conseil de Surveillance de Pathé, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 ; Jérôme Seydoux, 66 ans, est notamment administrateur de Chargeurs et de Danone. Il détient 1 000 actions Accor.
- Maurice Simond*, 69 ans, ancien Group Director de IBM Europe, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997, auparavant censeur depuis le 28 juin 1983. Il détient 34 540 actions Accor.
- Société Générale, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Patrick Duverger, Directeur Général Honoraire de la Société Générale ; Patrick Duverger, 62 ans, est notamment représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de TF1. Il détient à titre personnel 250 actions Accor.

* Membres indépendants.

Secrétaire

Pierre Todorov

Réunions du Conseil de Surveillance et du Directoire

Il existe chez Accor un dialogue permanent et équilibré entre les deux organes. A titre d'illustration, au cours de l'année 2000, le Conseil de Surveillance a tenu cinq réunions, en janvier, mars, mai, juillet et septembre. Et pour marquer l'importance que revêt la participation effective des membres du Conseil de Surveillance aux réunions, il est prévu qu'une fraction correspondant à 50 % du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité.

Chaque trimestre, le Directoire présente un rapport d'activité détaillé qui permet au Conseil de Surveillance d'exercer pleinement sa mission.



En outre, celui-ci autorise, sur la base d'une information précise et complète, les investissements plus importants et toutes les opérations à caractère stratégique.

Le fonctionnement du Conseil de Surveillance est régi par un **règlement intérieur** complétant les statuts qui définit notamment les droits et devoirs constituant la "Charte" de membre du Conseil de Surveillance de Accor.

Par ailleurs, un second règlement intérieur fixe de façon précise les règles de fonctionnement interne du Directoire et ses rapports avec le Conseil de Surveillance ainsi qu'avec les filiales et les entités opérationnelles du Groupe. Ce règlement intérieur définit également les règles d'éthique qu'il appartient aux membres du Directoire de respecter et de faire respecter.

Comités

En pleine adéquation avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor s'est doté, depuis plusieurs années, de comités spécialisés permanents.

Le Comité des Rémunérations comprend trois membres : le Président du Conseil, M. Gérard Péliisson, et deux membres indépendants, MM. Etienne Davignon et Jérôme Seydoux qui en est le Président. Ce Comité a pour mission de préparer les décisions du Conseil de Surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux. Il se penche également sur la politique d'attribution d'options de souscription d'actions aux cadres dirigeants.

Le Comité des Comptes est composé de quatre membres : le Président du Conseil M. Gérard Péliisson, Mme Isabelle Bouillot, et deux membres indépendants, M. Etienne Davignon, qui en est le Président, et M. Renaud d'Elissagaray.

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie.

Le Comité des Comptes est également amené à se prononcer sur la validité du traitement comptable des opérations significatives. Dans le cadre de sa mission, il a la faculté de rencontrer les principaux responsables de l'élaboration des comptes et de leur contrôle, en particulier le Président du Directoire, le membre du Directoire en charge des Finances et des Participations, les responsables du contrôle interne et les Commissaires aux comptes.

En 2000, le Comité des Comptes s'est, en outre, attaché à prendre connaissance et valider les procédures de contrôle mises en œuvre par le département de l'Audit interne du Groupe.

Le Comité des Comptes rend compte avec précision de ses travaux au Conseil de Surveillance et porte à sa connaissance tous les points significatifs susceptibles de poser problème ou d'appeler une délibération particulière, de manière à faciliter l'exercice par celui-ci de sa fonction de surveillance et de contrôle.

Chacun de ces deux Comités spécialisés s'est réuni à deux reprises au cours de l'année 2000.

Rémunération des dirigeants et jetons de présence

L'équipe dirigeante de Accor, comprenant les membres du Directoire, les responsables des grandes directions fonctionnelles Groupe et les responsables des activités opérationnelles, est intéressée à la progression des résultats du Groupe à travers la mise en place d'éléments de rémunération variables déterminés en fonction d'objectifs qualitatifs et quantitatifs précis. Cette fraction variable peut représenter jusqu'à 80 % de la rémunération fixe des membres du Directoire – dont la rémunération est arrêtée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations – et jusqu'à 40 % pour les autres membres de l'équipe dirigeante. Les cinq membres du Directoire et les responsables des grandes directions fonctionnelles : Volker Buring, Directeur Général des Ressources Humaines ; Jacques Charbit, Directeur de la Communication ; Thierry Gaches, Directeur Général Internet ; Christian Gary, Directeur de la Trésorerie Groupe ; Eliane Rouyer, Directeur de la Communication Financière ; Jacques Stern, Contrôleur Général ; Pierre Todorov, Secrétaire Général ; ont perçu en 2000 des rémunérations pour un montant total de € 5 913 206 (FRF 38 788 090).

Par ailleurs, les rémunérations de toutes natures perçues au titre de l'exercice par les membres du Conseil de Surveillance pour l'ensemble des fonctions qu'ils exercent dans des sociétés du Groupe ont été de € 1 242 759 (FRF 8 151 965) dont € 250 800 (FRF 1 645 140) de jetons de présence versés par Accor SA et € 270 736 (FRF 1 775 912) par d'autres sociétés du Groupe.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil de Surveillance.

Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions. Pour chaque année où un plan d'options est décidé, une cible prioritaire d'attributaires est déterminée : dirigeants, cadres supérieurs ou encadrement intermédiaire opérationnel.

En fonction de la cible prioritaire retenue, le nombre d'attributaires peut varier de quelques dizaines à quelques centaines de personnes par plan.



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, qu'elle soit au niveau des résultats obtenus ou du comportement du bénéficiaire. Depuis 1998, la durée des plans d'options est de 8 ans et la décote accordée est de 5 % de la valeur de l'action au moment de l'émission du plan.

Lorsque les membres du Directoire font partie de la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options accordées à chacun d'entre eux est arrêté par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations.

Les plans émis en 1999 et 2000 sont destinés à l'encadrement intermédiaire et concernent respectivement 650 et 900 collaborateurs du Groupe.

Options de souscription réservées au personnel

Date d'attribution	Nombre total d'actions pouvant être souscrites <small>(dont celles attribuées aux membres du Directoire)</small>	Nombre de bénéficiaires <small>(dont membres du Directoire)</small>	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription en €	Nombre d'actions souscrites au cours de l'exercice 2000 <small>(dont celles souscrites par les membres du Directoire)</small>	Nombres d'actions souscrites au 31/12/2000
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor							
01/08/95	1 000 000	160	01/08/97	01/08/01	18,81	56 500	906 000
07/01/97	1 000 000 <small>(550 000)</small>	25 <small>(4)</small>	07/01/99	07/01/05	15,46	165 000 <small>(75 000)</small>	515 000 <small>(300 000)</small>
07/01/98	1 400 000 <small>(395 000)</small>	242 <small>(4)</small>	07/01/03	07/01/06	32,47	12 500	25 000
06/01/99	600 000	650 <small>(aucun)</small>	06/01/04	06/01/07	33,95	0	0
30/03/00	750 000	900 <small>(aucun)</small>	30/03/05	30/03/08	37,00	0	0
04/01/01	2 000 000 <small>(970 000)</small>	32 <small>(4)</small>	04/01/04	04/01/09	40,58	0	0
Plans de bons d'épargne en action (options de souscription d'actions émises en complément de l'augmentation de capital réservée aux salariés)							
22/12/00	757 322 <small>(6 000)</small>	15 725 <small>(4)</small>	22/12/03	22/12/07	43,40	0	0
Plans d'options de souscription d'actions repris par Accor suite à la fusion-absorption de Sphere International							
31/10/96	685 540	83	31/10/00	31/10/01	13,23	545 590	545 590
Plans d'options de souscription d'actions émis par des filiales							
Lenôtre							
30/04/96	2 700	3	30/04/96	30/04/01	170,70	0	0
25/10/96	600	1	25/10/96	25/10/01	170,70	0	0
Accor Casinos							
30/07/99	17 600	19	30/07/04	30/07/07	78,36	0	0

Contrats de participation et d'intéressement

La participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe négocié entre les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises. La réserve spéciale de participation pour 2000 s'élève à € 12 millions. Les montants versés au cours des quatre dernières années ont été les suivants : € 2,7 millions (FRF 18 millions) en 1996, € 6,1 millions (FRF 40 millions) en 1997, € 7,5 millions (FRF 49 millions) en 1998 et € 11,4 millions (FRF 75 millions) en 1999.

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement tant au niveau de la société-mère que des filiales ou des établissements. Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat.

Noms des personnes qui assument la responsabilité du document

Jean-Marc Espalioux
Président du Directoire

Benjamin Cohen
Membre du Directoire
en charge des Finances et des Participations

Attestation

A notre connaissance, les données du présent document de référence concernant Accor sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Accor ; elles ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Jean-Marc Espalioux

Benjamin Cohen

Attestation des Commissaires aux comptes et réviseurs

Avis des Commissaires aux comptes sur le document de référence

Aux Actionnaires Accor SA

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Accor et en application du règlement COB 98-01 nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du Président du Directoire du Groupe. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes. Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence y compris l'analyse de sensibilité pour l'année 2001, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la Société, acquise dans le cadre de notre mission.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 1998, 1999 et 2000, arrêtés par le Directoire, ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes de la profession applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes présentés dans ce document de référence.

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres	Deloitte, Touche,
Arthur Andersen	Tohmatsu-Audit
Christian Chochon	Alain Pons
Membres de la Compagnie de Versailles	

Les Réviseurs

(pour ce qui concerne les comptes consolidés)
Deloitte, Touche, Tohmatsu



Commissaires aux comptes

Titulaires

Barbier Frinault & Autres - Arthur Andersen
Christian Chochon
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du
16 juin 1995.
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit

Alain Pons
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du
16 juin 1995.
Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Suppléants

Olivier Azières
185, avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire
du 4 juin 1996.

Christian Chiarasini
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire
du 4 juin 1996.

Réviseur

Deloitte Touche Tohmatsu
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Responsables de l'information

Eliane Rouyer
Directeur de la Communication Financière
Tél. : 01 45 38 86 26

Jacques Stern
Contrôleur Général
Tél. : 01 45 38 86 36

Relations avec les actionnaires

Eliane Rouyer
Tour Maine Montparnasse - 33, avenue du Maine -
75755 Paris cedex 15
Tél. : 01 45 38 86 26 - Fax : 01 45 38 85 95

Accor développe sa communication financière pour améliorer la qualité l'information diffusée à l'ensemble de ses actionnaires. Les contacts, les documents d'information, le site internet et les rencontres sont personnalisés, selon qu'il s'agit d'investisseurs institutionnels ou d'actionnaires individuels, afin d'offrir à tous un même niveau d'information adaptée à leurs besoins respectifs.

Contact actionnaires

L'équipe de la Direction de la Communication Financière est à la disposition de ses actionnaires chaque jour de la semaine pour répondre à toutes les interrogations. Un serveur vocal 0811 01 02 03 (prix d'un appel local) propose des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de bourse en direct, ainsi que des informations pratiques pour les actionnaires individuels, et permet la mise en relation avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires.

Documents d'information

Une large palette de documents permet à chaque actionnaire de faire son choix selon ses besoins :

- le rapport annuel est diffusé sous forme de deux documents : le premier présente les métiers du Groupe de façon illustrée et fournit une information financière simplifiée ; le second, le document de référence enregistré par la Commission des opérations de bourse, présente le détail des états financiers et des informations juridiques,
- la carte d'identité présente le Groupe de façon succincte et illustrée ; elle est réactualisée deux fois par an,
- la lettre aux Actionnaires est adressée personnellement deux fois par an aux actionnaires détenant au moins 250 actions au porteur, identifiés par la dernière enquête annuelle réalisée par Accor auprès de la Sicovam, ainsi qu'à l'ensemble des actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des Actionnaires Accor. Elle est éditée au cours du mois suivant les publications de résultats annuels et semestriels,
- Accor publie dans la presse française tous les avis financiers relatifs à ses annonces de résultats, chiffres d'affaires, ses comptes rendus d'Assemblées Générales, ou à tout autre événement susceptible d'intéresser ses actionnaires. La presse communique par ailleurs largement sur le Groupe.



- toutes les notes enregistrées par la COB concernant des opérations financières réalisées par Accor sont également disponibles sur simple demande et font l'objet de publications dans la presse.
- Accor publie au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires toutes les informations concernant ses résultats, chiffres d'affaires, Assemblées Générales, dividendes, opérations sur le capital...
- Le site internet www.accor.com/finance, accessible via accor.com, est dédié à la communication financière. Conçu comme un outil pratique et une véritable base de données financières, il propose les retransmissions vidéo en direct, puis en différé, des présentations des résultats annuels et semestriels aux analystes, ainsi que de l'Assemblée Générale des Actionnaires, la possibilité de télécharger tous les documents publiés par le Groupe, le cours de bourse en direct de Accor, l'agenda des événements et publications, un espace pratique dédié aux actionnaires, les comptes consolidés résumés ou détaillés...

Rencontres

Accor va à la rencontre de ses actionnaires tout au long de l'année : roadshow en Europe, aux Etats-Unis et en Asie, réunions d'actionnaires individuels en Province (en collaboration avec Euronext et la Fédération Française des Clubs d'Investissements), rencontres avec des Clubs d'Investissement... Accor est également présent chaque année au salon de la bourse Actionaria, lieu de rencontre privilégié des actionnaires individuels et des sociétés cotées. Les 17 et 18 novembre 2000, le stand Accor a accueilli environ 1 800 visiteurs ; ils ont particulièrement apprécié l'accueil qui leur a été réservé, ainsi que les documents qui leur ont été remis et les réponses à leurs interrogations.

Club des Actionnaires Accor

Accor a lancé en mai 2000 son Club des Actionnaires. A fin mars 2001, plus de 2000 actionnaires (détenant au moins 50 actions Accor) sont inscrits et profitent des nombreux avantages de ce Club :

En matière d'information

- des informations régulières sur la vie du Groupe, avec la *Lettre aux Actionnaires* et le *Courrier du Club*
- un contact spécial Club au 0811 01 02 03
- la réception directe des documents relatifs aux Assemblées Générales, tout comme les actionnaires dont les titres sont inscrits au nominatif

pour ceux qui le souhaitent, un abonnement gratuit à Accor Le Magazine, un mensuel destiné à la clientèle des hôtels Sofitel, Novotel, Mercure et Ibis en France, et qui parcourt chaque mois l'actualité économique, sportive et culturelle.

Avec des rencontres

- information en priorité et invitation pour les réunions organisées par Accor à Paris et en province
- formations à la bourse, en collaboration avec ConSors
- visites de sites

Avec des offres spéciales

pour découvrir l'univers Accor comme "client privilégié" en bénéficiant d'offres régulières et renouvelées.

Contact actionnaires : 0811 01 02 03

e-mail : comfi@accor.fr

site internet : www.accor.com/finance



TABLEAU DE CONCORDANCE



Selon règlement COB 98-01

100	-	Noms et fonctions des responsables du document
100	-	Attestation des responsables
101	-	Noms et adresses des contrôleurs légaux
90	-	Renseignements de caractère général concernant la Société
92	-	Renseignements de caractère général concernant le capital
94	-	Répartition actuelle du capital et des droits de vote
94	-	Marché des titres
95	-	Dividende
4	-	Présentation de la société et du Groupe
7/18	-	Faits marquants et litiges
6	-	Effectifs
22	-	Politique d'investissements
33	-	Comptes
98	-	Intérêts des dirigeants dans le capital
10	-	Evolution récente
19	-	Perspectives d'avenir



En application de son règlement n° 98-01, la Commission des opérations de bourse a enregistré le présent document de référence le 27 avril 2001 sous le numéro R.01 - 154. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des opérations de bourse. Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Cet enregistrement, effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée sur la situation de la société, n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.



perspectives, développement environnement croissance continue métiers de service motivation
maîtrise transparence croissance notoriété motivation perspectives développement
croissance perspectives développement environnement croissance continue visibilité motivation
maîtrise transparence croissance continue motivation perspectives développement
notoriété développement innovation garantir actionnaires métiers de service maîtrise
maîtrise notoriété croissance continue motivation perspectives développement durable notoriété garantir actionnaires métiers de service



accor.com/finance

