



Document
de référence



2001



W
R
H
A
M
S
S

Rapport de gestion du Directoire

à l'Assemblée Générale sur
les comptes consolidés 2001

PAGE 1

Comptes consolidés

PAGE 23

Comptes société mère

PAGE 61

Renseignements de caractère général

PAGE 75

Rapport de gestion du Directoire

à l'Assemblée Générale sur les comptes consolidés 2001

- 2.** Présentation des activités
- 5.** Analyse des résultats 2001
- 12.** Historique
- 14.** Perspectives et stratégie
- 16.** Hypothèses et analyses de sensibilité pour l'année 2002
- 17.** Facteurs de risques
- 19.** Actionnariat, rémunérations et mandats
- 22.** Observations du Conseil de Surveillance



Présentation des activités

Accor, présent dans 140 pays avec 147 000 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 (base de données MKG Conseil - mai 2001), avec 3 654 hôtels et 415 769 chambres répartis dans 84 pays au 31 décembre 2001. Dans l'hôtellerie, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, du 0 au 5 étoiles, Accor s'impose comme un acteur majeur aussi bien dans l'hôtellerie économique avec

les marques Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Red Roof Inns et Motel 6, 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 tient également à la présence mondiale de ses marques. Premier groupe hôtelier en Europe (base de données MKG Conseil – février 2002) avec un réseau de 202 128 chambres au 31 décembre 2001, soit 49 % de la totalité de son parc, Accor déploie son savoir-faire dans toutes les régions du monde avec 32 % des chambres en Amérique du Nord, 4 % des chambres en Amérique latine, 4 % des chambres en Afrique et au Moyen-Orient, et 11 % des chambres en Asie et dans le Pacifique.

Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2001

	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	41	6 954	31	5 519	8	2 632	11	2 032	21	4 069	39	8 411	151	29 617
Novotel	125	15 947	113	18 930	6	1 834	14	1 884	13	2 160	70	17 125	341	57 880
Mercure	296	27 277	174	22 130	-	-	83	8 814	23	2 988	79	11 218	655	72 427
Ibis	327	28 877	210	25 395	-	-	15	1 871	12	1 357	19	3 371	583	60 871
Etap Hotel	172	12 722	63	5 048	-	-	-	-	-	-	1	120	236	17 890
Formule 1	284	21 179	42	3 020	-	-	1	300	24	1 667	12	993	363	27 159
Red Roof Inns	-	-	-	-	360	39 563	-	-	-	-	-	-	360	39 563
Motel 6	-	-	-	-	852	90 276	-	-	-	-	-	-	852	90 276
Autres	16	1 835	42	7 295	1	242	-	-	23	3 348	31	7 366	113	20 086
Total	1 261	114 791	675	87 337	1 227	134 547	124	14 901	116	15 589	251	48 604	3 654	415 769
Total en %	35 %	28 %	18 %	21 %	34 %	32 %	3 %	4 %	3 %	4 %	7 %	11 %	100 %	100 %

La diversité des modes d'exploitation du parc hôtelier est aussi une caractéristique du positionnement unique de Accor. Marqué par une prédominance des modes d'exploitation directe avec 65 % des chambres détenues en propriété et en location, Accor exploite 19 % de ses chambres sous contrat de gestion et 16 % 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 permettant une réduction de sa sensibilité aux cycles.

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2001

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total		Répartition en % du nombre de chambres
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres									
Sofitel	26	3 849	39	8 877	77	14 538	9	2 353	151	29 617	7 %
Novotel	65	9 324	142	21 368	95	21 495	39	5 693	341	57 880	14 %
Mercure	63	7 414	198	25 835	219	25 015	175	14 163	655	72 427	17 %
Ibis	139	15 278	210	25 879	54	6 858	180	12 856	583	60 871	15 %
Etap Hotel	72	5 224	85	6 774	6	559	73	5 333	236	17 890	4 %
Formule 1	218	15 948	131	10 255	3	231	11	725	363	27 159	7 %
Red Roof Inns	102	12 294	158	18 040	-	-	100	9 229	360	39 563	10 %
Motel 6	229	25 546	492	56 019	1	59	130	8 652	852	90 276	22 %
Autres	7	1 473	10	1 411	57	10 501	39	6 701	113	20 086	4 %
Total	921	96 350	1 465	174 458	512	79 256	756	65 705	3 654	415 769	100 %
Total en %	25 %	23 %	40 %	42 %	14 %	19 %	21 %	16 %	100 %	100 %	

Services

Accor détient le leadership mondial dans le domaine des titres de service destinés aux salariés des entreprises et collectivités. Présent dans 31 pays avec 13 millions d'utilisateurs quotidiens, Accor Services compte 345 000 entreprises clientes et 1 000 000 de prestataires affiliés au 31 décembre 2001. Sa gamme de produits répond à la demande croissante de sociétés soucieuses d'être un employeur attractif et de trouver des solutions pour diminuer leurs coûts opérationnels.

Le produit phare de cette activité de Accor est le Ticket Restaurant. Créé à la fin des années soixante pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise, le principe du Ticket Restaurant a conduit le Groupe à proposer toute une gamme de services qui se décline aujourd'hui en cinq familles :

- l'Alimentation : elle offre une alternative souple et économique à la restauration d'entreprise (Ticket Restaurant, Ticket Alimentation, Luncheon Vouchers) ;
- 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 (Ticket Emploi Domicile, Familylife Solutions, Americare) ou des services de garde d'enfants (Childcare Vouchers) ;
- 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 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 / Evénements : elle concerne la stimulation et la récompense des salariés (Top Premium, Suprême Award, Incentive House).

Le principe de fonctionnement de ces titres de service 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 redistribuent aux bénéficiaires concernés moyennant le plus souvent une participation. Cet avantage social bénéficie dans la plupart des pays d'une exonération de charges fiscales et sociales dont le montant varie selon les pays (€ 4,60 en France depuis le 1^{er} janvier 2002). 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 service ont une utilité économique et sociale aussi bien pour les pays développés que les pays émergents.

Depuis 1995, Accor Services est engagé dans un processus de migration technologique des supports de titres de service du papier vers la carte magnétique et à puce, pour des raisons opérationnelles de simplicité, de sécurité et d'économies de frais de gestion. Accor Services compte près de 885 000 porteurs de cartes à la fin de l'année 2001, essentiellement au Brésil, en Argentine, en France, en Suède et en Italie.

Autres activités

Agences de voyages

Accor est numéro deux mondial dans le voyage d'affaires, en termes 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 est présent dans 140 pays. Sa mission est de conseiller les grands groupes internationaux et les entreprises de toutes tailles dans la mise en œuvre de leur politique voyages et dans la gestion des dépenses de déplacements professionnels. Aujourd'hui, le développement de Carlson Wagonlit Travel est largement orienté vers les services à forte valeur ajoutée, avec un département conseil, et vers les nouvelles technologies, avec notamment un portail Internet B2B offrant au client un accès direct à l'information, un outil de réservation en ligne et des rapports statistiques sur son activité voyages.

Casinos

Accor se positionne comme le troisième groupe français de casinos et ambitionne de devenir un acteur européen majeur dans cette activité avec son partenaire financier Colony Capital. Dans le cadre de cette stratégie, Colony Capital prendra prochainement une participation de 50 % dans Accor Casinos dont Accor demeure l'opérateur industriel. Fort d'une crédibilité déjà acquise auprès des collectivités locales, cette opération permettra de doter Accor Casinos de moyens financiers renforcés qui seront autant d'atouts nécessaires pour parvenir au succès de cette stratégie. Accor gère 16 établissements ouverts au 31 décembre 2001, dont un en Belgique et un à Malte, et vient de remporter deux nouvelles concessions en Suisse.

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. Lenôtre rassemble également un réseau de 40 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 8 boutiques, gère trois restaurants prestigieux à Paris dont le Pré Catelan et le Pavillon de l'Elysée, 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. Au cours de l'année 2001, Accor a multiplié 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'un 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 à travers 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

	1999	2000	2001
Hôtellerie	90 546	101 317	102 067
Services	3 548	3 933	3 449
Autres activités			
Agences de voyages	7 015	7 702	8 083
Casinos	1 123	1 448	1 802
Restauration	19 811	22 557	20 805
Services à bord des trains	4 816	5 130	5 115
Autres	1 991	3 260	5 427
Total	128 850	145 347	146 748

Analyse des résultats 2001

Dans un contexte difficile, Accor affiche une progression de ses résultats 2001 illustrant l'efficacité de la stratégie mise en place depuis plusieurs années.

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 service, 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 est stable à € 20 775 millions en 2001, contre € 20 767 millions en 2000.

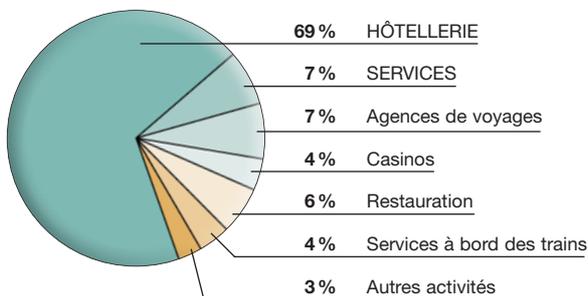
Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires consolidé de Accor pour l'ensemble de l'année 2001 s'établit à € 7 290 millions, en progression de 4,0 % en données publiées par rapport à celui de l'année 2000 (€ 7 007 millions).

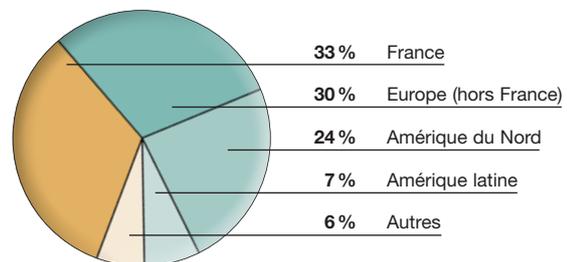
Volume d'activité par métier

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
HÔTELLERIE	4 735	6 156	6 341	+3,0 %
Affaires et loisirs	3 016	3 926	3 978	+1,3 %
Économique	813	938	1 045	+11,4 %
Économique États-Unis	906	1 292	1 318	+2,0 %
SERVICES	5 615	6 956	7 477	+7,5 %
Autres activités				
Agences de voyages	4 988	5 950	5 346	- 10,2 %
Casinos	185	243	302	+24,4 %
Restauration	489	542	482	- 11,1 %
Services à bord des trains	330	333	267	- 19,7 %
Location de voitures	396	-	-	-
Autres	508	587	560	- 4,6 %
Total	17 246	20 767	20 775	+0,04 %

Chiffre d'affaires 2001 par métier



Chiffre d'affaires 2001 par zone géographique



La progression de 4,0 % du chiffre d'affaires en données publiées s'analyse de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : +2,5 %
- effets de change : - 0,7 %
- développement : +5,8 %
- cessions d'actifs (Courtepaille essentiellement) - 3,5 %

Chiffre d'affaires par métier

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
HÔTELLERIE	3 747	4 739	5 052	+ 6,6 %
Affaires et loisirs	2 052	2 525	2 704	+ 7,0 %
Économique	793	922	1 022	+ 11,3 %
Économique États-Unis	902	1 292	1 326	+ 2,6 %
SERVICES	361	437	498	+ 14,0 %
Autres activités				
Agences de voyages	434	531	499	- 5,9 %
Casinos	185	243	302	+ 24,6 %
Restauration	489	542	472	- 13,1 %
Services à bord des trains	330	333	277	- 16,4 %
Location de voitures	396	-	-	-
Autres	163	182	190	+ 2,4 %
Total	6 105	7 007	7 290	+ 4,0 %

Hôtellerie

L'évolution de l'activité de l'ensemble des divisions hôtelières a été bonne en 2001, en dépit d'une conjoncture particulièrement difficile. Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'Hôtellerie en 2001, avec l'incidence des nouvelles ouvertures et des acquisitions, croît de 6,6 % à € 5 052 millions.

Le revenu par chambre disponible (RevPAR), multiplication du taux d'occupation par le prix moyen, affiche notamment une progression importante dans l'hôtellerie économique en Europe provenant d'une augmentation des prix moyens.

Composition du RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2001

Hôtellerie	Taux d'occupation (en %)	(var. en points)	Prix moyen (var. en %)	RevPAR (var. en %)
Affaires et loisirs Europe	65,2 %	- 2,0	+ 3,9 %	+ 0,9 %
Économique Europe	75,2 %	- 0,3	+ 6,1 %	+ 5,7 %
Économique États-Unis	66,4 %	- 0,3	- 1,4 %	- 1,8 %

RevPAR par marché en cumul à fin décembre 2001

(en monnaie locale)	Nombre de chambres (filiales et gestion)	Taux d'occupation		Prix moyen (var. en %)	RevPAR (var. en %)
		(var. en %)	(var. en points)		
France	81 859	72,0 %	- 1,0	+ 4,9 %	+ 3,5 %
Allemagne	28 428	65,8 %	- 2,0	+ 2,6 %	- 0,5 % ⁽¹⁾
Royaume-Uni	8 009	73,1 %	+ 1,2	- 1,8 %	- 0,2 % ⁽²⁾
Pays-Bas	5 173	75,4 %	- 2,2	+ 3,0 %	+ 0,1 %
Belgique	5 067	69,7 %	- 1,4	+ 2,7 %	+ 0,6 %
Italie	3 174	66,9 %	+ 0,7	+ 5,5 %	+ 6,6 %
Hongrie	3 169	60,5 %	- 4,5	- 2,5 %	- 9,3 %
États-Unis (affaires et loisirs)	3 110	62,0 %	- 6,0	- 6,2 %	- 14,5 %

(1) Hors développement : - 0,1 %

(2) Hors développement : + 1,9 %

Dans l'**hôtellerie d'affaires et de loisirs** (Sofitel, Novotel, Mercure), le RevPAR en Europe réalise une progression de 0,9 %. Pour l'ensemble de cette division, le chiffre d'affaires a progressé de 7,0 % à € 2 704 millions, dont + 1,0 % à périmètre et change constants, + 8,4 % en raison du développement et - 0,6 % relatif aux effets de change.

Le RevPAR de l'**hôtellerie économique en Europe** (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) a très bien résisté et présente une progression de 5,7 %.

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie économique s'est élevé à € 1 022 millions, soit une augmentation de 11,3 %, dont + 4,7 % provenant de la croissance des activités existantes et + 7,8 % des nouveaux développements.

L'**hôtellerie économique aux États-Unis** (Accor Economy Lodging), regroupant Motel 6 et Red Roof Inns, affiche un RevPAR en repli de - 1,8 %, en raison d'un contexte économique difficile aggravé par les événements du 11 septembre.

Le chiffre d'affaires de la division Accor Economy Lodging augmente de 2,6 % à € 1 326 millions, dont - 2,4 % pour l'activité, + 4,1 % en raison du développement et + 3,0 % résultant de l'appréciation du dollar contre l'euro.

Services

Le chiffre d'affaires a atteint € 498 millions en 2001, en hausse de 14,0 % en données publiées. La croissance à périmètre et taux de change constants est de 18,4 %, la dépréciation du real brésilien ayant contribué à former un impact de change négatif de 5,5 %.

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, avec notamment la bonne performance du Venezuela. Au Brésil, le chiffre d'affaires a progressé de 14,0 % à périmètre et change constants.

Autres activités

Agences de voyages

Le trafic géré des agences de voyages (à 100 %) s'est élevé à € 10 692 millions, en baisse de 10,2 %.

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 élevé à € 499 millions, en recul de 5,9 %.

Casinos

Le chiffre d'affaires de Accor Casinos progresse de 24,6 % à € 302 millions. À périmètre constant, la division affiche une croissance de 9,8 %.

Restauration

Le chiffre d'affaires de la restauration diminue de 13,1 % pour atteindre € 472 millions. Cette variation s'explique essentiellement par la cession de Courtepaille en décembre 2000.

Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains est en baisse de 16,4 % à € 277 millions, en raison notamment de la cession des activités techniques (ateliers) en Belgique et en Italie en décembre 2000. L'activité progresse de 6,7 % à périmètre constant.

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 € 1 971 millions, en progression de 4,2 % par rapport à 2000 (€ 1 891 millions).

La progression de 4,2 %, soit € 80 millions, se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) :	+ 1,1 %
- développement :	+ 4,6 %
- effets de change :	+ 0,3 %
- cessions d'actifs (Courtepaille essentiellement) :	- 1,8 %

Résultat brut d'exploitation par métier

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
HÔTELLERIE	1 221	1 557	1 631	+ 4,8 %
Affaires et loisirs	542	677	727	+ 7,6 %
Économique	297	346	387	+ 11,8 %
Économique États-Unis	382	534	517	- 3,3 %
SERVICES	141	146	206	+ 40,3 %
Autres activités				
Agences de voyages	36	50	36	- 26,1 %
Casinos	37	50	58	+ 15,1 %
Restauration	40	50	31	- 38,3 %
Services à bord des trains	13	32	13	- 57,8 %
Location de voitures	60	-	-	-
Autres	12	6	- 4	N/S
Résultat brut d'exploitation	1 560	1 891	1 971	+ 4,2 %

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à

€ 830 millions à la fin de l'année 2001 contre € 847 millions l'année précédente.

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
Résultat brut d'exploitation	1 560	1 891	1 971	+ 4,2 %
Loyers	(478)	(616)	(698)	-
Amortissements et provisions	(359)	(428)	(443)	-
Résultat opérationnel	723	847	830	- 2,0 %

Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt (résultat global des opérations), défini comme le résultat opérationnel auquel s'ajoutent le résultat

financier et la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, s'établit à € 758 millions, en hausse de 0,9 %.

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
Résultat financier	(143)	(121)	(92)	-
Quote-part des sociétés mises en équivalence	15	25	20	-
Résultat courant avant impôt	595	751	758	+ 0,9 %

L'augmentation de 0,9 % du résultat courant avant impôt s'analyse de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 4,4 %
- développement : - 1,2 %
- effets de change : - 0,7 %
- cessions d'actifs (Courtepaille essentiellement) - 1,6 %

Le résultat financier 2001 est de € - 92 millions. Il intègre € 42 millions d'autres revenus, dont € 28 millions de gains de change réalisés principalement sur des opérations en capital aux États-Unis.

Le résultat des sociétés mises en équivalence est de € 20 millions, contre € 25 millions en 2000. Il comporte essentiellement le résultat de SHCD (Société des Hôtels et Casinos de Deauville à 35 %) et de Orbis en Pologne (à 25 %).

Résultat net, part du Groupe

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
Résultat courant avant impôt	595	751	758	+ 0,9 %
Résultat sur patrimoine hôtelier	18	19	29	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(29)	23	66	-
Amortissement des écarts d'acquisition	(68)	(96)	(102)	-
Impôts	(222)	(256)	(246)	-
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	82	35	-	-
Intérêts minoritaires	(24)	(28)	(31)	-
Résultat net, part du Groupe	352	447	474	+ 6,0 %

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession récurrentes des actifs hôteliers, s'établit à € 29 millions, contre € 19 millions l'année précédente. Il comprend notamment un montant de plus-values de € 23 millions sur la cession de murs d'hôtels en Europe ainsi que € 10 millions sur la vente d'hôtels (murs et fonds) n'ayant pas un caractère stratégique pour le Groupe.

Le résultat sur la gestion des autres actifs de € 66 millions comprend notamment une plus-value de € 60 millions provenant de la cession de titres Compass ainsi qu'une plus-value de € 9 millions sur la cession de 6 % de Accor Casinos.

Le montant de l'impôt s'établit à € 246 millions. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat courant) est de 31,3 %, contre 33,2 % en 2000.

Après intérêts minoritaires pour un montant de € 31 millions, le **résultat net, part du Groupe**, s'élève à € 474 millions, en progression de 6 % par rapport à 2000.

Le **bénéfice net par action** s'établit à € 2,40, en hausse de 5,3 % sur l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2001 (soit 197 042 325).

Flux financiers

en € millions	1999	2000	2001	Variation 01/00
Marge brute d'autofinancement d'exploitation	778	984	1 005	+ 2,1 %
Investissements de rénovation	(431)	(422)	(405)	-
Autofinancement disponible	347	562	600	+ 6,8 %

L'**autofinancement disponible** s'établit à € 600 millions, soit une progression de 6,8 % par rapport à 2000.

En 2001, les investissements de développement ont représenté € 923 millions et les cessions d'actifs € 535 millions selon les détails ci-dessous :

Investissements de développement (en € millions)

Hôtellerie	669
Casinos	65
Tourisme	38
Autres investissements	151
Total	923

Cessions d'actifs (en € millions)

Immobilier hôtelier	357
Autres	178
Total	535

Ratios financiers

Dette nette sur fonds propres ("gearing")

Avec un montant de fonds propres de € 4 279 millions et un endettement net de € 2 849 millions, le ratio dette nette sur fonds propres reste presque stable à 67 % à la fin de l'exercice 2001, contre 64 % l'année précédente.

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

La marge brute d'autofinancement d'exploitation courante ajustée est constituée de 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 marge brute d'autofinancement d'exploitation courante ajustée sur la dette nette ajustée (dette nette ajustée de 5 fois le montant des loyers annuels) est de 22,9 % à la fin de l'année 2001, contre 23,4 % en 2000.

Couverture des charges financières par le résultat brut d'exploitation

Le ratio de couverture des charges financières ajustées (résultat des intérêts financiers augmentés de 1/3 des loyers) par le résultat brut d'exploitation est en amélioration. En 2001, le résultat brut d'exploitation représente 5,4 fois les charges financières contre 5,1 fois en 2000.

Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'élève à 11,5 % en

2001 contre 11,7 % en 2000. En excluant les hôtels en cours de construction, le ROCE s'établit à 11,9 % contre 12,1 % en 2000. Le "ROCE" (Return On Capital Employed) se décompose de la façon suivante :

"ROCE" (Return On Capital Employed) par métier

	1999	2000	2001
HÔTELLERIE	11,4 %	11,9 %	11,3 %
Affaires et loisirs	10,3 %	11,0 %	10,5 %
Économique	14,3 %	14,6 %	15,3 %
Économique États-Unis	10,9 %	11,4 %	10,0 %
SERVICES	23,5 %	19,7 %	25,8 %
Autres activités			
Agences de voyages	3,8 %	5,0 %	3,0 %
Casinos	16,9 %	16,9 %	16,6 %
Restauration	13,7 %	14,7 %	11,9 %
Services à bord des trains	4,6 %	13,6 %	7,5 %
ROCE Groupe	11,2 %	11,7 %	11,5 %

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 6,6 %, appliqué à € 11,7 milliards de capitaux employés, Accor crée de la valeur (Economic Value Added, EVA) pour € 291 millions contre € 265 millions en 2000.

Historique

1967

- **Paul Dubrule** et **Gérard Pélisson** 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 2 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 Asia 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 service 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 Dubrulle 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**.

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 partenariat : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, Gegetel.

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 à puce "Restaurant"** en Chine.
- Cession de 80 % de Courtepaille.

2001

- Accélération du développement de la visibilité et de la notoriété mondiale de Accor par le lancement d'une campagne de publicité intégrant une identité visuelle et une architecture publicitaire cohérente.
- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd en Grande-Bretagne.
- Lancement de **Suitehotel** sur le marché européen.
- Accor améliore sa notation **Arese** (agence de rating social et environnemental) et rejoint les indices socialement responsables "**ASPI Eurozone**" et "**FTSE4Good**".

Perspectives et stratégie

Hôtellerie

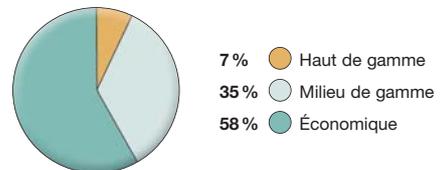
Le modèle développé par Accor depuis de nombreuses années a montré sa pertinence dans un environnement difficile comme le fut l'année 2001, à la fois frappée par le ralentissement économique aux États-Unis en milieu d'année puis par les événements du 11 septembre qui ont sévèrement affecté le monde du voyage et du tourisme. Ce modèle devrait se révéler encore plus performant dans un contexte de reprise économique

où les activités les plus touchées durant la phase de ralentissement devraient profiter de la remontée du cycle en tout premier lieu.

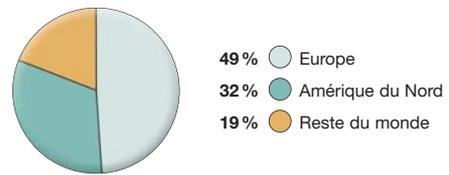
Le modèle Accor s'appuie sur l'existence d'équilibres en termes géographiques aussi bien qu'en termes de complémentarité des activités plus ou moins sensibles aux cycles économiques. Enfin, les différents modes de gestion (filiales, contrats de franchise ou de gestion), qui impliquent ou non un engagement financier de la part de Accor, sont autant de facteurs de gestion des risques.

Parc hôtelier équilibré (en % du nombre de chambres)

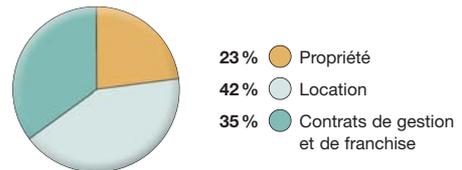
► Éventail de marques adapté à chaque segment de marché



► Présence internationale qui correspond à la demande mondiale



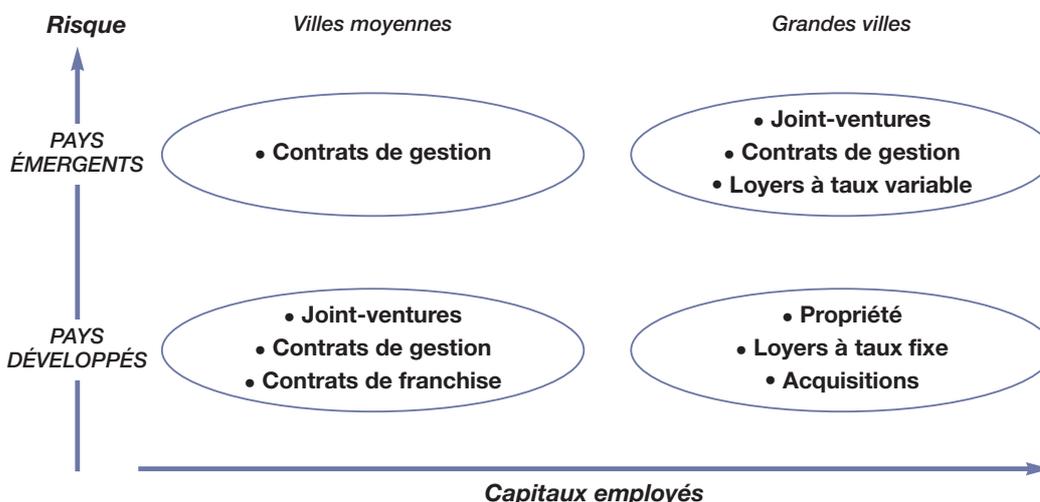
► Modes d'exploitation variés



La politique financière qui y est associée, faite de formules de financement adaptées, offre un soutien à la croissance. Son objectif est de maximiser la création de valeur pour l'actionnaire

en donnant notamment la priorité à la croissance du bénéfice net par action, tout en minimisant les risques et en se fixant le respect de ratios financiers à atteindre.

Allocation de ressources



En matière de politique des loyers, le Groupe se fixe là aussi des principes consistant à privilégier des loyers à taux fixe dans les segments économique ou milieu de gamme en raison d'une meilleure stabilité des revenus et dans les pays développés ; les formules de loyers à taux variable sont plutôt réservées au segment haut de gamme et dans les pays émergents, là où les cash-flow peuvent être plus volatils. Un des moteurs de croissance profitable repose sur la dynamique de développement du parc hôtelier. Pour 2002 et au-delà, nous

maintenons un rythme d'ouvertures de 25 000 chambres par an, hors acquisition. Ce développement est possible grâce à la faculté d'intégrer les nouveaux projets sous les différentes marques sous lesquelles nous opérons et qui bénéficient des modes d'organisation intégrés, notamment en termes de vente, marketing et distribution, de même qu'en termes de techniques de construction et de centralisation des achats.

Ouvertures estimées 2002 (croissance interne) : 224 hôtels (25 116 chambres)

 <p>14 hôtels Montréal, Washington, D.C., Chicago, Buenos Aires, Londres, Venise, Marseille, Marrakech, Shanghai, Sydney...</p>	 <p>22 hôtels Berlin, Cracovie, Budapest, Turin, Barcelone, Séville, Wellington...</p>	 <p>42 hôtels São Paulo, Porto Alegre, Berlin, Hambourg, Rome, Bangkok, Kuta Bali...</p>	 <p>55 hôtels</p>
			 <p>45 hôtels</p>
			 <p>25 hôtels</p>
			 <p>9 hôtels</p>
			 <p>7 hôtels</p>

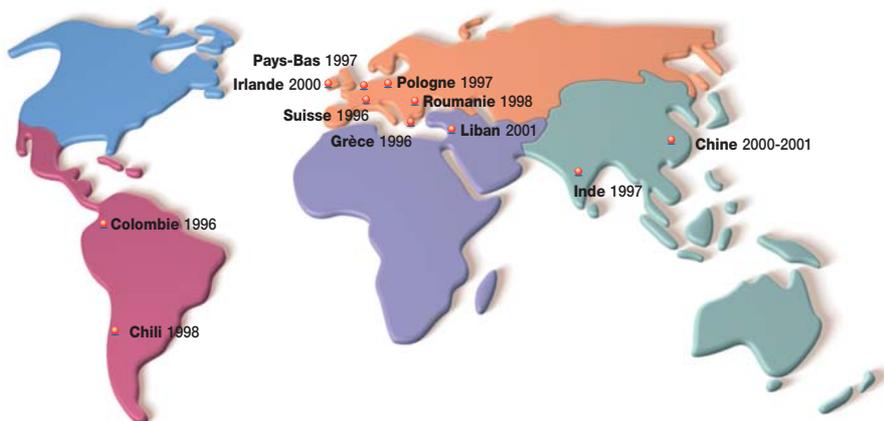
Services

S'agissant des **Services**, l'expansion repose sur trois axes : l'ouverture de nouveaux pays chaque année (Chine avec Pékin en 2000 et Shanghai en 2001, Liban en 2001), le développement de

nouveaux produits s'ajoutant aux produits traditionnels et l'extension des produits à de nouveaux clients tels que le marché des fonctionnaires qui s'est ouvert récemment en France et en Italie.

Services : nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux clients

► Nouveaux marchés



► Nouveaux produits

Ils représentent 19 % du chiffre d'affaires 2001, contre 0,5 % en 1996



► Nouveaux clients

Ouverture de Ticket Restaurant aux administrations et fonctionnaires en France et en Italie.



Hypothèses et analyses de sensibilité

pour l'année 2002

Accor a élaboré son budget 2002 sur la base d'hypothèses concernant la croissance des revenus par chambre disponible (RevPAR) et l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change. Les hypothèses de croissance des RevPAR tiennent compte d'un retour à une situation plus normale à partir du second semestre et d'une certaine amélioration de la situation économique aux États-Unis puis en Europe.

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 courant avant impôt.

Pour l'année 2002, sur la base d'une augmentation des RevPAR de 2,4 % pour l'hôtellerie d'affaires et de loisirs en Europe, de 3,6 % pour l'hôtellerie économique en Europe et de 0,3 % pour l'hôtellerie économique aux États-Unis, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de 1 point du RevPAR serait respectivement de € 14 millions, € 9 millions et € 11 millions.

Hypothèses budgétaires 2002

REVPAR	T1 02	T2 02	T3 02	T4 02	2002
Affaires et loisirs Europe	- 4,7 %	- 0,2 %	+ 5,0 %	+ 9,1 %	+ 2,4 %
Économique Europe	+ 3,3 %	+ 3,8 %	+ 3,6 %	+ 3,8 %	+ 3,6 %
Économique États-Unis	- 5,9 %	- 1,4 %	+ 3,6 %	+ 4,8 %	+ 0,3 %

Dans les Services, les hypothèses de budget reposent sur une croissance du volume d'émission de 10,2 % à périmètre et change constants.

Concernant les taux d'intérêt (variable 3 mois), le budget a été bâti sur une hypothèse de 3,25 % pour les taux euros et 2,45 % pour les taux américains. L'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de taux

de 50 points de base serait de € 3 millions pour la dette libellée en euro et de € 4 millions pour la dette libellée en dollars américains.

Enfin, concernant les hypothèses de cours de change, d'un montant de 0,95 pour l'euro contre dollar américain, l'impact sur le résultat courant avant impôt est évalué à € 6 millions pour une variation de 5 cents.

Hypothèses budgétaires 2002

Taux d'intérêt (variable 3 mois)

Europe	3,25 %
États-Unis	2,45 %

Analyse de sensibilité

Impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de taux de 50 points de base

€ 3,0 M
€ 4,0 M

Change

EUR / USD	\$ 0,95
-----------	---------

Impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de change de 5 cents

€ 6,0 M

Facteurs de risques

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 de la Trésorerie et des 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.

Risques juridiques

Compte tenu de la diversité des pays dans lesquels Accor et ses filiales sont implantés, celles-ci sont soumises dans chacun de ces pays aux réglementations applicables localement au titre de leurs différentes activités : hôtellerie – restauration, émission de titres de service, agences de voyages, tour-opérateurs, casinos. Elles doivent donc se conformer aux normes locales et obtenir les autorisations et licences requises dans chaque pays par les lois, règlements et autorités administratives.

À titre d'exemple, Accor doit dans chaque pays :

- appliquer, au titre de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public ;
- adapter ses offres de services à chaque législation définissant le cadre juridique, fiscal et social relatif à l'émission de titres de service ;
- obtenir auprès des autorités locales les licences et agréments nécessaires à l'exercice de ses activités d'agence de voyages ou d'exploitant de casinos.

La répartition du parc hôtelier géré par le Groupe Accor, entre les hôtels en propriété, en location, en gestion et en franchise, figure en page 3 du présent document.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats font l'objet de la note annexe n° 31 aux comptes consolidés, figurant en page 58 du présent document.

Risques industriels liés à l'environnement

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : réserves de gaz installées dans les hôtels ou à proximité, transformateurs pyralènes, pollution des sols par les eaux usées ou par une rupture de canalisation, pollution sanitaire des réseaux d'eau chaude, risques d'incendie.

La réalisation de ces risques reste toutefois peu probable en raison des contrôles effectués par les équipes de management et les équipes techniques de Accor.

Assurance couverture des risques

Les risques de Accor se caractérisent par une forte dispersion géographique, si bien qu'un sinistre total touchant l'un des établissements du Groupe n'aurait pas d'incidence sensible sur la situation financière de Accor.

En effet, les assurances mises en place couvrent largement en dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile les pertes et indemnités consécutives à un sinistre total qui frapperait l'établissement hôtelier le plus important du Groupe.

Le programme d'assurances mondial mis en place fait largement appel à l'autoassurance pour les risques de fréquence courants qui se trouvent ainsi mutualisés entre tous les établissements du Groupe. Au-delà de cette ligne d'autoassurance, les risques sont transférés au marché de l'assurance et sont placés auprès d'assureurs de premier plan et de notoriété mondiale.

Le Risk Management de Accor procède de façon permanente à un audit des risques et à leur évaluation de manière à en assurer la couverture optimale en fonction du marché de l'assurance.

Accor, dans un souci de maintenir la pérennité de son programme d'assurance, avait mis en place un programme pluriannuel. Ceci lui a permis :

- de limiter pour 2002 l'impact du surcoût des primes d'assurance entraîné sur le marché de l'assurance et de la réassurance par les événements du 11 septembre 2001 ;
- de maintenir la garantie contre les risques d'attentat pour les établissements du Groupe, sans modification sensible des conditions et du coût des garanties.

Actionnariat, rémunérations et mandats

Actionnariat

À la connaissance de la société, aucun actionnaire ne détient plus de 5 % du capital de Accor au 31 décembre 2001.

Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2001, le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par les salariés du Groupe dans le cadre de l'épargne salariale s'élève à 1 574 170, représentant 0,79 % du capital à cette date.

Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations totales et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux de Accor SA par Accor SA et diverses sociétés du Groupe s'établissent comme suit : Président du Directoire : M. Jean-Marc Espalioux, € 1 679 579 ; membres du Directoire : M. Sven Boinet, € 637 744 ; M. Benjamin Cohen, € 906 823 ; M. John Du Monceau, € 848 884 ; M. Paul Dubrule, € 1 023 997 ; Président du Conseil de Surveillance : M. Gérard Pélisson, € 1 031 933 ; Membres du Conseil de Surveillance : BNP-Paribas, € 14 613 ; Mme Isabelle Bouillot, € 27 701 ; CDC Participations, € 21 705 ; M. Etienne Davignon, € 33 697 ; M. Renaud d'Elissagaray, € 30 065 ; M. Jean-Marie Fourier, € 21 705 ; IFIL, € 16 977 ; M. Jérôme Seydoux, € 30 065 ; M. Maurice Simond, € 21 705 ; Société Générale, € 19 341 .

Pour le Président et les membres du Directoire, ont été retenues les rémunérations fixes et variables versées au titre de l'exercice 2001. Pour le Président et les membres du Conseil de Surveillance, ont été retenues les rémunérations versées durant l'exercice 2001.

Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux de Accor durant l'exercice 2001

Co-Présidents fondateurs

Paul DUBRULE

Membre du Directoire de Accor.
Administrateur de : Sogebail, Publications du Nouvel Économiste, Crédit Commercial de France, Cetelem.

Gérard PÉLISSON

Président du Conseil de Surveillance de Accor.
Vice-Président du Conseil de Surveillance de ohada.com.
Membre du Conseil de Surveillance de Billon Mayor et Cie, Lenôtre.
Administrateur de : Publications du Nouvel Économiste, Société d'Investissements Fonciers de Provence, Société Française d'Étude de Développement et d'Investissement, Société du Golf du Médoc Pian.
Représentant permanent de VTP 6 au Conseil d'Administration de la Banque Transatlantique et de Accor au Conseil d'Administration de la Société Foncière du Golf.

Directoire

Jean-Marc ESPALIOUX

Président du Directoire de Accor.
Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi Environnement.
Administrateur de : Air France, Vivendi Universal, Fiat France.
Président-Directeur Général de accor.com.

Sven BOINET

Membre du Directoire de Accor.
Président du Conseil d'Administration de Accor Casinos.
Président-Directeur Général de SADT Carnac et de IBL.
Administrateur de : Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), IFOP, SA du Dinard Golf.
Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de Accor Afrique, accor.com, Société de Gestion du Press Club de France.
Représentant permanent de IBL au Conseil d'Administration de SPIM, de PIH au Conseil d'Administration de Seorim et de Saminvest au Conseil d'Administration de Go Voyages.

Benjamin COHEN

Membre du Directoire de Accor.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de :
Financière Courtepaille, Lenôtre.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de :
Société des Hôtels et Casino de Deauville, Accor Casinos, Accor Services France, Devimco, IBL, Seorim, SFPIE, STI, UTH, SACT.

Représentant permanent de la Compagnie Internationale des Wagons-lits et du Tourisme au Conseil d'Administration de WL Diffusion.

Représentant permanent de Saminvest au Conseil d'Administration de accor.com, de Sodetis au Conseil d'Administration de GO Voyages et de SPIF au Conseil d'Administration de la Société de Gestion du Press Club de France.

Président de Custom Publishing France (SAS).

John du MONCEAU

Membre du Directoire de Accor.

Administrateur de : Europcar International.

Président-Directeur Général de Accor Services France.

Représentant permanent de Accor Réservation Services au Conseil d'Administration de accor.com.

Conseil de Surveillance

Étienne DAVIGNON

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Accor.

Administrateur de : Suez, Pechiney.

Mandats exercés à l'étranger :

En Belgique : Président de la Compagnie Internationale des Wagons-lits et du Tourisme et de Sibeka, Vice-Président de la Société Générale de Belgique, Pétrifina, Tractebel, Fortis, Umicore, Administrateur de : Compagnie Maritime Belge, Sidmar, Sofina, Solvay, Recticel, BIAC.

Administrateur de : Gilead Sciences, IDG (USA), membre du Conseil de Surveillance de BASF (Allemagne), Administrateur de Anglo American (Royaume-Uni), Vice-Président de ARBED (Luxembourg).

BNP-PARIBAS

Administrateur de : ACFI, AGF Actions, Airinvest, ANSA, Antin Bail (SNC), Antin Gestion, Assurance Médiforce, Assuvie, B*Capital, Banque Financière Cardif, Banque Franco-Roumaine, Banque Franco-Yougoslave, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Guinée, Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture du Burkina, BNP Emergis, BNP Obli-Associations, BNP-Paribas Épargne Entreprise-BNP 2', BNP-Paribas Equities France, BNP-Paribas Développement, BNP-Paribas Guadeloupe, BNP-Immobilier, BNP-Paribas Martinique, BNP-Paribas Nouvelle Calédonie, Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, Bolloré Shanghai Diabetic, Caisse de Refinancement pour l'Habitat, Compagnie Saint-Honoré de Construction et de

Participations "Cicopim", Cofinoga, Comith, Cie Monégasque de Banque, Cie d'Investissement de Paris-CIP, Cie Financière de la Côte-d'Ivoire "Cofinci", Consortium Auxiliaire de Participations, Crédit Logement Assurance, Crédit Llogement, Cyber-comm, Euroterme, Finaero, Finance Recouvrement, Financière Centrale d'Investissements, Finextel, Finogest, Finship, Foncière Ruris, Forêts Gestion, France Garantie, Frankopar, Frasecur, France Titrisation, Groupe Gascogne S.A., GCPS L.L.C., Gerfonds, Gessienne de Participation, Gimages II, Gimages III, Gimages IV, Gimages V, Gimages VI, Industelec Ile-de-France, Industelec Ouest, Industelec Sud, Institut de Télémarketing, Investexport, Kléber Japaquant, Kléber Quatamerica, Jovacienne de Participation, Médiforce, Natio Consultants, Natio Retraite, Natio Vie, Obligations Convertibles, Paricomi, Parifergie, Parking de la Poterne, Powernext, President Investment Trust Corp., Prominnofi, Projenor, Promo Résidences, Ste de Promotion et de Participations pour la Coopération Économique, "Proparco", Renault, Saint Christoly Bordeaux, Safadeco, Société Française Auxiliaire, SAEM de Rénovation et d'Aménagement Urbain de Montigny-lès-Metz, "S.A.M.I.R.A.N.", Shipinvest, Sebadour, Sécuri-Taux, Segece, S.E.M. Zone Épinal Mirecourt, S.E.M. de la Garenne-Colombes, S.E.M. Grenoble 2000, S.E.M. Immobilière de la Porte des Alpes "SEMIPA", S.E.M. de la Ville de Paris-Semavip, Servicio de Compensación y Liquidación de Valores, Setic, Sicav Balinvest, Sicav Étoile Pacifique, Société d'Investissements et de Réalisations Techniques "SIRT", Société Immobilière du 36 av. de l'Opéra, Sorex Métropole, Ste de Gestion du Fonds de Garantie de l'Accession Sociale à la Propriété-S.G.F.G.A.S., Studio Images 8, Sofinergie 4, Sofinergie 5, Sogrim, Sometrar, SPS RE, Trésor-Real, Union de Crédit pour le Bâtiment, UCB Entreprises.

Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Banque Cortal, BNP Paribas Securities Service, BNP-Paribas Private Equities, Cie Interprofessionnelle de Placements Financiers-CIPF, Compagnie Laitière Européenne, Elso Magyar Koncesszios Autopalya, Ezus, Gobtp, Insavalor, Locindus, Natio Habitations 3, Robertet SA.

Isabelle BOUILLOT

Président du Directoire, Directeur des fonctions centrales de CDC Finance-CDC Ixis.

Président du Conseil de Surveillance de : CDC-Ixis Capital Marke, CDC Ixis Financial Guaranty Holding.

Vice-Président du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Asset Management et Membre du Conseil de Surveillance de Accor et CNP Assurances.

Administrateur de : Compagnie de Saint-Gobain, Caisse des Dépôts Développement C3D, Société Immobilière du Théâtre des Champs-Élysées (jusqu'en juillet 2001).

Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil de Surveillance de : CDC Ixis Italia Holding, Sogéposte, CDC Ixis Securities, CDC Ixis Private Capital Management, CDC Ixis Immo. Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil d'Administration de : CDC Ixis Private Equity, Foncière des Pimonts, Anatol Invest., SPID.

Représentant permanent de la CDC au Conseil de Surveillance de CNCE et au Conseil d'Administration de Solstice.

Mandats exercés à l'étranger :

Président de CDC Ixis North America (USA), Administrateur de CDC Ixis AM US Corporation (USA), Président du Conseil d'Administration de la Société de Gestion de CDC Euro Obligations (Luxembourg).

CDC – PARTICIPATIONS

Membre du Conseil de Surveillance de Accor (jusqu'au 8 juin 2001).

Administrateur de : Canal Plus, CDC Equity Financial Services, CDC Equity Capital International, Éco-Services Capital, Électropar France, Euro-Environnement France, Fondinvest 1, Fondinvest 2, IFE Fund, IFE Fund (Parts A), SAF Environnement, Sodetraf, Sopartif.

Renaud d'ELISSAGARAY

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

Président-Directeur Général de la Société des Garages de St-Germain-en-Laye et Administrateur de Arca-Banque du Pays-Basque.

Gérant de la SARL Finances-Conseil et représentant permanent de la SARL Finances-Conseil au Conseil d'Administration des Sicav : Unigestion, Atout-Europe, Indosuez Euribor et Indocam Actions Euro.

Jean-Marie FOURIER

Monsieur Jean-Marie Fourier, membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 29 mai 2001, n'exerçait pas d'autre mandat que celui de membre du Conseil de Accor.

IFIL, Finanziaria di Partecipazioni SPA

La société ne détient pas d'autre mandat que celui qu'elle exerce au sein du Conseil de Surveillance de Accor.

Franck RIBOUD

Président-Directeur Général du Groupe Danone.

Président du Conseil d'Administration de : Compagnie Gervais Danone, Générale biscuit.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor (depuis le 3 juillet 2001).

Administrateur de : Danone Finance, Renault, Eurazéo.

Représentant permanent de la Compagnie Gervais Danone au Conseil d'Administration de : Danone (France), Société des Eaux de Volvic et représentant permanent du Groupe Danone au Conseil d'Administration de LU France.

Mandats exercés à l'étranger : Chairman de Danone Asia PTE Limited, Administrateur de : ABI Holdings Limited, Associated Biscuits International Ltd, Scottish & Newcastle PLC, Danone SA Espagne, Wadia BSN India Limited, Clover Holdings Limited, Strauss Dairies Ltd, ONA.

Jérôme SEYDOUX

Président-Directeur Général de : Pathé Distribution, Pathé Image Production, Pathé Renn Production, Société Holding de la chaîne Comédie.

Président du Conseil de Surveillance de : Pathé, Le Cézanne et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Compagnie du Mont-Blanc.

Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Blondeau et Associés.

Administrateur de : Chargeurs, Compagnie Deutsch, Groupe Danone.

Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de Pricel, S.P.C.S., S.E.C.C. – Comédie, Arena Films et représentant permanent de Pathé Renn Production au Conseil d'Administration de Ciné B.

Représentant permanent de Pathé, gérant de Pathé Finance et de C + P.

Gérant de JMS Films, OJEJ, Pathé Image, Sojer.

Maurice SIMOND

Monsieur Maurice SIMOND n'exerce pas d'autre mandat que celui de membre du Conseil de Surveillance de Accor.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Ezus, Lyxor Asset Management, SG Algérie, Siparex Croissance.

Administrateur de : Answork, Bank Muscat Al Ahli Al Omani, Banque Franco-Roumaine, Barep, Barep Asset Management, BFV-Société Générale, Bremany, Caisse Refinancement Hypothécaire, Cérif Export, CGL, Cie Générale d'affacturage, Cipcom, Cirra, Cofiroute, Cominif, Crédit logement, Crédit Logement Assurance, Dong Feng Citroën Automobile, ECS, Euro MTS Ltd, Ezepart, Fimat International Banque SA, Fimatex SA, Garages Sout. Haussmann, Genefim, Genefinance, Genegis I, Genegis II, Geninfo, Interoblig, Intersélection France, Investima, MTS – Marché de Titres-France, MTS Amsterdam NV, MTS Belgium SA, MTS Portugal, Société du Nouveau Marché, Novespace, Odiprom, OTC Deriv. Ltd, OTC Deriv. Net Ltd, Pareli, Paris Titrisation, Partifa, Pervalor, Printemps Réassurance SA, Pronerg, Salvepar, Scope-OCT, Segece, SFCC, SG de Banques au Burkina, SG de Banques au Cameroun, SG de Banques au Sénégal, SG de Banques en Côte d'Ivoire, SG de Banques en Guinée, SG de Banques Guinée Équatoriale, SG Énergie, SG Tchadienne de Banque, SGAM, SGAM Première Associa SICAV, SGFF, SGFGAS, SGLEB, SIGB, SILIC, SNPE, Société Foncière de Touraine, Socogefi, Sofranthem, Soge Europe Actions, Soge Monde Oblig, Sogebail, Sogefinance, Sogefontenay, Sogenal Court Terme, Sogépargne, Sogesection Immobilier SICAV, Sogeservice, Sogevalor, Sogexcel, Soginfo, Soginnove, Soginter, Soginvest, Soparsico, Super Twin Dragons Ltd, TF1, Unigrains, Vertical Trade SA.

Gérant de : Club Kyriel, Fimat SNC, Sogefinancement.



Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Mixte

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 5 mars 2002, a examiné les comptes de l'exercice 2001 ainsi que le rapport de gestion du Directoire. Ces états témoignent de la capacité de résistance du Groupe dans une conjoncture marquée à la fois par une crise sans précédent dans le monde du voyage et du tourisme et par les effets d'un ralentissement économique d'ensemble. Le dynamisme des Services, le positionnement unique de Accor dans l'hôtellerie et notamment l'équilibre de son portefeuille, ainsi que la politique de financement diversifiée du Groupe illustrent la pertinence de la stratégie mise en œuvre par le Directoire, sous la conduite de son Président.

Le Conseil de Surveillance considère qu'après sept années consécutives de progression à deux chiffres, la poursuite en 2001 d'une croissance des résultats, même limitée, constitue dans les circonstances actuelles une performance remarquable, notamment au regard des résultats des principaux concurrents internationaux du Groupe.

Le Directoire a proposé de fixer le dividende à 1,05 euro par action – 1,575 euro avec avoir fiscal – ce qui représente une progression de 5 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 2000.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition.

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

Comptes consolidés et annexes

- 24.** Rapport des Commissaires aux comptes et Réviseurs
- 25.** Comptes de résultat consolidés
- 26.** Bilans consolidés
- 28.** Tableaux de financement consolidés
- 29.** Variations des capitaux propres
- 30.** Principaux ratios de gestion
- 31.** Retour sur capitaux employés par métier
- 32.** Notes annexes aux comptes consolidés





Rapport des Commissaires aux comptes et Réviseurs

Exercice clos le 31 décembre 2001

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 2001, 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 principes comptables généralement admis 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 6 mars 2002

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	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires		6 044	6 946	7 218
Autres produits opérationnels		61	62	72
Chiffre d'affaires opérationnel	3	6 105	7 007	7 290
Charges d'exploitation		(4 545)	(5 117)	(5 319)
Résultat brut d'exploitation	4	1 560	1 891	1 971
Loyers	5	(478)	(616)	(698)
Excédent brut d'exploitation		1 082	1 275	1 273
Amortissements et provisions	6	(359)	(428)	(443)
Résultat opérationnel	7	723	847	830
Résultat financier	8	(143)	(121)	(92)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	9	15	25	20
Résultat courant avant impôt		595	751	758
Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	10	18	19	29
Résultat de la gestion des autres actifs	11	(29)	23	66
Amortissement des écarts d'acquisition		(68)	(96)	(102)
Impôts	12	(222)	(256)	(246)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	13	82	35	-
Intérêts minoritaires	23	(24)	(28)	(31)
Résultat net part du Groupe		352	447	474
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	22	181 280	196 002	197 042
Résultat net par action (en €)		1,94	2,28	2,40
Résultat net dilué par action (en €)	22	1,89	2,27	2,39
Dividende par action (en €)		0,90	1,00	1,05⁽¹⁾

(1) Proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire.

Bilans consolidés

actif (au 31 décembre)

en € millions	Notes	1999	2000	2001
Écarts d'acquisition	14	1 684	1 911	1 879
Immobilisations incorporelles	15	530	581	533
Immobilisations corporelles	16	4 518	4 696	5 026
Prêts à long terme	17	280	294	334
Titres mis en équivalence	18	204	303	266
Autres immobilisations financières	19	163	176	282
Total immobilisations financières		647	773	882
Total actifs immobilisés	20	7 379	7 961	8 320
Stocks		78	85	89
Clients		1 052	1 201	1 218
Autres tiers et comptes de régularisation actif	21	803	876	926
Fonds réservés titres de service		230	259	305
Créances sur cessions d'actifs à court terme	28	265	102	101
Prêts à court terme	28	138	79	47
Titres de placement	28	619	792	830
Disponibilités	28	488	599	264
Total actif circulant		3 673	3 993	3 780
Total actif		11 052	11 954	12 100

Bilans consolidés

passif (au 31 décembre)

en € millions	Notes	1999	2000	2001
Capital		556	591	592
Primes		1 655	1 894	1 892
Réserves		627	724	926
Différence de conversion		89	187	255
Résultat de l'exercice		352	447	474
Capitaux propres	22	3 279	3 843	4 139
Intérêts minoritaires	23	185	141	140
Capitaux propres et intérêts minoritaires		3 464	3 984	4 279
Provisions pour risques et charges	24	604	609	537
TSDI reconditionné	25	363	270	214
Obligations convertibles		291	-	-
Obligations échangeables	26	434	434	-
Autres dettes à long terme	28	1 667	2 477	3 007
Endettement en crédit-bail	28	242	216	220
Total dettes financières à long terme	27	2 997	3 397	3 441
Total capitaux permanents		7 065	7 990	8 257
Fournisseurs		584	677	683
Autres tiers et compte de régularisation passif	21	1 083	1 241	1 064
Titres de service à rembourser		1 142	1 325	1 446
Dettes financières à court terme	28	831	251	537
Banques	28	347	470	113
Total dettes à court terme		3 987	3 964	3 843
Total passif		11 052	11 954	12 100

Tableaux de financement consolidés

en € millions	Notes	1999	2000	2001
Excédent brut d'exploitation		1 082	1 275	1 273
Résultat financier (y compris provisions financières)		(143)	(121)	(92)
Impôt sur les sociétés (y compris provisions pour impôts)		(206)	(170)	(161)
Annulation des provisions pour impôts et provisions financières		35	(6)	(21)
Dividendes perçus des sociétés mises en équivalence		10	6	6
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante	29	778	984	1 005
Investissements sur actifs existants (1)		(431)	(422)	(405)
Autofinancement disponible		347	562	600
Investissements de développement et de technologie (2)		(2 680)	(1 251)	(923)
Produits des cessions d'actifs (hors Europcar) (3)		1 428	843	535
Effet net de la cession d'Europcar (4)		440	-	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement (5)		14	116	(115)
Gains/(pertes) non opérationnels		(72)	(56)	(36)
Ressources/(emplois) de l'activité		(523)	214	61
Flux de dividendes (6)		(218)	(248)	(271)
Augmentation/(réduction) de capital (7)		101	274	(1)
Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres (8)		(243)	(97)	(93)
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions (9)		52	(24)	2
Diminution/(augmentation) de l'endettement net	28	(831)	119	(302)
Endettement net début de période		(1 834)	(2 665)	(2 547)
Endettement net fin de période		(2 665)	(2 547)	(2 849)
Diminution/(augmentation) de l'endettement net	28	(831)	119	(302)
Flux opérationnel (cf. note 28)		719	1 044	854
Flux d'investissement (1) + (2) + (3) + (4)		(1 243)	(830)	(793)
Flux financier (6) + (7)		(117)	26	(272)
Divers (8) + (9)		(190)	(121)	(91)
Diminution/(augmentation) de l'endettement net		(831)	119	(302)

Variations des capitaux propres (avant intérêts minoritaires)

en € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion ⁽¹⁾	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1999	185 481 982	556	1 655	89	979	3 279
Effet du changement de méthode CRC 99-02 ⁽²⁾					(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'options	779 590	2	9			11
• Actions d'autocontrôle	(1 282 070)	(4)	(48)			(52)
- par apport-fusion						
- 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					447	447
31 décembre 2000	197 042 535	591	1 894	187	1 171	3 843
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations						
• suite à l'exercice d'options de souscription						
• levée d'options	568 810	2	7			9
• actions d'autocontrôle	(246 661)	(1)	(9)			(10)
• par apport-fusion						
• par souscription des salariés						
Dividende distribué brut de précompte					(245)	(245)
Différence de conversion				68		68
Résultat de l'exercice					474	474
31 décembre 2001	197 364 684	592	1 892	255	1 400	4 139

(1) dont € -18 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 1999
dont € -17 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2000
dont € -14 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2001

(2) cf. note 1 sur les principes comptables

La variation de la différence de conversion entre 1999 et 2000 et entre 2000 et 2001 est essentiellement due à l'effet de l'appréciation ou de la dépréciation relative du dollar US par rapport à l'euro, appliquée aux actifs nord-américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6 et de Red Roof Inns.

Pour mémoire, les taux de clôture **dollar contre euro** utilisés sont :

- 1,0046 en décembre 1999
- 0,9305 en décembre 2000
- 0,8813 en décembre 2001.

Principaux ratios de gestion

	Notes	1999	2000	2001
Gearing	a	77,0 %	64,0 %	67,0 %
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée	b	21,0 %	23,4 %	22,9 %
Couverture des charges financières retraitées par le résultat brut d'exploitation	c	x 4,6	x 5,1	x 5,4
Retour sur capitaux employés	d	11,2 %	11,7 %	11,5 %
Création de valeur économique (en € millions)	e	224	265	291

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 retraitée sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note b : marge brute d'autofinancement / dette nette ou "Funds from operation" (FFO) / Net debt.

En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement / dette nette retraitée est calculé comme suit :

- la marge brute d'autofinancement 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 prorata temporis de leur impact au compte de résultat. Ainsi, par exemple, 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 cinq 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 (RBE) et le résultat d'intérêts financiers ajustés de 1/3 des loyers de l'exercice.

Note d : le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Engaged ou ROCE) est défini ci-après.

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 1999, 2000 et 2001 sur la base des données suivantes :

	1999	2000	2001
Coût des fonds propres ⁽¹⁾	8,74 %	8,60 %	9,05 %
Coût de la dette après impôt	3,39 %	3,68 %	2,85 %
Pondération fonds propres/dettes			
- Fonds propres	56,18 %	61,01 %	60,03 %
- Dettes	43,82 %	38,99 %	39,97 %
Coût moyen pondéré du capital⁽²⁾	6,39 %	6,68 %	6,57 %
ROCE après impôt⁽³⁾	8,69 %	9,04 %	9,06 %
Capitaux employés (cf. ROCE ci-après) (en € millions)	9 757	11 214	11 689
Création de valeur économique⁽⁴⁾ (en € millions)	224	265	291

(1) Le bêta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 1999, 2000 et 2001 est respectivement 0,9, 0,9 et 1,0.

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

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

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

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

À titre d'exemple, au 31 décembre 2001, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA	: € 1 340 M	(cf. ROCE ci-après)	Taux d'impôt	: 31,3 %	(cf. note 12.2)
Amortissements et provisions	: € 443 M		Capitaux employés	: € 11 689 M	(cf. ROCE ci-après)

(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 bêta pour les années 1999, 2000 et 2001 est respectivement de € 20 M, € 27 M et € 28 M.

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 2001, le ROCE s'établit à 11,5 % contre 11,7 % au 31 décembre 2000. 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 11,9 % respectivement au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 2001.

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 99-02, cf. note 1.J.) a eu un impact défavorable de 0,2 % sur le ROCE en 2000. 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	1999	2000	2001
Capitaux employés fin de période	10 470	11 276	12 020
Retraitements <i>pro rata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	(674)	(280)	(355)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	(39)	220	24
Capitaux employés	9 757	11 216	11 689
Excédent Brut d'Exploitation	1 082	1 275	1 273
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	12	15	47
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	15	25	20
Autres retraitements	(13)	-	-
Excédent d'exploitation des activités (EBITDA)	1 096	1 315	1 340
ROCE (EBITDA/capitaux employés)	11,2 %	11,7 %	11,5 %

(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 dégagés 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 :

	1999	2000	2001
HÔTELLERIE	11,4 %	11,9 %	11,3 %
Affaires et loisirs	10,3 %	11,0 %	10,5 % *
Économique	14,3 %	14,6 %	15,3 % **
Économique États-Unis	10,9 %	11,4 %	10,0 %
SERVICES	23,5 %	19,7 %	25,8 %
Autres activités			
Agences de voyages	3,8 %	5,0 %	3,0 %
Casinos	16,9 %	16,9 %	16,6 %
Restauration	13,7 %	14,7 %	11,9 %
Services à bord des trains	4,6 %	13,6 %	7,5 %
Autres activités	6,5 %	2,2 %	1,4 %
ROCE Groupe	11,2 %	11,7 %	11,5 %

* 11,8 % et 11,5 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 2001 respectivement.

** 15,6 % et 16,1 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 2001 respectivement.

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. À compter du 1^{er} janvier 2000, Accor a appliqué la nouvelle méthodologie (règlement CRC 99-02). Conformément à la nouvelle réglementation, l'impact des changements de méthode a été comptabilisé sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2000. Le montant ainsi constaté s'est élevé 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

À 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.

Les écarts d'acquisition sont amortis linéairement sur une période fonction de la durée de vie estimée, des conditions de marché et du secteur d'activité auquel ils se rapportent, n'excédant en aucun cas 40 ans et selon un plan reflétant les hypothèses opérationnelles retenues et les perspectives envisagées ayant prévalu lors de l'acquisition.

En cas d'évolution défavorable de ces facteurs, le plan d'amortissement peut être revu ou un amortissement exceptionnel peut être constaté.

L'écart résiduel éventuel est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique "Écarts d'acquisition".

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

C. Conversion des comptes exprimés en devises

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen 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.

D. Immobilisations

D.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition.

Les frais d'établissement sont amortis sur une durée maximale de cinq ans.

Les droits au bail font en général l'objet d'amortissements sur la durée du bail sous-jacent.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur.

• Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent.

• Les parts de marché dégagées sur les activités de services et de services à bord des trains représentatives d'investissements réalisés pour renforcer une position économique font l'objet d'une évaluation fondée sur des perspectives de chiffres d'affaires et de rentabilité prévisionnels.

- Les marques et parts de marchés ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

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 relatifs aux emprunts nécessaires au financement des constructions.

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. Dans ce cadre, afin de définir la notion de contrat de location de financement, le Groupe se réfère aux 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 sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 5.

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'excédent brut d'exploitation sur la durée d'un cycle hôtelier. Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste "Résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier" (cf. note 1. P. 5 et note 10).

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. Titres de placement

Les titres de placement sont enregistrés au plus bas de leur coût d'acquisition et de leur valeur de marché.

H. Charges à répartir

Les charges à répartir comprennent :

- les frais de préouverture des nouveaux établissements hôteliers, amortis sur trois ans dans l'hôtellerie et un an dans la restauration ;
- les frais d'acquisition d'immobilisations, amortis sur cinq 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.

Ce poste figure dans les "Autres tiers et comptes de régularisation actif".

I. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Ce poste figure dans les "Autres tiers et comptes de régularisation actif".

J. 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 de € 16 millions en 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.

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

Jusqu'au 31 décembre 1999, le Groupe provisionnait partiellement des engagements de retraite 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'augmentations 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. Les écarts actuariels préexistants 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.

Par ailleurs, à compter du 1^{er} janvier 2000 les modifications d'hypothèses actuarielles donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en charges de l'exercice lors de leur survenance.

L. 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 euros 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.

M. 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'impôt 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.

Les impôts différés passif sont classés en provisions pour risques et charges.

N. Stock-options

Certaines filiales du Groupe, notamment aux États-Unis et en France, pratiquent une politique d'attribution d'options de souscription d'actions envers leurs employés. Ces filiales n'étant pas cotées, le Groupe s'est engagé à racheter les titres émis suite à l'exercice des options à un prix basé sur des valeurs de marché (en général multiple de l'Excédent Brut d'Exploitation minoré de la dette nette).

Ainsi à chaque clôture, le Groupe procède à l'évaluation de l'impact qu'aurait l'exercice de ces options sur la quote-part détenue par le Groupe dans l'actif net consolidé de ces filiales. L'effet de dilution potentielle constaté est pris en charge en "Résultat de la gestion des autres actifs" par la constitution d'une provision au titre des engagements sociaux.

Les options de souscription d'actions attribuées par la société mère du Groupe n'affectent pas le compte de résultat consolidé. À la date d'exercice des options, le Groupe enregistre les actions émises en augmentation de capital à hauteur des paiements reçus des employés.

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 services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues ;
- pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels).

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 courant avant impôt (RGO)

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 l'immobilier hôtelier ne sont pas directement liés à la gestion des opérations.

P.6 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.

P.7 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'activité.

P.8 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 courante après variation des impôts différés et 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**

A. Cessions

A.1 Cessions de murs d'hôtels

En 2000, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- 9 unités du pôle 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;

En 2001, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- 62 unités du pôle économique (Ibis, Etap et Formule 1) en France, en Suède et en Grande-Bretagne pour une valeur de € 168 millions;
- 9 unités du pôle économique États-Unis pour une valeur de € 21 millions;
- 11 unités du pôle Affaires et loisirs (7 Novotel et 4 Mercure) pour un montant de € 85 millions.

A.2 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 13). 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'élevaient respectivement à € 89 millions, € 15 millions et € 8 millions.

B. Décisions d'investissements

B.1 Acquisition de 35 % de Accor Casinos en novembre 2000

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 Casino 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.2 Acquisition de 20 % de Orbis en août 2000 et 5 % en 2001

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 voyages et de casinos, est leader sur le marché polonais avec 55 hôtels (10 439 chambres) situés dans les 25 plus grandes villes du pays. Au fur et à mesure du plan du programme de rénovation des hôtels, ceux ci seront exploités sous les marques du Groupe Accor.

En 2001, le Groupe a procédé à l'acquisition de 5 % complémentaires, portant ainsi sa participation à 25 % pour un montant de € 12 millions.

B.3 Restructuration Tahl

À fin 2000, Accor Asie-Pacifique, filiale à 100 % de Accor SA, détenait 37,07 % de la société foncière Tahl, propriétaire de 33 hôtels. Par ailleurs, Tahl avait confié à Accor le management de 22 hôtels.

En 2001, dans le cadre d'une offre publique d'achat sur Tahl lancée par des investisseurs australiens, Accor Asie-Pacifique a été amené à restructurer ses relations avec cette dernière société.

Les principaux éléments de cette restructuration sont les suivants :

- réduction du capital de Tahl bénéficiant à la totalité des actionnaires (dont Accor Asie-Pacifique à hauteur de 37,07 %),
- cession de 18 % de Tahl aux investisseurs australiens ayant initiés l'offre publique d'achat, Accor Asie-Pacifique détenant 19,07 % au 31 décembre 2001,
- transformation de 22 contrats de management en contrats de location;
- prêt de € 35 millions à la société Tahl.

Ces différentes opérations se sont traduites dans les comptes par :

- la constatation d'un produit de cession d'actif de € 26 millions (se décomposant entre réduction de capital pour € 10 millions et vente de titres pour € 16 millions);
- consécutivement à cette cession, le reclassement du solde des titres non cédés de "Titres mis en équivalence" à "titres non consolidés" pour € 23 millions;
- l'accroissement du chiffre d'affaires et du résultat brut d'exploitation du Groupe pour respectivement € 65 millions et € 21,5 millions. L'impact sur le résultat courant avant impôt a été limité à € +2,5 millions.

B.4 Autres investissements (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2001, à l'ouverture ou l'acquisition de 247 hôtels, pour un total de 34 538 chambres. Par ailleurs, 81 hôtels ont été fermés sur la période, soit 8 206 chambres.

Au 31 décembre 2001, le parc hôtelier par zone est le suivant :

En nombre d'hôtels	Propriété	Location	Management	Franchise	Total hôtels
France	411	349	104	397	1 261
Europe hors France	135	375	57	108	675
Amérique du Nord	335	657	5	230	1 227
Amérique latine	16	8	92	8	124
Autres pays	24	76	253	14	367
Total	921	1 465	511	757	3 654
Total en %	25,2	40,1	14,0	20,7	100,0

Au 31 décembre 2001, le nombre de chambres par zone est le suivant :

En nombre de chambres	Propriété	Location	Management	Franchise	Total chambres
France	35 180	40 723	9 511	29 377	114 791
Europe hors France	16 924	46 424	8 298	15 691	87 337
Amérique du Nord	39 146	76 391	1 129	17 881	134 547
Amérique latine	2 237	1 599	10 324	741	14 901
Autres pays	2 863	9 321	49 994	2 015	64 193
Total	96 350	174 458	79 256	65 705	415 769
Total en %	23,2	42,0	19,1	15,8	100,0

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

Au 31 décembre 2001, 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	2001	2000
HÔTELLERIE	1 677	1 371	1 518	81	304	101	5 052	4 739
Affaires et loisirs	1 130	926	189	69	289	101	2 704	2 525
Économique	547	445	3	12	15	-	1 022	922
Économique États-Unis	-	-	1 326	-	-	-	1 326	1 292
SERVICES	73	166	20	234	5	-	498	437
Autres activités								
Agences de voyages	67	196	176	33	15	13	500	531
Casinos	302	-	-	-	-	-	302	243
Restauration	83	203	-	176	10	-	472	542
Services à bord des trains	153	120	-	-	-	4	277	333
Holdings et autres	65	99	-	13	3	9	189	182
Total 2001	2 420	2 155	1 714	537	337	127	7 290	
Total 2000	2 360	2 035	1 731	517	258	104		7 007

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2001 s'établit à € 7 290 millions, contre € 7 007 millions au 31 décembre 2000, soit une progression de € 283 millions, soit + 4 %.

L'augmentation de 4 % en données publiées se décompose de la façon suivante :

• activité (à périmètre et change constants)	+2,5 %
• développement	+5,8 %
• impact de change	- 0,7 %
• cession d'actifs	- 3,5 %
Accroissement du chiffre d'affaires 2001	+4,0 %

Accroissement du chiffre d'affaires par zone géographique

	Chiffre d'affaires publié	Chiffre d'affaires à périmètre et change constants
France	+2,5 %	+4,5 %
Europe (hors France)	+5,9 %	+4,1 %
Amérique du Nord	- 1,0 %	- 5,8 %
Amérique latine	+3,9 %	+ 15,3 %
Autres pays	+30,6 %	+3,2 %
Structures mondiales	N/S	N/S
Total Groupe	+ 4,0 %	+ 2,5 %

Accroissement du chiffre d'affaires par métier

	Chiffre d'affaires publié	Chiffre d'affaires à périmètre et change constants
HÔTELLERIE		
Affaires et loisirs	+ 7,0 %	+ 1,0 %
Économique	+ 10,8 %	+ 4,7 %
Économique États-Unis	+ 2,6 %	- 2,4 %
SERVICES	+ 14,0 %	+ 18,4 %
Autres activités		
Agences de voyages	- 5,8 %	- 6,6 %
Casinos	+ 24,3 %	+ 9,8 %
Restauration	- 12,9 %	+ 7,5 %
Services à bord des trains	- 16,8 %	+ 6,7 %
Holdings et Autres	N/S	N/S
Total Groupe	+ 4,0 %	+ 2,5 %

note 4 Résultat brut d'exploitation par zone géographique et par métier

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2001	2000
HÔTELLERIE	489	474	560	13	70	25	1 631	1 557
Affaires et loisirs	315	298	43	11	65	(5)	727	677
Économique	174	176	-	2	5	30	387	346
Économique États-Unis	-	-	517	-	-	-	517	534
SERVICES	34	89	5	91	(1)	(12)	206	146
Autres activités								
Agences de voyages	5	15	7	2	1	6	36	50
Casinos	58	-	-	-	-	-	58	50
Restauration	7	15	-	8	1	-	31	50
Services à bord des trains	6	6	-	-	-	1	13	32
Holdings et autres	(8)	13	-	-	(3)	(6)	(4)	6
Total 2001	591	612	572	114	68	14	1 971	
Total 2000	576	563	615	86	56	(5)		1 891

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

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2001 s'établit à € 1 971 millions, contre € 1 891 millions au 31 décembre 2000, soit une progression de € 80 millions, soit 4,2 %.

Cette progression s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	+ 1,1 %
• développement	+ 4,6 %
• impact de change	+ 0,3 %
• cession d'actifs	- 1,8 %
Accroissement du résultat brut d'exploitation 2001	+ 4,2 %

Accroissement du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	Résultat brut d'exploitation publié	Résultat brut d'exploitation à périmètre et change constants
France	+ 2,6 %	+ 4,2 %
Europe (hors France)	+ 8,7 %	+ 4,8 %
Amérique du Nord	- 7,0 %	- 12,3 %
Amérique latine	+ 32,6 %	+ 39,3 %
Autres pays	+ 21,4 %	- 3,8 %
Structures mondiales	N/S	N/S
Total Groupe	+ 4,2 %	+ 1,1 %

Accroissement du résultat brut d'exploitation par métier

	Résultat brut d'exploitation publié	Résultat brut d'exploitation à périmètre et change constants
HÔTELLERIE		
Affaires et loisirs	+ 7,4 %	+ 3,1 %
Économique	+ 11,8 %	+ 5,9 %
Économique États-Unis	- 3,2 %	- 8,4 %
SERVICES	+ 41,1 %	+ 43,5 %
Autres activités		
Agences de voyages	- 28,0 %	- 29,0 %
Casinos	+ 16,0 %	+ 5,4 %
Restauration	- 38,0 %	- 6,7 %
Services à bord des trains	- 59,4 %	- 51,0 %
Holdings et autres	N/S	N/S
Total Groupe	+ 4,2 %	+ 1,1 %

note 5 Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de € 616 millions au 31 décembre 2000 et de € 698 millions au 31 décembre 2001.

Conformément aux principes internationaux (cf. note 1.D.3), ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location opérationnelle (operating lease), les autres locations étant capitalisées au bilan et figurant au passif pour un montant de € 253 millions (cf. note 27).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, 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. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor - rating - ou pour d'autres causes); par ailleurs, il n'existe aucune clause de "défaillance croisée" (cross default) avec les financements consentis au groupe Accor.

Au 31 décembre 2001, les charges annualisées de loyers non actualisés s'analysent comme suit :

en € millions	2000	2001
Affaires et loisirs	(283)	(333)
Économique	(96)	(114)
Économique États-Unis	(183)	(195)
Autres métiers	(54)	(56)
Total	(616)	(698)

L'échéancier détaillant les engagements minimums de loyers non actualisés à partir de janvier 2002 est le suivant :

Années		en € millions ⁽¹⁾	
2002	(728)	2013	(672)
2003	(731)	2014	(665)
2004	(735)	2015	(662)
2005	(732)	2016	(671)
2006	(711)	2017	(628)
2007	(708)	2018	(595)
2008	(710)	2019	(518)
2009	(704)	2020	(417)
2010	(678)	2021	(312)
2011	(675)	> 2021	(1 291)
2012	(670)		

(1) Y compris les charges de loyer simples pour € 25 millions par an de 2002 à 2005.

note 6 Détail des amortissements et provisions

en € millions	1999	2000	2001
Amortissements	(352)	(408)	(435)
Provisions	(7)	(20)	(8)
Total	(359)	(428)	(443)

note 7 Résultat opérationnel par métier et zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2001	2000
HÔTELLERIE	216	164	200	5	14	19	618	658
Affaires et loisirs	130	98	(6)	5	12	(16)	223	237
Économique	86	66	-	-	2	35	189	173
Économique États-Unis	-	-	206	-	-	-	206	248
SERVICES	28	83	4	76	(2)	(13)	176	122
Autres activités								
Agences de voyages	-	4	(12)	(5)	(1)	9	(5)	7
Casinos	45	-	-	-	-	-	45	41
Restauration	4	9	-	5	(1)	-	17	28
Services à bord des trains	1	6	-	-	-	-	7	8
Holdings et autres	(12)	3	-	-	(3)	(16)	(28)	(17)
Total 2001	282	269	192	81	7	(1)	830	
Total 2000	284	250	273	59	19	(37)		847

(1) le résultat opérationnel 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 opérationnel consolidé au 31 décembre 2001 s'établit à € 830 millions contre € 847 millions au 31 décembre 2000, soit une diminution de € 17 millions, soit - 2,0 %.

Cette diminution s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	- 0,2 %
• développement	+ 1,6 %
• impact de change	0,0 %
• refinancement	- 1,4 %
• cession d'actifs	- 2,0 %
Diminution du résultat opérationnel 2001	- 2,0 %

Diminution du résultat opérationnel par zone géographique

	Résultat opérationnel publié	Résultat opérationnel à périmètre et change constants
France	- 0,7 %	+ 4,3 %
Europe (hors France)	+ 7,6 %	+ 8,2 %
Amérique du Nord	- 29,7 %	- 32,2 %
Amérique latine	+ 37,3 %	+ 39,1 %
Autres pays	- 63,2 %	- 40,0 %
Structures mondiales	N/S	N/S
Total Groupe	- 2,0 %	- 2,0 %

Diminution du résultat opérationnel par métier

	Résultat opérationnel publié	Résultat opérationnel à périmètre et change constants
HÔTELLERIE		
Affaires et loisirs	- 5,9 %	- 1,0 %
Économique	+ 9,2 %	+ 9,8 %
Économique États-Unis	- 16,9 %	- 20,7 %
SERVICES	+ 44,3 %	+ 46,9 %
Autres activités		
Agences de voyages	N/S	N/S
Casinos	+ 9,8 %	+ 8,2 %
Restauration	- 39,3 %	- 3,7 %
Services à bord des trains	- 12,5 %	+ 61,0 %
Holdings et autres	N/S	N/S
Total Groupe	- 2,0 %	- 0,2 %

note 8 Résultat financier

en € millions	1999	2000	2001
Intérêts financiers	(180)	(166)	(134)
Autres revenus et charges financières	37	45	42
Résultat financier	(143)	(121)	(92)

Le détail des "Autres revenus et charges financières" se décompose comme suit :

en € millions	2000	2001
Dividendes perçus des sociétés non consolidées ⁽¹⁾ et sur valeurs mobilières de placement	8	15
Gains et pertes de change ⁽²⁾	19	28
Reprise de provision sur obligation convertible 1991	29	-
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	(11)	(1)
Total "autres revenus et charges financières"	45	42

(1) Dont € 2 millions de dividendes perçus de Tahl et € 2 millions perçus de Compass.

(2) En 2001, le gain de change est réalisé principalement sur des opérations en capital aux États-Unis.

note 9 Quote-part des mises en équivalence

Les principales contributions s'analysent comme suit :

en € millions	1999	2000	2001
Société des Hôtels et Casino de Deauville	5	7	7
Orbis	-	3	6
Tahl ⁽¹⁾	3	3	-
Autres	7	12	7
Quote-part du résultat avant impôt	15	25	20

(1) Suite à la cession de 18 % des titres Tahl, la société n'est dorénavant plus consolidée en mise en équivalence mais figure en "titres non consolidés".

note 10 Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

en € millions	1999	2000	2001
Plus ou moins-values de cession	69	25	34
Provisions sur actifs hôteliers (cf. note 1.D.5.)	(51)	(6)	(5)
Total	18	19	29

En 2000, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait principalement une plus-value de cession sur les hôtels économiques (16 Ibis, 5 Etap Hotel, 46 Formule 1) en France, Suède et Pays-Bas pour € 25 millions, une plus-value de cession de 2 Novotel en Espagne pour € 15 millions et une moins-value de cession sur 2 Sofitel en France pour un montant de € 5 millions.

En 2001, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend :

- des plus-values sur la cession de murs d'hôtels, principalement en France (€ 23 millions) et en Suède (3 Ibis et 3 Formule 1 pour € 1 million) ;
- des plus-values de € 10 millions sur la vente d'hôtels (murs et fonds) n'ayant pas un caractère stratégique pour le Groupe, principalement en France (12 hôtels pour € 14 millions), en Amérique du Nord (7 hôtels pour € 2,5 millions) et aux Antilles françaises (3 hôtels pour € -2,8 millions) ;
- des provisions pour € 5 millions sur des actifs dont la valeur d'utilité a été jugée inférieure à la valeur nette comptable, principalement aux États-Unis (Économique États-Unis pour € -5 millions).

note 11 Résultat de la gestion des autres actifs

en € millions	1999	2000	2001
Plus ou moins-values de cession	62	89	74
Provisions	(19)	(10)	28
Gains/(pertes) non opérationnels	(72)	(56)	(36)
Total	(29)	23	66

Au 31 décembre 2000, les plus-values de cession de € 89 millions étaient essentiellement imputables à une plus-value dégagée sur la cession des titres Compass 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 comprenaient 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). 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.

Au 31 décembre 2001, les plus-values de cession de € 74 millions comprennent principalement une plus-value dégagée sur la cession de titres Compass (€ 60 millions), une plus-value sur la vente de la restauration collective en Australie (€ 5 millions) et une plus-value sur la cession de 6 % de Accor Casinos (€ 9 millions).

Les pertes non opérationnelles de € -36 millions comprennent principalement des frais de restructuration pour € - 22 millions, relatifs pour la majeure partie à l'activité Agences de voyages (€ -10 millions) et des coûts non récurrents de reengineering des activités hôtelières pour € -5 millions.

Le montant de € 28 millions du poste "Provisions" concerne principalement des reprises de provisions sur la restructuration des agences, dont les coûts ont été engagés en 2001 (cf. perte non opérationnelle € -10 millions) et des reprises de provisions à caractère géographique.

note 12 Impôts sur les bénéfiques

Note 12.1. Charge d'impôt de l'exercice (hors exceptionnel)

en € millions	1999	2000	2001
Impôts courants et provisions impôts sociétés	(206)	(170)	(161)
Impôts différés	(10)	(77)	(77)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(6)	(9)	(8)
Total	(222)	(256)	(246)

Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier	613	770	787
Charge d'impôt du Groupe	(222)	(256)	(246)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant avant impôt	36,2 %	33,2 %	31,3 %

Note 12.2. Taux effectif d'impôt

en € millions	1999	2000	2001
Résultat courant	613	770	787
Résultat de la gestion des autres actifs	(29)	23	66
Amortissements des écarts d'acquisition	(68)	(96)	(102)
Résultat avant impôt	516	697	751
Amortissement des écarts d'acquisition	68	96	102
Élimination des plus-values internes	-	3	(3)
Dépréciations d'actifs non déductibles	65	5	-
Autres	44	67	(43)
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	177	171	56
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit ⁽¹⁾	(196)	(238)	(226)
Résultat taxable au taux courant	497	630	581

Taux courant d'impôt en France	40,00 %	37,76 %	36,42 %
Impôts (théoriques) au taux courant français	(199)	(238)	(211)
Effets sur l'impôt théorique :			
• du différentiel de taux courant des pays étrangers	21	11	8
• des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(39)	(23)	(42)
• de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	14	24	18
• des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	7	-	-
• des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des ex. antér. ⁽²⁾	-	-	-
• autres	(29)	(8)	(17)
Total	(26)	4	(33)
Impôt au taux courant	(225)	(234)	(244)
Impôt au taux réduit	3	(22)	(2)
Charge d'impôt du Groupe	(222)	(256)	(246)

Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier	613	770	787
Charge d'impôt du Groupe	(222)	(256)	(246)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	36,2 %	33,2 %	31,3 %

(1) Essentiellement des plus-values de cession 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 12.3. Détail des impôts différés actif et passif au bilan

en € millions	1999	2000	2001
Impôts différés actif	112	126	87
Impôts différés passif	(172)	(217)	(237)
Impôts différés nets	(60)	(91)	(150)

Note 12.4. Impôts différés actif non comptabilisés

Au 31 décembre 2001, le montant des impôts différés actif non comptabilisés s'élève à € 116 millions.

Pour mémoire, au 31 décembre 2000, le montant des impôts différés actif non comptabilisés s'élevait à € 85 millions.

note 13 Résultat exceptionnel (net d'impôt et de minoritaires)

en € millions	1999	2000	2001
Résultat exceptionnel	82	35	-

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

note 14 Ecart d'acquisition

en € millions	1999	2000	2001
Valeurs brutes	2 003	2 331	2 386
Amortissements cumulés et provisions	(319)	(420)	(507)
Total en valeur nette	1 684	1 911	1 879

en € millions		1999	2000	2001
Motel 6	(40 ans)	326	336	341
Red Roof Inns	(40 ans)	222	239	237
Agences de voyages	(20 ans)	243	230	212
Hôtellerie Affaires et loisirs France	(40 ans)	148	231	195
Casinos (Accor Casinos et filiales)	(20 ans)	113	211	194
Hôtellerie Australie/Pacifique	(40 ans)	206	198	181
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inns)	(40 ans)	109	115	119
Hôtellerie Asie	(20 ans)	68	69	73
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	(40 ans)	21	21	31
Société des Hôtels et Casino de Deauville	(40 ans)	30	29	28
Hôtellerie Pologne (Orbis)	(40 ans)	-	11	17
Lenôtre	(20 ans)	17	16	15
Ferroviaire France	(7 ans)	12	14	11
Ticket Restaurant Brésil (Apetik)	(40 ans)	11	10	9
Autres (inférieurs à € 5 millions)		158	181	216
Total en valeur nette		1 684	1 911	1 879

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

en € millions	1999	2000	2001
Valeur nette au 1^{er} janvier	1 247	1 684	1 911
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre	427	223	88
• Accor Services	-	-	19
• Hôtellerie Pologne (Orbis)	-	12	9
• Agences de voyages Brésil	-	-	8
• Hôtellerie Brésil	-	-	7
• Hôtellerie Asie (Century)	-	-	6
• Autres	427	211	39
Cessions de l'exercice	(16)	(13)	(36)
• Hôtellerie France (Jardins de Paris)	-	-	(15)
• Eurest Australie (restauration collective Australie)	-	-	(9)
• Tahl (Foncière Australie)	-	-	(4)
• Accor Casinos (6 % du Capital)	-	-	(3)
• Agences de voyages (Put Bv)	-	-	(3)
• Autres	(16)	(13)	(2)
Dotations aux amortissements	(68)	(96)	(102)
Différence de traduction	47	36	21
Reclassements et autres variations	47	77	(3)
Valeur nette au 31 décembre	1 684	1 911	1 879

note 15 Immobilisations incorporelles

en € millions	1999	2000	2001
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	196	216	228
Marque Red Roof Inns ⁽¹⁾	119	129	136
Parts de marché Services à bord des trains	75	75	75
Autres marques et réseaux	12	11	11
Fonds commerciaux	18	17	16
Frais d'établissement	20	16	15
Autres immobilisations incorporelles	184	223	250
Total valeurs brutes	624	687	731
Amortissements et provisions cumulés ⁽²⁾	(94)	(106)	(198)
Valeurs nettes	530	581	533

(1) Les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inns s'expliquent par l'évolution des taux de clôture USD contre EUR (31 décembre 2000 : 0,9305 – 31 décembre 2001 : 0,8813).

(2) L'accroissement des amortissements et provisions cumulés au 31 décembre 2001 s'explique principalement par le reclassement de provisions précédemment classées en "provisions pour risques et charges" (cf. note 24).

note 16 Immobilisations corporelles

en € millions	1999	2000	2001
Terrains	543	562	680
Constructions	3 230	3 308	3 280
Agencements	829	972	1 102
Matériels et mobiliers	1 463	1 584	1 708
Immobilisations en cours	603	536	625
Total valeurs brutes	6 668	6 962	7 395
Amortissements, dépréciations et provisions cumulés	(2 150)	(2 266)	(2 369)
Valeurs nettes	4 518	4 696	5 026

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

en € millions	1999	2000	2001
Valeur nette au 1^{er} janvier	3 458	4 518	4 696
Entrée de périmètre	1 047	33	25
Cessions	(983)	(571)	(322)
Investissements de la période	1 094	1 079	942
Dotations aux amortissements	(354)	(377)	(399)
Différence de traduction	255	139	108
Reclassements	2	(125)	(24)
Valeurs nettes à fin de période	4 518	4 696	5 026

Au 31 décembre 2001, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 731 millions en valeurs brutes, contre € 681 millions au 31 décembre 2000.

note 17 Prêts long terme

en € millions	1999	2000	2001
Hôtellerie Asie-Pacifique ⁽¹⁾	45	58	85
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel) ⁽²⁾	47	53	55
Hôtellerie États-Unis/Canada	1	31	36
Hôtellerie Royaume-Uni	25	30	31
Hôtellerie Pays-Bas	28	28	28
Front de Seine Participations	-	-	21
Courtepaille	-	19	19
Groupe Vaturi ⁽³⁾	51	-	-
Autres	83	75	59
Total	280	294	334

(1) Le montant des prêts accordés à Tahl au 31 décembre 2001 s'élève à € 63 millions (cf. note 2.B.3).

(2) En partenariat avec deux fonds d'investissement 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.

Par ailleurs, Accor prête une somme de € 55 millions à la société ABC au 31 décembre 2001.

(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 18 Titres mis en équivalence

en € millions	1999	2000	2001
Orbis (Hôtellerie Pologne) (note 2.B.2.) ⁽¹⁾	-	80	98
Société des Hôtels et Casino de Deauville ⁽²⁾	24	28	34
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) ⁽³⁾	-	15	21
Autres Filiales Accor Asie-Pacifique	15	18	18
Ambassador/Ambatel (Hôtellerie Corée)	11	14	16
Hôtel ABC	15	15	14
Sofitel St-Honoré	8	8	9
Fonds d'investissement Tunisie (STI) ⁽⁴⁾	-	-	8
Société Hôtelière Paris Les Halles	2	5	6
Front de Seine Participations ⁽⁵⁾	-	-	6
Foncière Australie (Tahl) ⁽⁶⁾	66	59	-
Eurest Australie ⁽⁷⁾	18	16	-
Autres	45	45	36
Total	204	303	266

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

Chiffres clés Orbis (en € millions)	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires	186	194	187
Résultat net	21	21	14
Trésorerie / (dette) nette	45	15	9

(2) Les comptes de la Société des Hôtels et Casino de Deauville se détaillent de la manière suivante :

Chiffres clés SHCD (en € millions)	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires	144	172	183
Résultat net	9	12	22
Trésorerie / (dette) nette	(50)	(70)	(56)

(3) Au cours du 1^{er} trimestre 2000, Accor a été dilué à hauteur de 48 % dans le fonds d'investissement 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	2001
Chiffre d'affaires	28	35	35
Résultat net	-	2	(3)
Trésorerie / (dette) nette	(3)	(4)	(14)

(4) Au cours du 1^{er} semestre 2001, Accor a été dilué à hauteur de 35 % dans le fonds d'investissement constitué par le Groupe en Tunisie (STI). À partir du 1^{er} janvier 2001, STI a donc été consolidé par mise en équivalence. Il n'existe pas de dette significative dans cette société.

(5) Au cours de l'exercice 2001, Accor a acquis Front de Seine Participations à hauteur de 40 %. Les indicateurs financiers sont les suivants au 31 décembre 2001 :

Chiffres clés Front de Seine Participations (en € millions)	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires	-	-	26
Résultat net	-	-	(2)
Trésorerie / (Dette) nette	-	-	(111)

(6) Depuis 1997, Accor consolidait la société foncière Tahl, détenant des actifs en Australie, à 37,07 %. Au cours de la période, les titres Tahl ont été reclassés en titres de participation (cf. note 2.B.3).

(7) La participation à hauteur de 35 % d'Eurest Australie a été vendue au cours du premier semestre 2001. Une plus-value de € 5 millions a été dégagée à cette occasion (cf. note 11).

note 19 Autres immobilisations financières

en € millions	1999	2000	2001
Titres de participation ⁽¹⁾	116	112	191
Dépôts et cautionnements	91	95	128
Total valeurs brutes	207	207	319
Provision pour dépréciation	(44)	(31)	(37)
Valeurs nettes	163	176	282

(1) La variation de ce poste s'explique principalement par le reclassement des titres Tahl figurant précédemment en titres mis en équivalence (€ 23 millions) ainsi que par l'acquisition des titres Européenne de Casinos (€ 46 millions).

Les principaux titres de participation non consolidés sont les suivants :

en € millions	1999	2000	2001
Européenne de Casinos ⁽¹⁾	-	-	46
Tahl ⁽²⁾	-	-	23
Bellatrix	14	14	13
Autres titres de participation	98	84	76
Valeurs nettes	112	98	158

(1) Le 17 décembre 2001, Accor Casinos, filiale à 94 %, a lancé une offre publique d'achat au prix de € 52 par action et € 129,5 par obligation convertible sur la totalité des titres Européenne de Casinos. Cette offre faisait suite à l'acquisition, le 14 décembre 2001, pour € 46 millions de 22,7 % du capital (avant dilution) d'Européenne de Casinos par Accor Casinos.

(2) cf. note 2.B.3.

note 20 Analyse des actifs immobilisés bruts

Note 20.1. Actifs immobilisés bruts par métier

en € millions	HÔTELLERIE			SERVICES	Agences de voyages	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings et autres	2001	2000
	Affaires et loisirs	Économ.	Économ. États-Unis								
Écarts d'acquisition	489	150	730	88	295	229	59	18	328	2 386	2 331
Immobilisations incorporelles	48	42	409	63	46	2	7	30	84	731	687
Immobilisations corporelles	2 898	1 672	2 119	91	110	147	99	78	181	7 395	6 962
Sous-total	3 435	1 864	3 258	242	451	378	165	126	593	10 512	9 980
Prêts long terme	281	15	3	1	-	-	2	3	55	360	298
Titres mis en équivalence	208	15	-	-	4	-	1	-	39	267	303
Autres immobilisations financières	125	11	78	2	7	46	1	1	48	319	207
Total 2001	4 049	1 905	3 339	245	462	424	169	130	735	11 458	-
Total 2000	3 781	1 867	3 065	226	469	359	155	152	714	-	10 788

Au 31 décembre 2001, les actifs immobilisés comprennent € 3 246 millions de murs hôteliers à comparer à € 3 120 millions au 31 décembre 2000.

Note 20.2. Actifs immobilisés bruts par zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	2001	2000
Écarts d'acquisition	548	213	741	98	214	572	2 386	2 331
Immobilisations incorporelles	54	96	475	35	4	67	731	687
Immobilisations corporelles	2 257	1 840	2 601	222	267	208	7 395	6 962
Sous-total	2 859	2 149	3 817	355	485	847	10 512	9 980
Prêts long terme	-	-	-	-	-	360	360	298
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	-	267	267	303
Autres immobilisations financières	-	-	-	-	-	319	319	207
Total 2001	2 859	2 149	3 817	355	485	1 793	11 458	-
Total 2000	2 943	1 960	3 563	295	355	1 672	-	10 788

note 21 Autres tiers actif et passif

en € millions	1999	2000	2001
Valeurs brutes des autres tiers actif ⁽¹⁾	883	955	1 016
Provisions	(80)	(79)	(90)
Valeurs nettes des autres tiers actif	803	876	926
Valeurs brutes des autres tiers passif ⁽²⁾	1 083	1 241	1 064

(1) Au 31 décembre 2001, ce solde comprend :

- de la TVA à récupérer pour € 162 millions ;
- des créances d'impôts et taxes pour € 39 millions ;
- des créances vis-à-vis d'organismes sociaux pour € 10 millions ;
- des charges constatées d'avance pour € 245 millions ;
- des charges à répartir pour € 160 millions ;
- des autres créances pour € 313 millions ;
- des impôts différés actif pour € 87 millions.

(2) Au 31 décembre 2001, ce solde comprend :

- des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour € 374 millions ;
- des dettes d'impôts et taxes pour € 117 millions ;
- de la TVA à payer pour € 50 millions ;
- des dettes d'impôt sociétés pour € 33 millions ;
- des comptes de régularisation passif pour € 122 millions ;
- des autres dettes pour € 368 millions.

note 22 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 2001, le capital social est composé de 198 893 415 actions. Le nombre d'actions moyen en circulation sur l'exercice 2001 s'établit à 197 042 325.

Par ailleurs, 5 617 322 options de souscription, soit 2,82 % du capital, réservée au personnel sont en circulation au 31 décembre 2001 :

- 135 000 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 ;
- 2 000 000 options de souscription au prix de € 40,58, échéance janvier 2004 à janvier 2009.

Sur cette base, le nombre moyen d'actions dilué en circulation au 31 décembre est de 197 803 003.

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

en €	1999	2000	2001
Résultat net part du Groupe (en millions)	352	447	474
Nombre moyen d'actions dilué (en milliers)	185 544	197 067	197 803
Résultat net dilué par action	1,89	2,27	2,39

note 23 Variation des intérêts minoritaires

en € millions	
31 décembre 1999	185
Résultat minoritaire de la période	28
Dividendes versés aux minoritaires	(24)
Différence de conversion	(3)
Autres variations	(45)
31 décembre 2000	141
Résultat minoritaire de la période	31
Dividendes versés aux minoritaires	(26)
Différence de conversion	(6)
Variations de périmètre et autres	-
31 décembre 2001	140

note 24 Provisions pour risques et charges

en € millions	
31 décembre 1999	604
Effets de périmètre	9
Changement de méthode	41
Dotations aux provisions	143
(Reprises) de provisions	(154)
Différence de conversion	5
Autres variations	(39)
31 décembre 2000	609
Reclassements pour provision pour dépréciation des actifs incorporels ⁽¹⁾	(1)
Effets de périmètre	1
Dotations aux provisions	85
(Reprises) de provision	(136)
Différence de conversion	(1)
Autres variations	(20)
31 décembre 2001⁽²⁾	537

(1) Au 1^{er} janvier 2001, le Groupe a effectué une analyse de la nature comptable de ses provisions pour risques et charges qui l'a amené à procéder à des reclassements dont l'effet net est de € -1 million sur le poste "Provisions pour risques et charges", dont € 112 millions relatifs à des dépréciations d'actifs immobilisés et € - 111 millions relatifs à des postes d'autres tiers passif.

(2) Au 31 décembre 2001, le poste des provisions pour risques et charges est constitué des éléments suivants :

- Provision pour retraite	53 M€
- Provision pour litiges et autres	187 M€
- Provision fiscale et impôts différés passif	278 M€
- Provision pour restructurations	19 M€
Total au 31 décembre 2001	537 M€

note 25 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 ;
- elle s'est également d'ores et déjà 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 T.S.D.I. 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.

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

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

note 26 Obligations échangeables**Obligations échangeables**

En mars 1999, Accor a émis un emprunt obligataire 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).

Au cours du premier semestre 2001, Granada-Compass a procédé à une scission entre ses activités médias (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.

L'emprunt obligataire échangeable figure en dette court terme au 31 décembre 2001, étant rappelé que la date d'échéance de cet instrument financier est en mars 2002.

note 27 Analyse des dettes financières par devises et échéances

en € millions	Taux effectif 1999		Taux effectif 2000		Taux effectif 2001	
		%		%		%
EURO	1 854	4,21	1 680	4,35	1 822	3,74
Dollar américain	1 238	6,27	1 325	6,76	1 543	4,20
Dollar australien	199	5,47	234	6,29	163	4,45
Dollar canadien	17	5,57	14	5,90	-	-
Franc suisse	12	5,13	12	5,16	15	4,50
Yen japonais	20	0,42	8	1,12	11	0,38
Couronne suédoise	22	4,28	15	4,34	2	4,57
Livre sterling	-	-	-	-	-	-
Autres devises ⁽¹⁾	14	-	24	-	95	-
Sous-total toutes devises	3 376	5,37	3 312	5,51	3 651	4,15
Engagements crédits-bails (LT et CT)	268	-	246	-	253	-
Autres dettes financières CT et banques	531	-	560	-	187	-
Total dettes financières	4 175	-	4 118	-	4 091	-

(1) Dont BRL € 38 millions et PLN € 30 millions au 31 décembre 2001.

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

en € millions	1999	2000	2001
Dettes financières long terme	2 997	3 397	3 441
Dettes financières court terme et banques	1 178	721	650
Total dettes financières	4 175	4 118	4 091

L'échelonnement des dettes est le suivant :

en € millions	1999	2000	2001
Année N + 1	1 222	721	650
Année N + 2	692	1 172	375
Année N + 3	1 193	340	295
Année N + 4	262	132	1 341
Année N + 5	128	1 335	1 297
Année N + 6	283	313	25
Au-delà	395	104	108
Total dettes financières	4 175	4 118	4 091

Au 31 décembre 2001, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 1 415 millions, ayant des échéances variant entre juin 2003 et décembre 2006. Consécutivement, des crédits à court terme, que le Groupe a l'intention de renouveler, ont été reclassés en dettes financières à long terme pour un montant identique de € 1 415 millions.

Répartition taux fixe / taux variable de la dette financière

(hors engagements de crédit-bail et autres dettes financières court terme et banques)

en € millions	Dette à taux fixe			Dette à taux variable			Dette totale	
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux
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 %
Décembre 2001	1 723	4,51 %	47 %	1 928	3,82 %	53 %	3 651	4,15 %

Au 31 décembre 2001, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (69 %) et en USD (30 %).

La dette à taux variable est principalement libellée en USD (53 %), en EUR (33 %) et en AUD (8 %).

note 28 Analyse de l'endettement net

en € millions	1999	2000	2001
TSDI reconditionné	363	270	214
Obligations convertibles	291	-	-
Obligations échangeables à long terme	434	434	-
Autres dettes à long terme	1 667	2 477	3 007
Endettement de crédit bail à long terme	242	216	220
Dettes financières à court terme	831	251	537
Banques	347	470	113
Dettes financières	4 175	4 118	4 091
Prêts à court terme	(138)	(79)	(47)
Titres de placement	(619)	(792)	(830)
Disponibilités	(488)	(599)	(264)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(265)	(102)	(101)
Dette nette	2 665	2 546	2 849
Dette nette début de période	1 834	2 665	2 547
Variation des dettes à long terme	617	468	(439)
Variation des comptes financiers à court terme	(247)	(680)	686
Variation de périmètre et différence de conversion ⁽¹⁾	289	(70)	54
Variation des créances sur cessions d'actifs	172	164	1
Variation de la période	831	(118)	302
Dette nette fin de période	2 665	2 547	2 849

(1) Sur dettes à long terme.

note 29 Réconciliation de la marge brute d'autofinancement

en € millions	1999	2000	2001
Résultat net consolidé, part du Groupe	352	447	474
Part des minoritaires	24	28	31
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	426	524	545
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	1	(11)	(6)
Impôts différés	10	77	77
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	105	12	(44)
Marge brute d'autofinancement	918	1 077	1 077
(Plus-values)/moins-values nettes des cessions d'actifs	(213)	(149)	(108)
(Gains)/pertes non opérationnels	73	56	36
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante	778	984	1 005

Détermination du flux opérationnel

en € millions	1999	2000	2001
Marge brute d'autofinancement	918	1 077	1 077
(Plus-values)/moins-values nettes des cessions d'actifs	(213)	(149)	(108)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	14	116	(115)
Flux opérationnel	719	1 044	854

note 30 Frais de personnel

Les frais de personnel se sont élevés à € 2 388 millions au 31 décembre 2000 et à € 2 460 millions au 31 décembre 2001. Ils incluent la participation des salariés (cf. note 1.J.).

Le montant des jetons de présence versés aux membres de Conseil de surveillance par diverses sociétés du Groupe s'est élevé à € 0,930 millions dont € 0,276 millions versés par Accor SA.

note 31 Litiges

Des associés de sociétés gérantes mandataires d'hôtels Formule 1 et Etap Hôtel en France ont assigné devant les Conseils de prud'hommes d'Evry 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'Evry et de Paris se sont déclarés compétents pour statuer sur ces litiges et la Cour d'appel de Paris (arrêts rendus le 21 décembre 2000 et le 7 juin 2001) a confirmé leur compétence. Par conséquent, ceux-ci seront appelés à se prononcer en première instance, sur le montant des indemnités réclamées. Les premiers jugements rendus à ce titre devraient intervenir au cours du premier semestre 2002.

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

Les comptes consolidés de l'exercice 2001 prennent en compte l'évaluation financière du risque par le Groupe.

Il n'existe aucun autre litige significatif au 31 décembre 2001.

note 32 Engagements hors-bilan au 31 décembre 2001

- Les engagements donnés à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées, relatifs aux emprunts et découverts bancaires, s'élèvent à € 27 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 € 32 millions au 31 décembre 2001.
- Dans le cadre d'un contrat de gestion d'une durée de dix 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 se sont élevés à environ € 63 millions.
- En septembre 2001, Accor a cédé 2 500 000 options de vente à un prix d'exercice de € 26,3 par titre avec une échéance au 20 septembre 2002. Une prime de € 2 par titre a été encaissée à cette occasion. Le cours du titre Accor au 31 décembre 2001 (€ 40,83 par titre) étant supérieur au prix d'exercice de € 26,3, la prime a été constatée en résultat et figure dans le "Résultat de la gestion des autres actifs". À l'échéance, si le cours est inférieur à € 26,3, l'engagement de Accor serait égal à la différence entre € 26,3 et le cours de l'action pour chacune des 2 500 000 options.
- Dans le cadre des accords signés entre Colony et Accor lors de la reprise du Novotel Paris Tour Eiffel (ex Nikko), le fonds d'investissement américain Colony a une option de vente portant sur 60 % des titres détenus dans la société Front de Seine Participations, entre la 5^e et la 7^e année. Le prix sera déterminé sur une base de 10 fois l'EBITDA moins les dettes. Sur la base des données financières 2001, cet engagement est valorisé à € 17 millions au 31 décembre 2001.
- Les autres engagements donnés s'élèvent à € 85 millions.

note 33 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2001

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	98,67 %
* ACCOR CASINO SA	94,00 %
* SFPTH SA	99,48 %
* DEVIMCO	99,97 %
* Accor Réservation Service	100,00 %
* 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⁾	43,87 %
■ ACCOR SERVICES France [®]	100,00 %

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 %
■ ACS Austria	96,20 %

Belgique

<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Belgium	98,64 %
<input type="checkbox"/> Accoordination	99,22 %
■ Accor T.R.B.	100,00 %
* CIWLT	99,48 %
▲ W.L. Tourisme ⁽²⁾	49,74 %

Danemark

<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Denmark	100,00 %
▲ World Tourist ⁽²⁾	49,74 %

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	80,43 %
■ Incentive House	99,78 %

Italie

● ■ 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⁾	25,00 %
-----------------------------------------------	---------

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	99,74 %

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	88,00 %
--------------------	---------

Brésil

<input type="checkbox"/> H.A.B. SA	71,31 %
● ■ T.S. do Brasil	49,99 %
* DALKIA	49,99 %

Mexique

▲ WLT Mexicana	99,48 %
■ Accor Servicios Emp.	97,50 %

Chili

■ TR Chili	74,35 %
------------	---------

Asie-Pacifique

<input type="checkbox"/> AAPC :	
Accor Asia Pacific Corp.	100,00 %
▲ 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	100,00 %
▲ Carlson Canada ⁽²⁾	49,74 %

États-Unis

<input type="checkbox"/> Accor North America	100,00 %
<input type="checkbox"/> IBL Ltd	99,90 %
<input type="checkbox"/> Sofitel USA	100,00 %
<input type="checkbox"/> Red Roof Inns	99,90 %
<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 %
----------------------------------------------	---------

Maroc

<input type="checkbox"/> Risma ⁽¹⁾	47,53 %
-----------------------------------------------	---------

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 2001.

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 2001 se trouve à la disposition des actionnaires au siège social de la société, et leur sera adressée à leur demande.

Hôtellerie

▲ Agences de voyages

■ Services

● Restauration

◆ Services à bord des trains

* Autres services

Comptes société mère

- 62.** Rapport de gestion sur les résultats de la société mère 2001
- 66.** Rapport spécial des Commissaires aux comptes
sur les conventions réglementées
- 70.** Présentation des résolutions
- 72.** Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte



Rapport de gestion sur les résultats de la société mère en 2001

L'activité

La société Accor S.A. a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de € 479 millions, constitué de redevances, de loyers et de prestations de services diverses.

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 de ses filiales, créées à cet effet en France, les 66 établissements qu'elle exploitait en direct auparavant. Les autres contrats de location-gérance (Sofitel de Quiberon, Novotel d'Oléron et hôtels Ibis) ont été maintenus.

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

Le premier semestre 2001 a été marqué par l'apport de toute l'activité des Titres de service exploitée en France à sa filiale à 99,9 % Accor Services France. Cet apport a été fait pour € 411 millions et a permis de dégager une plus-value de € 388 millions.

Accor possède de nombreuses participations dont les plus importantes en valeur sont CIWLT (€ 1 149 millions), IBL (€ 1 052 millions), Cobefin (€ 418 millions), toutes les 3 filiales à plus de 99 %, ainsi qu'une participation de 40 % dans Accor Holding USA pour € 404 millions.

En 2001, Accor a poursuivi ses activités et sa politique d'investissements en France et à l'étranger. Les principales opérations ont été les suivantes :

a/ souscription à hauteur de 40 % du capital de la société Front de Seine pour € 0,6 million, holding qui a racheté la société qui exploite l'hôtel Novotel Tour Eiffel (ex Nikko) à Paris 15^e ;

b/ achat pour € 10,4 millions de 97 % de la SCI Prestige Bordeaux, propriétaire des murs de l'hôtel Cours du Maréchal Juin de cette ville ;

c/ au Mexique, achat pour € 3,2 millions de 13,3 % du capital de la société Asesoria, holding à 22,5 % des activités de titres de service dans ce pays, portant sa participation à 91,1 %, et rachat pour € 1 million de 1 % du capital de la société exploitante Accor Servicios Empresariales, dont Accor détient désormais en direct 77 % ;

d/ souscription de € 2,8 millions au capital à hauteur de 42,8 % de la nouvelle société en création "The Leading Company For Hotels" en Egypte, pour l'exploitation d'un Sofitel ;

e/ achat de 5 % du capital de la société Orbis en Pologne, dont Accor avait déjà 20 %, pour € 11,8 millions ;

f/ acquisition de 8,5 % de la société Holpa, propriétaire de 63,5 % de la société Pannonia qui exploite des hôtels en Hongrie, portant notre participation de 25,2 % à 33,7 %, pour un prix de € 7,6 millions, et achat de 28 140 actions Pannonia pour € 0,3 million, portant ainsi la participation directe de 35,4 % à 35,8 % du capital de cette société d'exploitation ;

g/ achat à hauteur de 20 % du capital de la nouvelle société Sofitel Venise pour € 8 millions.

Le capital de certaines participations a été renforcé, principalement celui des sociétés Accor Réservation Services (€ 5,3 millions), SIET (€ 34,9 millions), SPARHE (€ 4 millions), Hoteles Accor de Argentina (€ 2,9 millions), Accor Hotels Danemark (€ 2 millions), Risma au Maroc (€ 8,6 millions), Immobilière de Monterrey au Mexique (€ 1,3 million), Katerinska Hotel en Tchèque (€ 9,1 millions), Beijing Yagao Meal Service Card en Chine (€ 1,2 million).

D'autres opérations de moindre importance ont été faites comme l'augmentation du capital de certaines filiales en cours de développement en Colombie, en Autriche, en Sardaigne, en Egypte, en Grèce et en Inde.

Des participations minoritaires ont été acquises en particulier dans la société Lenôtre, Novotel Canada, Hotel del Cuzco au Pérou, Tunisia Hotel Resort en Tunisie, CHP Maeva en Polynésie. Diverses autres filiales ont été constituées en France et en Italie pour y développer des hôtels, en Pologne, en Hongrie, au Chili et en Bulgarie pour les activités de service.

Au cours de l'année, Accor a acheté 246 661 de ses propres actions à un cours moyen de € 40,3975. Elle en possède 1 528 731. Sa filiale à 99 % CIWLT en a en portefeuille 3 941 965, soit 1,98 % du capital de Accor.

Accor s'est aussi désengagé dans certaines sociétés.

À la Martinique, la société PLM Caraïbes a été absorbée par la société hôtelière de Bas du Fort. Cette dernière a été totalement vendue avec la société hôtelière du Diamant, dégageant une moins-value de € 15 millions.

Une restructuration de la société Tanit International a permis à Accor de ramener sa participation de 97,8 % à 35 %, un certain nombre d'investisseurs locaux ayant souscrit en espèces à une augmentation du capital de cette société qui possède plusieurs hôtels en propre ou en location en Tunisie.

Accor a fini de céder en Bourse pour € 16.1 millions sa participation dans la société Unibail qui provenait de l'échange des actions du CNIT, faisant apparaître une plus value de € 3,7 millions.

Toutes les actions Locarev Maeva ont été cédées.

Carlson Wagon Lit USA a remboursé les actions préférentielles que Accor avait seul souscrites il y a cinq ans pour \$ 30 millions. Accor a cédé 6 % de sa participation dans Accor Casinos, la ramenant à 94 %.

Les résultats en 2001

Pour l'ensemble de ses activités, le chiffre d'affaires de la société Accor atteint € 479 millions pour cette année 2001, contre € 465 millions en 2000, soit une progression de 3 %. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières et des contrats de location gérance, mais ne comprend plus en 2001 le chiffre d'affaires des titres de service, soit € 37 millions pour l'année 2000. À périmètre comparable, la progression du chiffre d'affaires est de 12 %.

Le **résultat d'exploitation** passe de € 9 millions en 2000 à € - 4 millions en 2001.

Les produits de reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges augmentent de € 2 millions pour s'inscrire à € 23 millions.

L'ensemble des charges d'exploitation passe de € 481 millions à € 507 millions, progressant de 5,4 % d'une période à l'autre.

Le **résultat financier** s'élève à € - 102 millions, contre € 307 millions l'an passé. La diminution de € 409 millions s'explique par d'importantes dotations aux provisions.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, représente un solde de dotation nette de € 357 millions, contre une reprise nette, en 2000, de € 34 millions. Une provision de € 274 millions a été constituée sur la filiale CIWLT, compte tenu des fortes distributions qu'elle a faite, et de la baisse de la valeur de certaines de ses participations.

En 2000 le produit des **dividendes** était de € 337 millions. En 2001, il atteint € 310 millions. La CIWLT a distribué € 130 millions en 2001, soit le même montant que l'an passé.

Le **résultat courant** fait apparaître une perte de € 106 millions au lieu d'un profit, pour l'exercice précédent, de € 316 millions.

Le **résultat exceptionnel** laisse un profit de € 375 millions, au lieu de € 71 millions pour l'exercice 2000, principalement dus à l'apport de l'activité Titres de service France.

Le compte "**Impôt sur les bénéfices**" se traduit par un boni d'impôt de € 47 millions contre € 20 millions en 2000, soit un écart entre les deux années de € 27 millions.

Le périmètre des sociétés incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés Accor est de 113 filiales (146 en 2000).

Le **résultat net** de l'exercice au 31 décembre 2001 est de € 316 millions, contre € 406 millions l'année précédente.

Les comptes sociaux présentés dans ce document sont les comptes résumés. Les comptes sociaux complets (y compris les notes annexes) font l'objet d'un rapport des Commissaires aux comptes qui les certifient sans réserve ni observation. Ce rapport est tenu à la disposition des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Comptes de résultat résumés

en € millions	1999	2000	2001
Produits d'exploitation	410	490	502
Charges d'exploitation	(377)	(439)	(468)
Dotations aux amortissements et provisions	(43)	(42)	(38)
Résultat d'exploitation	(10)	9	(4)
Produits de participation	309	476	476
Autres produits financiers	42	45	45
Charges financières	(211)	(248)	(267)
Dotations et reprises aux provisions	37	34	(356)
Résultat financier	177	307	(102)
Résultat exceptionnel	54	71	375
Impôt	23	19	47
Résultat de l'exercice	244	406	316

Bilans résumés

en € millions	1999	2000	2001
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	87	86	99
Immobilisations corporelles	166	90	123
Immobilisations financières	6 014	6 548	7 166
Créances	697	874	726
Fonds réservés	229	259	
Disponibilités	54	135	4
Total actif	7 247	7 992	8 118
PASSIF			
Capital social	556	595	597
Primes et réserves	2 021	2 329	2 496
Résultat de l'exercice	244	406	316
Autres fonds propres (T.S.D.I.) ⁽¹⁾	483	475	466
Provisions pour risques et charges	91	52	91
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	748	437	437
Dettes financières	2 696	3 171	3 555
Autres dettes	142	256	160
Titres de service à rembourser	266	271	
Total passif	7 247	7 992	8 118

(1) Y compris intérêts courus pour 1999 - 2000 - 2001 (respectivement en millions de EUR 0,35 - 0,44 - 0,32 payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante).

(2) 433 484 obligations de € 1 000 chacune et intérêts courus pour EUR 3,30 millions payables à l'échéance du 29 mars de l'année suivante.

Actif net au 31 décembre 2001

en € millions	
Capital	597
Primes d'émission et de fusion	1 796
Réserve légale	59
Réserves réglementées	78
Autres réserves	45
Report à nouveau	507
Résultat de l'exercice	316
Provisions réglementées	11
Total avant affectation	3 409

Projet d'affectation du résultat

en € millions	
Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter :	
le bénéfice de l'exercice 2001	316
auquel s'ajoutent	
le report à nouveau antérieur	506
les dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'auto détention)	1
Total disponible	823
de la façon suivante :	
à la réserve légale	2
au dividende	209
au précompte	84
au report à nouveau	528
Total	823

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations	1997	1998	1999	2000	2001
en € milliers					
1 - Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	546 567	550 966	556 446	594 974	596 680
Nombre d'actions émises	35 852 417	36 140 999	185 481 982 ⁽¹⁾	198 324 605 ⁽¹⁾	198 893 415 ⁽¹⁾
Nombre d'obligations convertibles en actions	2 099 349	2 099 029	1 990 639	-	-
2 - Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	389 979	490 589	374 584	464 944	478 743
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	414 181	356 979	142 240	382 545	647 712
Impôt sur les bénéfices	(21 124)	(28 227)	(23 040)	(19 803)	(47 274)
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	274 499	283 040	243 983	406 385	315 905
Montant des bénéfices distribués	173 869	185 247	224 009	246 017	293 338 ⁽²⁾
3 - Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	12,14	10,66	0,89	2,03	3,49
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	7,66	7,83	1,32	2,05	1,59
Dividende net attribué à chaque action	3,51	4,00	0,90	1,00	1,05 ⁽²⁾
4 - Personnel					
Nombre de salariés	2 796	3 368	1 095	1 025	887 ⁽³⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	109 873	120 042	68 294	75 479	74 335

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Proposé au titre de l'année 2001.

(3) Effectif au 31 décembre 2001 à la charge de la société Accor. Diminution due à la filialisation de l'activité Services France.

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2001

En nos qualités 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'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; 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.

Conventions autorisées au cours de l'exercice

1. Avec la SNC Valbotel

Personnes concernées : Paul Dubrulle, Gérard Péliçon et Benjamin Cohen.

Lors de sa réunion du 13 mars 2001, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder au rachat des parts des associés minoritaires de la SNC Valbotel (propriétaire du fonds de commerce de l'hôtel Mercure de Sophia Antipolis) sur la base d'un prix unitaire de 12,58 euros.

Le prix payé est fondé sur une valeur globale d'entreprise de € 7,58 M représentant 8,27 fois l'EBE 2000 de l'hôtel concerné. La partie concernée par cette convention, relevant des conventions réglementées, correspond à 3,42 % des parts et représente un montant de € 176 120.

2. Avec la société IFIL

Personne concernée : Gabriele Galateri di Genola, représentant de la société IFIL au Conseil de Surveillance de votre société.

En application de diverses conventions passées entre votre société et IFIL, notamment en 1996 et 1997, votre société avait consenti à IFIL une option de vente (selon une formule de calcul déterminée) de sa participation de 25 % dans la société Sifalberghi exerçable jusqu'au 31 décembre 2002. De même, votre société disposait d'une option d'achat sur la société IFIL pour la même quotité, sur la même période et selon une formule de calcul identique.

Lors de sa réunion du 13 mars 2001, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à établir un avenant à ces conventions visant à prolonger de trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2005, l'option de vente dont bénéficie IFIL, les autres stipulations des accords demeurant inchangées.

3. Avec la société Novotel Canada

Personnes concernées : Paul Dubrulle, Gérard Péliçon et Benjamin Cohen.

Lors de sa réunion du 3 juillet 2001, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder au rachat des actions des minoritaires de la Société Novotel Canada, société propriétaire de trois hôtels Novotel à Toronto (North York, Mississauga, Aéroport) et portant les contrats de gestion de trois autres Novotel, situés à Toronto Centre, Ottawa et Montréal.

Le prix payé est fondé sur une valeur globale d'entreprise de CAD 100,4 millions (soit € 146,2 M) représentant 7,8 fois l'EBITDA 2000 de la société.

La partie concernée par cette convention, relevant des conventions réglementées, correspond à 2,27 % des actions de la société et représente un montant de CAD 141 875 (soit € 206 554).

Conventions approuvées au cours des exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

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.

4. Avec la Compagnie Internationale des Wagons-lits et du Tourisme (CIWLT)

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 18 avril 2001 aux termes duquel le montant de la redevance annuelle au titre de l'exercice 2001 a été fixé à € 762 245, soit le même montant que celui fixé au titre de l'année 2000.

5. Avec la société Europcar International

La convention de partenariat commercial conclue avec Europcar International parallèlement à la cession à Volkswagen de la

participation de 50 % détenue par votre société 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 annuelle minimale garantie de € 5,1 millions, votre société s'engage à maintenir les programmes de promotion d'Europcar dans tous ses métiers.

Au cours de l'exercice 2001, votre société a perçu € 5 147 963 au titre de la rémunération minimale garantie.

6. Avec les sociétés BNP-Paribas, Société Générale et Citibank NA

La ligne de crédit bancaire syndiqué d'un montant de € 1 milliard négociée au cours de l'année 2000 est utilisée à hauteur de USD 100 millions (€ 113 468 739).

Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à € 3 137 867.

Neuilly, le 6 mars 2002

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres

Arthur Andersen

Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons

Principales filiales et participations	(en milliers de monnaie locale)		
au 31 décembre 2001			Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Informations Financières Filiales et Participations	Capital	Capitaux propres autres que le capital	

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				
SPFH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	29 796	643	100,00 %
FINEXHOR Avenue de l'Europe 71100 Chalon sur Saone	EUR	18 543	2 816	100,00 %
SPCA 5, Esplanade Charles de Gaulle 92000 Nanterre	EUR	17 779	(2 249)	100,00 %
IBL 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	863 010	220 976	99,99 %
FRANTOUR 3/3 bis villa Thoreton 75015 Paris	EUR	30 493	35 643	99,99 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	56 406	(3 768)	99,99 %
SEPHI 6-8 rue du Bois Briard 91000 Evry	EUR	8 000	22 103	99,99 %
P.I.H. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	32 236	6 210	99,99 %
SDHE 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	22 500	(156)	99,99 %
SIET 3/3 bis villa Thoreton 75015 Paris	EUR	17 250	(19 022)	99,99 %
SH BORDEAUX AQUITANIA 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	2 550	832	99,99 %
EURO T.O. 28, cour Blaise Pascal 91000 Evry	EUR	2 400	(227)	99,99 %
GENOMER 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	995	(442)	99,99 %
ACCOR SERVICE France 62, avenue de Saxe 75015 Paris	EUR	381 440	46 539	99,99 %
SAHRA 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	7 963	1 223	99,99 %
CEPIH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	688	2 719	99,99 %
FIMAKER 6-8 rue du Bois Briard 91000 Evry	EUR	1 102	1 583	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du Bois Briard 91080 Courcouronnes	EUR	39 071	87 711	99,98 %
CIE HOTELIERE DE LYON 20, Place Bellecour 69002 Lyon	EUR	6 045	199	99,98 %
PRESTOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	192	1 154	99,95 %
SH CHAMMANS RN 10 16430 Champniers	EUR	43	(174)	99,80 %
ACCOR.COM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	600	(1 771)	99,75 %
SCHE 6-8 rue du Bois Briard 91080 Courcouronnes	EUR	35 427	40 661	98,85 %
LENOTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606	5 563	97,92 %
STE D'EXPLOITATION DES HOTELS SUITES 33, av. du Maine 75015 Paris	EUR	7 012	(3 362)	97,69 %
SCI PRESTIGE DE BORDEAUX 20, rue Le Peletier 75009 Paris	EUR	8 690	232	97,22 %
SH BERNICA REUNION 97434 St-Gilles-les-Bains	EUR	3 283	7 325	96,70 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	16 048	994	94,84 %
ACCOR CASINOS SA 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	39 967	42 663	94,00 %
SH BAS DU PORT Novotel fleur d'épée 97190 Gosier	EUR	6 536	152	93,03 %
MERCURE INTERNATIONAL HOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	54 336	67 745	71,79 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	EUR	31 359	4 101	70,94 %
b) Filiales étrangères				
COBEFIN Bruxelles (Belgique)	EUR	369 884	26 487	100,00 %
ACCOR UK LTD Londres (Grande Bretagne)	GBP	32 530	38 415	100,00 %
ACCOR SUISSE SA Fribourg (Suisse)	CHF	14 300	56 931	100,00 %
ACCOR TRB Bruxelles (Belgique)	EUR	5 864	12 230	100,00 %
KATERINSKA HOTEL Prague (République Tchèque)	CZK	300 000	(9 319)	100,00 %
NOVOTEL NEDERLAND BV Rotterdam (Pays-Bas)	EUR	3 086	39 573	100,00 %
ACCOR HOTELES ESPANA Gerona (Espagne)	EUR	17 159	6 303	100,00 %
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA Buenos Aires (Argentine)	AR\$	13 008	(2 600)	100,00 %
ACCOR POLSKA Varsovie (Pologne)	PLN	197 920	3 356	100,00 %
NOVOTEL CANADA INC Toronto (Canada)	CAD	33 114	(17 424)	99,99 %
ACCOR Hotellerie Deutschland Munich (Allemagne)	EUR	25 570	42 607	99,98 %
MARARA S.A. Bora Bora (Polynésie)	XPF	160 000	840 214	99,96 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO Mexico (Mexique)	MXN	128 427	958	99,96 %
CI DES WAGONS LITS Bruxelles (Belgique)	EUR	50 676	409 310	99,48 %
CHP Maeva (Polynésie)	XPF	160 000	214 821	98,92 %
ACCOR HOT. BELGIUM Diegem (Belgique)	EUR	4 531	523	98,36 %
ACCOR AUSTRIA Vienne (Autriche)	EUR	5 541	3 096	98,00 %
ASESORIA Mexico (Mexique)	MXN	56	11 167	91,10 %
SAFARI CLUB MOOREA Moorea (Polynésie)	XPF	172 000	1 930 401	85,91 %
SERVICIOS TICKET Buenos Aires (Argentine)	AR\$	2 100	3 746	78,00 %
RISMA Casablanca (Maroc)	MAD	466 000	13 709	62,83 %
AMORIM HOTELS SERVICOS Vila nova de gaia (Portugal)	EUR	14 300	25 415	50,00 %

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

a) Sociétés françaises				
GOLF MEDOC PIAN Chemin de Courmateau 33290 Le Pian Médoc	EUR	410	14 340	44,97 %
GO VOYAGES 14, rue de Cléry 75002 Paris	EUR	152	5 954	38,50 %
SHCD (CASINO DEAUVILLE) 2, rue Edmond-Blanc 14800 Deauville (2)	EUR	4 852	114 927	28,04 %
b) Sociétés étrangères				
ACCOR LODGING NORTH AMERICA New-York (États-Unis)	USD	386 933	70 431	40,61 %
IMMOBILIARIA ACCOR ESPANA Madrid (Espagne)	EUR	14 706	1 830	38,70 %
PANNONIA Budapest (Hongrie)	HUF	6 806 289	12 153 142	35,85 %
TANIT INTERNATIONAL Tunis (Tunisie)	TND	30 000	(4 793)	35,00 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	5 869	33,74 %
SIFALBERGHI Milan (Italie)	EUR	13 000	14 012	30,65 %
A P C Sydney (Australie)	AUD	371 331	80 623	25,46 %
ORBIS Varsovie (Pologne)	PLN	92 154	1 008 000	25,00 %
SOFITEL VENISE Venise (Italie) (1)	EUR	12 911	0	20,00 %

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

GREVIN et CIE BP 8 60128 Plailly	EUR	64 592	27 564	6,00 %
----------------------------------	-----	--------	--------	--------

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)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2-Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				

(1) Chiffres de la filiale de l'exercice 2000. (2) Bilan clos au 30/10/2001.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		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 écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
29 796	29 796	41 833	0	0	293	0
19 947	19 947	14 146	0	2 149	1 006	0
6 997	6 997	0	0	0	1 298	0
1 051 705	1 051 705	0	0	0	53 973	6 578
104 365	104 365	0	37 622	18 816	4 599	5 230
56 241	50 501	0	142	40	2 250	0
40 399	40 399	3 397	15 791	81 982	8 258	9 147
29 263	29 263	38 986	6 726	0	(874)	0
22 867	22 867	928	11 194	20 779	1 820	0
53 723	24 289	15 922	0	8 930	(19 303)	0
14 885	2 963	0	25	522	753	0
14 598	2 143	0	648	839	46	0
13 665	680	589	30 353	1 396	(74)	0
411 767	411 767	0	0	43 773	16 228	0
7 982	7 982	0	0	3 496	1 047	710
11 799	6 521	14 007	0	2 727	1 730	0
7 240	7 240	93	0	2 438	377	0
12 463	12 463	5 309	37 737	79 511	4 780	4 095
6 668	6 668	0	0	1 199	182	0
6 374	6 374	0	0	1 141	238	253
6 163	0	699	574	946	(44)	0
23 935	1	30 610	0	922	(339)	0
42 514	42 514	6 231	66 215	117 481	13 299	20 022
48 148	30 599	17 372	213	80 966	2 083	2 203
6 853	6 853	22 445	0	4 191	(2 008)	0
10 433	10 433	0	0	339	228	0
8 461	8 461	0	0	6 211	501	0
15 706	15 706	54 141	0	6 856	704	0
94 488	94 488	115 843	19 818	2 758	28 381	0
6 936	6 936	1 258	5	12 583	(1 799)	499
65 114	65 114	28 214	96 920	58 025	13 329	4 906
22 164	22 164	0	0	0	3 386	1 145
417 774	398 878	63 845	0	0	(2 637)	0
92 790	92 790	0	0	0	(2 636)	0
25 907	25 907	0	0	8 166	7 123	13 261
23 035	23 035	242	0	17 240	6 681	4 182
9 125	9 125	8 658	0	7 286	424	0
16 825	16 825	193	0	49 118	8 550	0
19 434	19 434	11	47 059	26 790	1 674	0
14 790	14 790	11 434	0	272	(826)	0
64 840	64 840	1 728	0	3 002	1 301	0
26 256	26 256	0	2 415	3 092	3 661	0
68 725	27 039	1 986	75 274	419 960	22 435	0
7 610	7 610	0	279	5 947	291	0
13 748	13 748	0	0	0	0	0
1 148 879	752 511	25 262	9 299	137 252	105 551	129 968
6 688	6 688	0	714	7 627	(226)	0
14 054	14 054	0	30 226	66 871	3 133	3 107
20 751	20 751	0	0	8 937	1 911	0
6 611	6 611	0	0	0	3 172	2 186
7 030	7 030	0	214	7 743	1 320	0
8 442	8 442	766	0	42 330	9 676	4 533
23 756	23 756	330	0	23 978	(1 074)	0
14 290	14 290	5 616	0	0	(954)	0
7 373	2 263	207	0	7 505	(539)	0
11 856	11 856	0	0	126 162	3 113	235
45 111	45 111	0	0	82 313	35 755	1 037
404 136	404 136	0	0	0	(65)	11 800
7 686	7 686	0	0	4 978	1 086	4 253
23 742	23 742	0	0	58 079	10 316	913
20 814	8 313	665	0	24 561	(3 689)	0
24 155	24 155	9	0	0	1 592	0
10 975	10 975	124	0	77 597	5 308	1 267
66 758	66 758	165 733	0	190 475	3 079	0
93 183	93 183	0	0	194 980	14 943	0
8 000	8 000	0	0	0	(259)	0
7 886	4 730	0	0	60 950	2 504	90
216 197	119 949	493 051	267 981			16 015
111 001	93 805	31 127 185	38 149			45 596
2 211	1 112	22 067	26 400			347
5 130	3 871	5	0			405

Présentation des résolutions

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

La première résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2001.

La deuxième résolution, conformément aux dispositions de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, soumet **les comptes consolidés** au vote de l'Assemblée Générale.

La troisième 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 2001 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

La quatrième résolution décide de l'affectation du résultat et du montant du dividende.

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

	€
Résultat de l'exercice 2001	315 905 470,17
auquel s'ajoute :	
- le report à nouveau bénéficiaire de	505 745 587,41
- le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'auto-détention)	1 428 731,00
Soit un total disponible de	823 079 788,58
- à la réserve légale	2 119 357,94
- au dividende	208 838 085,75
- au précompte	84 500 000,00
- au report à nouveau le solde	527 622 344,89

Il est proposé à l'Assemblée la distribution d'un dividende de € 1,05 par action (soit € 1,575 avec avoir fiscal), en progression de 5% par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2000. Le dividende sera mis en paiement le lundi 3 juin 2002. Il sera distribué aux 198 893 415 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 2001, à l'exception des actions auto-détenues. Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

en €	1998	1999	2000
Dividende net	0,80	0,90	1,00
Impôt payé	0,40	0,45	0,50
Revenu global	1,20	1,35	1,50

La cinquième résolution a pour objet la ratification de la cooptation d'un membre du Conseil de Surveillance.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de ratifier la décision du Conseil de Surveillance, prise lors de sa réunion du 3 juillet 2001, de coopter M. Franck Riboud, Président-Directeur Général du Groupe Danone, en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de M. Jean-Marie Fourier, qui avait souhaité être déchargé de son mandat, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

Par la sixième résolution, il est demandé à l'Assemblée Générale de prendre acte de la fin du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance.

En effet, le mandat qu'occupait CDC Participations depuis 1983 a pris fin du fait de la fusion-absorption de cette société par CDC Finance-CDC Ixis. Il est proposé à l'Assemblée de ne pas pourvoir à son remplacement.

La septième résolution confère au Directoire les autorisations nécessaires pour opérer sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en fixant le prix maximal d'achat à € 60 et le prix minimal de vente à € 35.

En application de cette autorisation et de l'autorisation de l'année précédente, la Société a acquis en 2001, 246 661 de ses propres actions à un cours moyen de € 40,40, les frais de négociation s'étant élevés à € 23 680.

Accor détenait, au 31 décembre 2001, 1 528 731 de ses propres actions de € 3 nominal chacune, destinées à être annulées, correspondant à une valeur d'achat de € 63 191 788 et représentant 0,77 % 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 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 14 millions de ses actions en vertu de cette autorisation, correspondant à un prix maximal de € 840 millions.

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

La huitième résolution autorise le Directoire à émettre des emprunts obligataires sur les marchés financiers.

Il est demandé à l'Assemblée de renouveler l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999 d'émettre des emprunts obligataires de manière à permettre au Directoire, en fonction des besoins de financement de la Société et des opportunités offertes par les marchés financiers, d'émettre en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, un ou des emprunts obligataires jusqu'à concurrence d'un montant nominal maximal de € 4 milliards ou de la contre-valeur de cette somme en autres devises, et ce pendant la durée de cinq ans prévue par la loi.

Les titres émis en représentation du ou des emprunts seraient des obligations ou des titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI), ou des obligations avec bons donnant le droit de souscrire d'autres obligations ordinaires ou des obligations échangeables contre des titres de toute nature émis par d'autres émetteurs et plus généralement tous titres de créance ne donnant pas accès au capital de la Société.

Cette autorisation annule et remplace pour la période non écoulée l'autorisation découlant de la neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999.

Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

La neuvième résolution autorise le Directoire à 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 septième résolution, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois et de réduire corrélativement le capital social. Cette autorisation fait l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu par la loi.

La dixième résolution a pour but de modifier l'article 16 des statuts.

En effet, il est nécessaire de mettre en harmonie les statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-69 du Code de commerce, telles qu'elles résultent de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques, et de réduire de vingt-quatre à dix-huit le nombre maximum de membres du Conseil de Surveillance.

La onzième résolution permet, le cas échéant, 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.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer au Directoire, comme les années précédentes, 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'acquisition 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'acquisition.

Projet de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte

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

Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

Première résolution

Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice 2001

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2001 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 comptes consolidés de l'exercice 2001

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2001 tels qu'ils sont présentés.

Troisième 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.

Quatrième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 2001

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2001

en €	
s'élevant à :	315 905 470,17
auquel s'ajoute :	
- le report à nouveau bénéficiaire de	505 745 587,41
- le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'auto-détention)	1 428 731,00
Soit un total disponible de	823 079 788,58
- à la réserve légale	2 119 357,94
- au dividende	208 838 085,75
- au précompte	84 500 000,00
- au report à nouveau le solde	527 622 344,89

Le dividende à payer aux 198 893 415 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 2001 est fixé à € 1,05 par action, assorti d'un avoir fiscal de € 0,525 représentant un revenu global de € 1,575 par action. Le dividende sera mis en paiement le lundi 3 juin 2002.

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

en €	1998	1999	2000
Dividende net	0,80	0,90	1,00
Impôt payé	0,40	0,45	0,50
Revenu global	1,20	1,35	1,50

Cinquième résolution**Ratification de la cooptation d'un membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale ratifie la décision du Conseil de Surveillance prise lors de sa réunion du 3 juillet 2001 de coopter Monsieur Franck Riboud en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de Monsieur Jean-Marie Fourier, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

Sixième résolution**Fin du mandat d'un membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale prend acte que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de CDC Participations a pris fin du fait de la fusion-absorption de cette Société par CDC Finance-CDC Ixis et décide de ne pas pourvoir à son remplacement.

Septième 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 14 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 840 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 neuvième 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 13ème résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

Tous pouvoirs sont conférés au Directoire en vue d'assurer l'exécution de la présente autorisation.

Huitième résolution**Autorisation à donner au Directoire d'émettre un ou des emprunts obligataires**

L'Assemblée Générale autorise le Directoire à procéder sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la création et à l'émission en France ou à l'étranger d'obligations, subordonnées ou non, notamment sous forme de titres subordonnés à durée indéterminée, avec ou sans bons donnant le droit de souscrire d'autres obligations ou échangeables contre des titres de toute nature émis par d'autres émetteurs, et plus généralement à l'émission de tous titres de créance ne donnant pas accès au capital. La ou les émissions pourront être effectuées jusqu'à concurrence d'un montant nominal de € 4 milliards, ou de la contrevalet de cette somme en autres devises, avec ou sans garantie hypothécaire ou autre, dans les proportions, sous les formes et aux époques, taux et conditions d'émission et d'amortissement qu'il jugera convenables.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, en vue de la réalisation de cette ou de ces émissions et précise qu'il aura toute latitude pour fixer les caractéristiques des titres de créance définis ci-avant et qui pourront comporter notamment un taux d'intérêt variable et une prime de remboursement au-dessus du pair, fixe ou variable, ladite prime s'ajoutant au montant maximal ci-avant fixé.

En cas d'émission d'obligations avec bons en euros, le montant à imputer sur la présente autorisation sera celui correspondant au montant nominal des obligations émises du fait de l'exercice des droits attachés aux bons.

En cas d'émission d'obligations à bons en devises étrangères, la contrevaletur en euros à retenir sera celle correspondant, au jour de l'émission des obligations à bons, au montant nominal de celles-ci ainsi qu'au montant nominal des obligations susceptibles d'être émises du fait de l'exercice des droits attachés aux bons. Conformément à la loi, cette autorisation est valable pour une période de cinq ans à compter du jour de la présente décision. La présente autorisation annule et remplace, pour la période non écoulée, l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999.

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.

Neuvième 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 :

- À annuler les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui lui a été donnée par la septième 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,
- À 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 vingt-deuxième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Dixième résolution

Modification de l'article 16 des statuts

L'Assemblée Générale décide de mettre en harmonie les statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L. 225-69 du Code de commerce et de réduire de vingt-quatre à dix-huit le nombre maximum de membres du Conseil de Surveillance.

En conséquence, l'article 16 des statuts aura désormais la rédaction suivante :

Article 16 – Conseil de Surveillance (1^{er} alinéa)

“Le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion”.

Onzième 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 adoptées par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 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.

Douzième 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.

Renseignements de caractère général

- 76.** Renseignements concernant la Société
- 78.** Renseignements concernant le capital



Renseignements de caractère général

Renseignements concernant la Société

Dénomination

Accor

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Evry

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

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous 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 et des sociétés

602 036 444 RCS Evry

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 résultat, 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 L. 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. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateur 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.

À 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 2001 à € 596 680 245, divisé en 198 893 415 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 actionnariat 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 29 mai 2001 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2001, 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 € 35 par action. L'Assemblée a fixé à 14 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 2001 (voir page 71 et page 58, note 32).

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel :

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 5 617 322 au 31 décembre 2001.

Si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 5 617 322 et donnerait un nombre total d'actions de 204 510 737.

Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montants des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
1997	Conversion de 557 obligations 1991	9 787	71 925	504 878 003	33 117 826
	Exercice d'options à € 94,06	246 967	1 276 821	505 124 970	33 134 026
	Exercice d'options à € 77,44	3 927 544	16 024 380	509 052 514	33 391 656
	Exercice d'options à € 89,94	1 722 674	8 441 102	510 775 188	33 504 656
	Echange 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 € 74,70	261 603	1 020 250	546 833 847	35 869 949
	Exercice d'options à € 94,06	684 496	3 538 845	547 518 343	35 914 849
	Exercice d'options à € 162,35	38 112	367 783	547 556 456	35 917 349
	Exercice d'options à € 89,94	3 409 522	16 706 659	550 965 978	36 140 999
1999	Réduction pour passage à l'euro	(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 € 74,70	528 000	2 101 441	544 512 891	36 300 859
	Exercice d'options à € 77,29	1 050 000	4 360 416	545 562 891	36 370 859
	Exercice d'options à € 94,06	1 624 500	8 562 311	547 187 391	36 479 159
	Souscription réservée au personnel à € 194,00	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 € 13,23	1 636 770	5 582 790	591 973 665	197 324 555
	Exercice d'options à € 15,46	495 000	2 055 625	592 468 665	197 489 555
	Exercice d'options à € 18,81	169 500	893 390	592 638 165	197 546 055
	Exercice d'options à € 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
2001	Exercice d'options à € 15,46	1 050 000	4 360 416	596 023 815	198 674 605
	Exercice d'options à € 13,23	398 430	1 358 988	596 422 245	198 807 415
	Exercice d'options à € 18,81	258 000	1 359 850	596 680 245	198 893 415

N.B. : il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription.

Répartition du capital et des droits de vote

Actionnaires au 31 décembre 2001

	Nb d'actions	Nb de votes	% du capital	% des votes
Fondateurs	6 407 995	12 430 680	3,2 %	5,9 %
Caisse des Dépôts et Consignations	6 343 226	6 343 226	3,2 %	3,0 %
Société Générale	3 773 177	3 773 177	1,9 %	1,8 %
Worms & Cie (IFIL)	2 377 640	4 755 280	1,2 %	2,2 %
BNP-Paribas	1 227 080	2 454 160	0,6 %	1,2 %
Autres actionnaires	178 764 297	182 682 831	89,9 %	85,9 %
Total au 31 décembre 2001	198 893 415	212 439 354	100,0 %	100,0 %

Source : Euroclear France

Autres actionnaires

- Une enquête demandée auprès de Euroclear France en date du 31 décembre 2001, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'estimer à 195 000 le nombre approximatif d'actionnaires de Accor.
- Les actionnaires autres que le Conseil de Surveillance sont les suivants : actionnaires individuels 15,1 % (incluant l'actionnariat salarié), investisseurs institutionnels français 25,1 % (dont OPCVM 15,0 %), investisseurs institutionnels étrangers 49,3 %.

- L'ensemble des membres du Directoire détient 3 240 659 actions Accor (soit 1,63 % du capital) et 5 832 726 droits de vote (soit 2,75 % du total) au 31 décembre 2001.
- Les salariés détiennent 1 574 170 actions (0,79 % du capital) au 31 décembre 2001 dans le cadre de l'épargne salariale.
- À la connaissance de la Société, il n'y a pas d'autres actionnaires que ceux figurant ci-dessus qui détiennent directement ou indirectement 1 % ou plus du capital ou des droits de vote.
- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Modifications de l'actionnariat

	1999 ⁽¹⁾		2000 ⁽²⁾		2001 ⁽³⁾	
	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote
Fondateurs	3,5 %	5,8 %	3,3 %	5,5 %	3,2 %	5,9 %
Caisse des Dépôts et Consignations	5,5 %	9,6 %	3,7 %	6,5 %	3,2 %	3,0 %
Société Générale	1,8 %	1,7 %	0,8 %	0,7 %	1,9 %	1,8 %
Worms & Cie (IFIL)	1,3 %	2,4 %	1,2 %	2,2 %	1,2 %	2,2 %
BNP-Paribas	0,7 %	1,3 %	0,6 %	1,1 %	0,6 %	1,2 %

(1) Au 31 mars 1999.

(2) Au 10 octobre 2000.

(3) Au 31 décembre 2001.

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 SA, code Euroclear France (SICOVAM) 12040.

Les transactions sur American Deposit Receipt (ADR) Accor ont lieu sur le marché Over The Counter (OTC) aux États-Unis, code ACRFY, 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	198 324 605	1,00	0,50	1,50	14 juin 01	14 juin 01	51,00	35,39	45,00	3,33 %
2001 ⁽¹⁾	198 893 415	1,05	0,525	1,575	3 juin 02	3 juin 02	52,40	25,72	40,83	3,86 %

(1) Proposé.

Un dividende représentant € 1,05 et € 1,575 avec avoir fiscal est proposé aux 198 893 415 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 2001. Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par la 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

en €	Cours moyen	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		+ haut	+ bas	
2000				
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
Avril	44,88	48,00	41,55	20 409 365
Mai	49,30	52,40	46,82	33 177 363
Juin	47,46	49,85	45,20	19 911 368
Juillet	45,49	48,35	43,50	21 135 265
Août	43,51	46,90	41,55	17 791 199
Septembre	33,23	44,18	25,72	33 611 161
Octobre	32,74	35,78	29,12	24 358 150
Novembre	36,77	40,25	32,60	23 054 995
Décembre	39,45	41,65	36,40	13 867 456
2002				
Janvier	41,38	42,90	40,13	23 384 050
Février	40,18	42,82	38,03	19 780 290

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 dix membres, dont cinq 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 Dubrulle

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 Dubrulle 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 Dubrulle, 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 Économiques 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 Dubrulle et Gérard Pélisson, pour devenir le Président du Directoire de Accor le 7 janvier 1997. Jean-Marc Espalioux est également Administrateur de Vivendi Universal, de Fiat France et d'Air 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 de 1964 à 1968, 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 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, Administrateur depuis 1994 puis Administrateur Délégué et Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-lits et du Tourisme. Benjamin Cohen est membre du Directoire en charge des Finances et Participations de 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 service et Vice-Président Exécutif en charge des Titres de Service et d'Eurest. John Du Monceau est membre du Directoire de Accor en charge des Services et des Ressources Humaines depuis le 7 janvier 1997.

Paul Dubrule

Secrétaire

Pierre Todorov

Conseil de Surveillance

• Président : Gérard Pélisson

Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Gérard Pélisson expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• Vice-Président : Etienne Davignon*, Vice-Président de la Société Générale de Belgique, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990; Etienne Davignon, 69 ans, est notamment administrateur de Pechiney, de Suez et de Anglo American (Royaume-Uni), et membre du Conseil de Surveillance de BASF (Allemagne). Il détient 648 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Etienne Davignon expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• BNP-Paribas, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990, représentée par Baudouin Prot, Administrateur, Directeur Général de la BNP; Baudouin Prot, 51 ans, est notamment administrateur de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute. Il détient à titre personnel 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de BNP-Paribas expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• Isabelle Bouillot, Président du Directoire CDC Ixis, membre du Conseil depuis le 14 février 1996; Isabelle Bouillot, 53 ans, est notamment administrateur de Saint-Gobain et de La Poste et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de CNP Assurances. Elle détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Isabelle Bouillot expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• Renaud d'Elissagaray*, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant Censeur depuis le 27 janvier 1988); Renaud d'Elissagaray, 69 ans, ancien membre du Directoire de la Banque Louis Dreyfus, est Administrateur de Arca-Banque du Pays Basque et de diverses SICAV, dont Indocam Action Euro. Il détient 773 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Renaud d'Elissagaray expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

• 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, 54 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance de Worms & Cie et administrateur de Fiat (Italie). Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Ifil Finanziaria di Partecipazioni SpA expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• Franck Riboud*, Président-Directeur Général du groupe Danone, membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 juillet 2001; Franck Riboud, 46 ans, est notamment Administrateur de Renault et de Eurazeo. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance, de Monsieur Franck Riboud expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

• Jérôme Seydoux*, Président du Conseil de Surveillance de Pathé, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997; Jérôme Seydoux, 67 ans, est notamment administrateur de Chargeurs et de Danone. Il détient 1 000 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Jérôme Seydoux expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• Maurice Simond*, 70 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. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Maurice Simond expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• Société Générale, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Monsieur Patrick Duverger, Directeur Général Honoraire de la Société Générale; Patrick Duverger, 63 ans, est notamment administrateur de Faurecia et membre du Conseil de Surveillance de Remy Cointreau. Il détient à titre personnel 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Société Générale expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

* 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. À titre d'illustration, au cours de l'année 2001, le Conseil de Surveillance a tenu sept réunions, en janvier, mars, mai, juillet, septembre et décembre, auxquelles en moyenne plus de 80 % des membres ont participé. 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 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 Péliçon, 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 Péliçon, 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 Participations, les responsables du Contrôle Interne et les Commissaires aux comptes.

En 2001, le Comité des Comptes s'est, en outre, attaché tout particulièrement 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. Le Comité des Comptes s'est réuni à deux reprises au cours de l'année 2001 et le Comité des Rémunération une fois.

Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire opérationnel.

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.

La durée des plans d'options est généralement de 8 ans avec des périodes de différé de levée ou d'interdiction de cession qui sont notamment fonction de la législation fiscale et sociale applicable. Le rabais accordé est généralement 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 étaient destinés à l'encadrement intermédiaire et ont concerné respectivement 639 et 809 collaborateurs du Groupe. En 2001, un plan a été émis à destination des dirigeants.

Options de souscription réservées au personnel

Date d'attribution	Nombre total d'actions pouvant être souscrites	Nombre de bénéficiaires	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 2001	Nombre d'actions créées au 31/12/2001
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor							
07/01/1997	1 000 000	25	07/01/1999	07/01/2005	15,46	350 000	865 000
07/01/1998	1 400 000*	242	07/01/2003	07/01/2006	32,47	0	25 000
06/01/1999	600 000*	639	06/01/2004	06/01/2007	33,95	0	0
30/03/2000	750 000*	809	30/03/2005	30/03/2008	37,00	0	0
04/01/2001	2 000 000*	32	04/01/2004	04/01/2009	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)							
22/12/2000	757 322	15 725	22/12/2003	22/12/2007	43,40	0	0

* Le nombre d'actions attribuées est de 1 364 200 en 1998, 581 525 en 1999, 690 125 en 2000 et 1 957 000 en 2001.

Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées au cours de l'exercice 2001

	Nombre d'options attribuées / d'actions souscrites		Prix de souscription (en €)	Dates d'échéance
	Options non conditionnelles	Options conditionnelles*		
Options consenties durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe				
Jean-Marc Espalioux	400 000	230 000	40,58	4/01/2009
Benjamin Cohen	110 000	40 000	40,58	4/01/2009
Sven Boinet	80 000	30 000	40,58	4/01/2009
John du Monceau	60 000	20 000	40,58	4/01/2009
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social				
Jean-Marc Espalioux	250 000		15,46	

* Les options conditionnelles sont soumises, pour leur exercice, à l'atteinte d'objectifs de performance du cours de l'action Accor, mesurée tant au regard des valeurs du CAC 40 que des principaux concurrents internationaux du Groupe.

	Nombre d'options attribuées / d'actions souscrites	Prix moyen pondéré (en €)	Dates d'échéance
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	575 000	40,58	4/01/2009
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	156 420	15,01	

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 2001 s'élève à € 9,1 millions. Les montants versés au cours des quatre dernières années ont été les suivants : € 6,1 millions en 1997, € 7,5 millions en 1998, € 11,4 millions en 1999 et € 12,0 millions en 2000.

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 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

Avis des Commissaires aux comptes et Réviseurs sur le document de référence

En nos qualités de Commissaires aux comptes et Réviseurs des comptes consolidés 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 historique 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 afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant 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. S'agissant de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée. Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 1999, 2000 et 2001, arrêtés par le Directoire selon les principes comptables français, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles 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 présentées dans ce document de référence.

Neuilly, le 14 mars 2002

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres	Deloitte, Touche,
Andersen	Tohmatsu – Audit
Christian Chochon	Alain Pons
Membres de la Compagnie de Versailles	

Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu

Commissaires aux comptes

Titulaires

Barbier Frinault & Autres - Andersen
Christian Chochon
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.
Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit
Alain Pons
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.
Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Suppléants

BEAS
7, Villa Houssaye - 92200 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Christian Chiarasini
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

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 de 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

Un serveur vocal 0 811 01 02 03 (prix d'un appel local) propose des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de bourse en direct, des informations pratiques pour les actionnaires individuels ainsi que 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. Le document de référence est téléchargeable sur le site du Groupe accor.com, rubrique "finance", ou disponible sur simple demande auprès de la Direction de la Communication Financière de Accor ;
- La carte d'identité présente le Groupe de façon succincte et illustrée ;
- Le guide de l'actionnaire condense toutes les informations pratiques nécessaires aux actionnaires de Accor où à ceux qui souhaitent le devenir ;
- La lettre aux Actionnaires est adressée personnellement deux fois par an aux actionnaires détenant au moins 250 actions au porteur ainsi qu'à l'ensemble des actionnaires inscrits au nominatif ou membres du Club des Actionnaires Accor. Une version spéciale traduite en huit langues est adressée aux 20 000 salariés actionnaires dans neuf pays ;
- 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.
- Les notes enregistrées par la COB concernant des opérations financières réalisées par Accor.

Site Internet www.accor.com, rubrique "finance"

Le site internet www.accor.com/finance, accessible via le portail www.accor.com rubrique "finance", est dédié à la communication financière. Conçu comme un outil pratique et une véritable bibliothèque financière, il propose les retransmissions vidéo en direct, puis en différé, des présentations des résultats (annuels et semestriels) aux analystes et de l'Assemblée Générale des Actionnaires, les retransmissions audio des conférences téléphoniques avec les analystes réalisées lors de la publication de chiffres d'affaires, la possibilité de télécharger tous les documents publiés par le Groupe, le cours de bourse de Accor actualisé toutes les vingt minutes, 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 :

- Roadshows investisseurs (30 au total en 2001) en Europe, aux États-Unis et en Asie ;
- Visites de sites à Paris avec des investisseurs ;
- Salon Actionaria à Paris chaque année : en ce lieu de rencontres privilégiées des actionnaires individuels et des sociétés cotées, 1 800 visiteurs environ ont rendu visite à Accor sur son stand en novembre 2001. Pour la première fois, une réunion d'actionnaires, animée par Jean-Marc Espalioux, a réuni près de 300 personnes.
- Réunion d'actionnaires individuels à Paris, en collaboration avec Euronext et Cortal.
- Réunions d'actionnaires individuels en province, en collaboration avec Euronext et la Fédération française des clubs d'investissement : 300 actionnaires réunis à Biarritz et 800 à Lyon en 2001. Ces réunions sont couplées avec des visites de sites du Club des Actionnaires et des rencontres de gérants de portefeuille de la région.

Club des Actionnaires Accor

Le Club des Actionnaires Accor, qui existe depuis mai 2000, compte 3 000 membres adhérents (détenant au moins 50 actions Accor) au 31 décembre 2001. Il offre de nombreux avantages.

Information

- Des informations régulières sur la vie du Groupe, avec la Lettre aux Actionnaires et le Courrier du Club, chacun deux fois par an.
- Un contact spécial Club au 0 811 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.

Rencontres

- Visites de sites : ces visites rencontrent un très vif succès. Lancées en septembre, elles ont ouvert les "coulisses" de plusieurs hôtels du Groupe à 120 membres du Club des Actionnaires Accor en 2001, à Paris et en province. Au nombre de six en 2001, elles permettent aux actionnaires de mieux comprendre le fonctionnement au quotidien des établissements, leur stratégie commerciale et leur politique tarifaire en fonction de leur positionnement. Un nouveau programme de visites a été mis en place pour 2002.
- Formations à la Bourse, en collaboration avec Consors : 100 personnes y ont participé en 2001.
- Information en priorité et invitation pour les réunions organisées par Accor à Paris et en province.
- Stand d'accueil spécial Club à l'Assemblée Générale.

Offres spéciales

Découvrez l'univers Accor comme "client privilégié" en bénéficiant d'offres permanentes et de promotions régulières.

Contact actionnaires : **0811 01 02 03**

e-mail : **comfi@accor.fr**

site internet : **[accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)**



Tableau de concordance

Selon règlement COB 98-01

86	-	Noms et fonctions des responsables du document
86	-	Attestation des responsables
87	-	Noms et adresses des contrôleurs légaux
76	-	Renseignements de caractère général concernant la société
78	-	Renseignements de caractère général concernant le capital
80	-	Répartition actuelle du capital et des droits de vote
80	-	Marché des titres
81	-	Dividende
2	-	Présentation de la société et du Groupe
35/58	-	Faits marquants et litiges
4	-	Effectifs
17	-	Politique d'investissements
25	-	Comptes
80	-	Intérêts des dirigeants dans le capital
19	-	Mandats et fonctions exercées par les mandataires sociaux
19	-	Rémunération des mandataires sociaux
66	-	Conventions réglementées
85	-	Attribution de stock-options à chaque mandataire social et aux dix salariés les plus dotés
5	-	Évolution récente
14	-	Perspectives d'avenir
16	-	Facteurs de risques



accor.com



accorhotels.com
accortravel.com
accorservices.com

