

Document de référence 2005





RAPPORT DE GESTION 2005

p. 3

‣ Activité et stratégie du Groupe	p. 4
‣ Résultats des activités	p. 37
‣ Gestion des risques	p. 50
‣ Gouvernement d'entreprise	p. 56
‣ Capital et actionariat	p. 95



ÉTATS FINANCIERS

p. 109

‣ Comptes consolidés et annexes	p. 110
‣ Comptes Société mère	p. 192



INFORMATIONS JURIDIQUES

p. 205

‣ Renseignements de caractère général	p. 206
‣ Résolutions	p. 211
‣ Contrats importants	p. 213
‣ Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public	p. 214
‣ Table de concordance	p. 220



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2005



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2006 sous le numéro D.06-208 conformément à l'article 211-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

▶ RAPPORT DE GESTION 2005 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



▶ **Activité et stratégie du Groupe** p. 4

- ⌘ Présentation des activités p. 4
- ⌘ Historique p. 12
- ⌘ Informations financières sélectionnées p. 14
- ⌘ Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives p. 15
- ⌘ Faits marquants du début d'année 2006 p. 18
- ⌘ Les hommes et les femmes chez Accor p. 19
- ⌘ Rapport environnemental des activités de Accor p. 30

▶ **Résultats des activités** p. 37

- ⌘ Analyse des résultats consolidés p. 37
- ⌘ Rapport de gestion de la Société mère Accor p. 46

▶ **Gestion des risques** p. 50

- ⌘ Trésorerie et capitaux p. 50
- ⌘ Facteurs de risques p. 51
- ⌘ Analyse de sensibilité p. 55

▶ **Gouvernement d'entreprise** p. 56

- ⌘ Fonctionnement des organes sociaux p. 56
- ⌘ Règlement intérieur du Conseil d'Administration p. 58
- ⌘ Charte de l'administrateur p. 63
- ⌘ Composition des organes sociaux p. 65
- ⌘ Rapport du Président du Conseil d'Administration p. 79
- ⌘ Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration p. 87
- ⌘ Rémunération des mandataires sociaux p. 88
- ⌘ Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor p. 91

▶ **Capital et actionariat** p. 95

- ⌘ Renseignements concernant le capital p. 95
- ⌘ Répartition du capital et des droits de vote p. 101
- ⌘ Dividendes p. 104
- ⌘ Marché des titres de Accor p. 105

► Activité et stratégie du Groupe

◇ Présentation des activités

Accor, présent dans 140 pays avec 168 000 collaborateurs, est leader européen et groupe mondial dans l'univers du voyage, du tourisme et des services aux entreprises avec ses deux grands métiers internationaux :

- l'hôtellerie avec les marques Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Motel 6 et Red Roof Inn, représentant plus de 4 000 hôtels et 470 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires (agences de voyages, casinos, restauration avec notamment Lenôtre et services à bord des trains) ;
- les services aux entreprises et aux collectivités publiques : 21 millions de personnes dans 35 pays utilisent une gamme étendue de prestations (tickets et cartes restaurant et alimentation, services et assistance à la personne, motivation, fidélisation...) dont Accor Services assure la conception et la gestion.

Hôtellerie

Avec 4 065 hôtels et 475 433 chambres répartis dans 90 pays au 31 décembre 2005, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie très économique à l'hôtellerie de très haut de gamme, Accor s'impose comme un acteur majeur dans l'hôtellerie très haut de gamme avec Sofitel, dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme avec les marques Novotel, Mercure et Suitehotel, dans l'hôtellerie économique avec Ibis et Red Roof Inn, et dans l'hôtellerie très économique avec les marques Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6.

Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier unique de plus de 4 000 établissements. Premier groupe hôtelier en Europe avec un réseau de 2 243 hôtels et 245 506 chambres au 31 décembre 2005, représentant 52 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 1 266 hôtels (29 % des chambres) en Amérique du Nord, 162 hôtels (5 % des chambres) en Amérique latine et aux Caraïbes, 140 hôtels (5 % des chambres) en Afrique et au Moyen-Orient et 254 hôtels (10 % des chambres) en Asie et dans le Pacifique.



Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2005

Marque	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	35	6 418	53	10 775	11	3 527	18	2 876	32	6 986	43	10 763	192	41 345
Novotel	124	16 091	161	29 381	6	1 836	18	2 993	20	3 890	69	15 064	398	69 255
Mercure	280	25 957	270	36 446	-	-	78	10 213	36	4 656	74	9 961	738	87 233
Coralia Club	1	444	-	-	-	-	1	385	8	1 886	-	-	10	2 715
Suitehotel	12	1 507	6	931	-	-	-	-	-	-	-	-	18	2 438
Sans marque hôtellerie	6	449	2	133	-	-	-	-	2	514	22	4 871	32	5 967
Haut et milieu de gamme	458	50 866	492	77 666	17	5 363	115	16 467	98	17 932	208	40 659	1 388	208 953
Etap Hotel	245	18 890	85	7 990	-	-	-	-	1	119	-	-	331	26 999
Formule 1	284	21 075	44	3 184	-	-	5	1 565	24	1 668	20	1 695	377	29 187
Ibis	357	31 274	278	34 561	-	-	42	6 241	17	2 072	26	4 632	720	78 780
Économique	886	71 239	407	45 735	-	-	47	7 806	42	3 859	46	6 327	1 428	134 966
Motel 6	-	-	-	-	862	88 657	-	-	-	-	-	-	862	88 657
Red Roof Inn	-	-	-	-	344	37 568	-	-	-	-	-	-	344	37 568
Studio 6	-	-	-	-	43	5 289	-	-	-	-	-	-	43	5 289
Économique États-Unis	-	-	-	-	1 249	131 514	-	-	-	-	-	-	1 249	131 514
TOTAL	1 344	122 105	899	123 401	1 266	136 877	162	24 273	140	21 791	254	46 986	4 065	475 433
En % du nombre de chambres	-	25,7 %	-	26,0 %	-	28,8 %	-	5,1 %	-	4,6 %	-	9,8 %	-	100,0 %



Un mode d'exploitation différencié

La stratégie de Accor est d'adapter le mode d'exploitation aux segments de marché et aux pays dans lesquels le Groupe opère, en fonction de la rentabilité des capitaux engagés et de la volatilité des résultats.

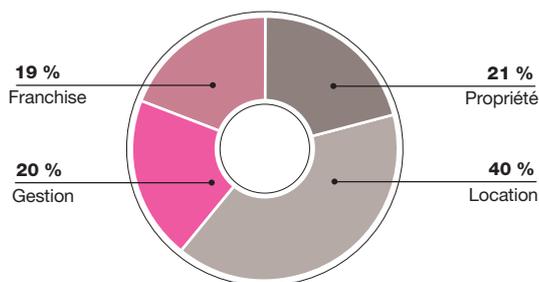
À fin 2005, 21 % des chambres du parc hôtelier sont détenues en pleine propriété, 40 % en location, 20 % sont exploitées sous contrat de gestion et 19 % sous contrat de franchise.

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2005

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	32	5 008	28	7 072	14	2 687	100	22 974	18	3 604	192	41 345
Novotel	71	10 113	103	17 755	53	7 402	120	25 517	51	8 468	398	69 255
Mercure	68	6 829	127	17 992	42	6 612	207	28 424	294	27 376	738	87 233
Coralia Club	2	548	-	-	-	-	8	2 167	-	-	10	2 715
Suitehotel	5	637	10	1 507	-	-	1	86	2	208	18	2 438
Sans marque hôtellerie	1	426	4	430	-	-	18	3 573	9	1 538	32	5 967
Haut et milieu de gamme	179	23 561	272	44 756	109	16 701	454	82 741	374	41 194	1 388	208 953
Etap Hotel	91	7 384	75	6 385	17	1 796	6	733	142	10 701	331	26 999
Formule 1	238	17 559	114	8 838	4	1 265	6	522	15	1 003	377	29 187
Ibis	160	17 859	177	23 184	96	11 606	57	8 984	230	17 147	720	78 780
Économique	489	42 802	366	38 407	117	14 667	69	10 239	387	28 851	1 428	134 966
Motel 6	215	23 766	465	52 246	-	-	1	59	181	12 586	862	88 657
Red Roof Inn	93	11 417	153	17 547	-	-	-	-	98	8 604	344	37 568
Studio 6	8	891	28	3 757	-	-	-	-	7	641	43	5 289
Économique États-Unis	316	36 074	646	73 550	0	0	1	59	286	21 831	1 249	131 514
TOTAL	984	102 437	1 284	156 713	226	31 368	524	93 039	1 047	91 876	4 065	475 433
En % du nombre de chambres	-	21,5 %	-	33,0 %	-	6,6 %	-	19,6 %	-	19,3 %	-	100,0 %

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2005

(en pourcentage du nombre de chambres)





Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2005

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	427	36 913	197	22 198	136	17 479	55	6 816	529	38 699	1 344	122 105
Europe hors France	167	19 665	385	51 541	53	6 570	112	20 918	182	24 707	899	123 401
Amérique du Nord	321	37 791	653	75 867	-	-	6	1 388	286	21 831	1 266	136 877
Amérique latine et Caraïbes	23	3 025	1	214	34	6 802	90	12 719	14	1 513	162	24 273
Afrique Moyen-Orient	34	3 638	3	432	2	308	96	17 070	5	343	140	21 791
Asie-Pacifique	12	1 405	45	6 461	1	209	165	34 128	31	4 783	254	46 986
TOTAL	984	102 437	1 284	156 713	226	31 368	524	93 039	1 047	91 876	4 065	475 433
En % du nombre de chambres	-	21,5 %	-	33,0 %	-	6,6 %	-	19,6 %	-	19,3 %	-	100,0 %

Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du Groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 6 960 millions d'euros au 31 décembre 2005. Leur valeur nette s'établit à 3 891 millions d'euros, représentant 29,5 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2005 (voir note annexe 18 des comptes consolidés page 148).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2005. Les taux d'occupation des hôtels sont décrits dans la partie analyse des résultats consolidés page 37.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 paragraphe B2 des comptes consolidés page 131.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie rapport environnemental page 30.

Une offre adaptée à la demande : du très haut de gamme au très économique

Très haut de gamme : 9 % (du parc au 31 décembre 2005 en nombre de chambres)



L'enseigne hôtelière de prestige de Accor, se positionne comme l'ambassadeur de l'art de vivre à la française à travers le monde, alliant élégance et raffinement. Son réseau d'hôtels sur les 5 continents, avec une présence urbaine et « resorts », offre à sa clientèle mondiale son expérience et son service. La gastronomie contribue également à la réputation de la marque, avec de nombreux restaurants reconnus.

Clientèle : 62 % affaires – 38 % loisirs.

Haut et milieu de gamme : 35 % (du parc au 31 décembre 2005 en nombre de chambres)



Novotel est une référence dans l'hôtellerie milieu de gamme. Ses hôtels contemporains offrent des prestations homogènes partout dans le monde à sa clientèle d'affaires en semaine et familiale le week-end. Avec sa chambre standardisée, Novotel est implanté dans les grandes métropoles internationales, nationales et « resorts ».

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.



Troisième chaîne hôtelière intégrée européenne, Mercure se caractérise par des établissements de tradition, chaque hôtel ayant sa personnalité propre, mettant en valeur, par sa décoration et son animation, les spécificités culturelles de sa région. Mercure offre à sa clientèle nationale et régionale, une gamme étendue d'hôtels, du haut de gamme avec Grand Mercure au milieu de gamme.

Clientèle : 64 % affaires – 36 % loisirs.



Dernier-né de la gamme Accor, Suitehotel offre à ses clients un nouveau concept hôtelier constitué de suites de 30 m² fonctionnelles et modulables intégrant des moyens de communication de pointe. La Boutique Gourmande propose des coffrets gourmets haut de gamme en libre accès.

Clientèle : 80 % affaires – 20 % loisirs.

Économique : 24 % (du parc au 31 décembre 2005 en nombre de chambres)



Deuxième réseau intégré d'hôtels en Europe, Ibis propose un service complet dans une ambiance moderne et conviviale. À cette hôtellerie standardisée, positionnée dans le segment économique, s'associent des concepts de restauration originaux, déclinés par thématiques. Ibis poursuit activement son développement en se positionnant comme le produit adapté aux cinq continents et en particulier aux pays émergents.

Clientèle : 50 % affaires – 50 % loisirs.



Principalement implanté dans le Midwest, le Nord-Est et le Sud des États-Unis, Red Roof Inn est un produit très standardisé, caractérisé par une homogénéité de services et de confort proche du milieu de gamme à prix économique.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

Très économique : 32 % (du parc au 31 décembre 2005 en nombre de chambres)



Implanté essentiellement en Europe, Etap Hotel propose un hébergement économique, avec des chambres pour une, deux ou trois personnes, à une clientèle professionnelle et de loisirs. Les établissements sont implantés dans les grandes métropoles, en centre-ville et à proximité des axes routiers et des aéroports.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.



Présent dans tous les États américains et au Canada, Motel 6 est réputé aux États-Unis pour son rapport qualité / prix sur le segment de l'hôtellerie très économique.

Clientèle : 40 % affaires – 60 % loisirs.



Référence de l'hôtellerie très économique, Formule 1 propose des chambres fonctionnelles, de confort simple, pour une, deux ou trois personnes.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Marché et concurrence

Accor se positionne au quatrième rang mondial des chaînes hôtelières en nombre de chambres :

Classement mondial

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Intercontinental	3 606	537 533
2	Cendant	6 344	532 284
3	Marriott	2 672	485 979
4	Accor	4 065	475 433
5	Hilton Corp.	2 747	472 720

Source : Base de données MKG Consulting – mars 2006.

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

Accor est le premier groupe hôtelier en Europe. Il occupe une position importante dans de nombreux pays tels que la France (18 % des parts de marché), la Pologne (19 %), la Belgique (11 %), les Pays-Bas (10 %), la Hongrie (9 %) et l'Allemagne (7 %).

Source : MKG Consulting - mars 2006.

Classement européen des groupes hôteliers (Périmètre 25 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 197	239 279
2	Best Western	1 195	78 140
3	Intercontinental	498	76 794
4	Louvre Hotels	849	59 052
5	Hilton Group	242	53 210

Source : MKG Consulting – février 2006.

Au sein de l'Union européenne des vingt-cinq, cinq enseignes Accor figurent parmi les dix premières :

Classement européen des chaînes intégrées (Périmètre 25 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 195	78 140
2	Ibis	616	63 759
3	Mercure	545	61 757
4	Novotel	274	43 270
5	Holiday Inn	280	43 195
6	Hilton	128	33 113
7	Nh Hotels	220	30 819
8	Premier Travel Inn	463	29 000
9	Etap Hotel	326	26 320
10	Formule 1	326	24 083

Source : MKG Consulting – février 2006.



Services

Accor est leader au plan mondial dans l'émission de titres de service.

Le produit phare de Accor Services est le Ticket Restaurant® créé à la fin des années cinquante pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise. Désormais présent dans 35 pays avec 21 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 340 000 entreprises et collectivités clientes et 1 million de prestataires affiliés au 31 décembre 2005.

Accor Services augmente la performance des entreprises et des collectivités en intervenant dans quatre grands domaines :

- **Ressources humaines** : pour optimiser les conditions de travail et la rémunération globale des salariés, accroître leurs performances et les fidéliser ;
- **Fidélisation/motivation** : pour stimuler et motiver les forces de vente et les réseaux de distribution des entreprises et fidéliser leur clientèle ;
- **Gestion des frais professionnels** : pour faciliter aux employeurs le contrôle de leurs dépenses ;
- **Programmes sociaux publics** : pour favoriser la juste allocation des aides et avantages accordés aux citoyens par les collectivités et institutions publiques.

Ressources humaines



- la participation aux dépenses de la vie courante avec les titres et cartes restaurant et alimentation (Ticket Restaurant®, Ticket Alimentación®) ;



- les services d'aide à la famille pour prendre soin des jeunes enfants et des parents à charge (Childcare Vouchers®, Ticket Sala Cuna®) ;



- l'accompagnement personnel, basé sur le concept anglo-saxon de l'EAP (Employee Assistance Program), pour apporter conseil et assistance psychologique aux salariés (EAR®, Davidson Trahaire®, WorkLife Benefits®) ;



- l'épargne salariale, permettant aux petites et très petites entreprises de faire bénéficier leurs salariés d'un système d'épargne salariale et d'épargne retraite (Tesorus® et Tesorus Retraite®).

Fidélisation/motivation



- le marketing relationnel : Accentiv® assure la conception et la gestion de programmes de fidélisation et de campagnes de motivation ;



- les chèques-cadeaux : Compliments® Universel, Compliments® Culture, Compliments® Travel, Delicard®, etc.

Gestion des frais professionnels



- l'entretien des véhicules d'entreprise (Ticket Car®) ;



- le nettoyage des vêtements de travail et des uniformes, (Clean Way®) ;



- la gestion déléguée et l'exploitation de résidences (Accueil Partenaires®).

Programmes sociaux publics

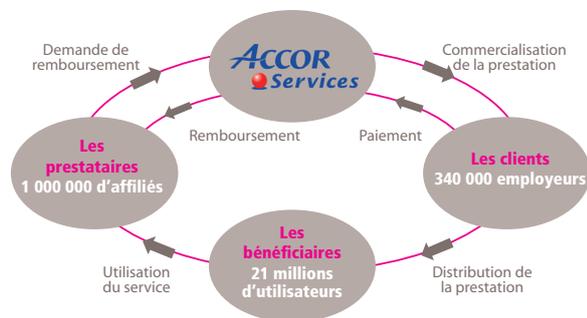


- la gestion et le déploiement pour les collectivités de programmes d'aide sociale (Ticket Service®) ;
- les dispositifs Ticket à la Carte en France, qui permettent de financer en partie l'achat de manuels scolaires et d'accéder à des activités sportives et culturelles ;



- la gestion et le contrôle administratifs, pour les collectivités, des heures de travail effectuées par un prestataire de service au domicile de personnes âgées ou malades.

Le principe de fonctionnement des titres de service est le suivant :



Les clients (entreprises ou collectivités) achètent les titres émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Ils les redistribuent aux bénéficiaires qui parfois contribuent à titre personnel au montant crédité, dans des limites bien précises. Dans un grand nombre de pays, cet avantage social bénéficie de dispositions d'exonérations fiscales qui le rendent encore plus attractif à la fois pour l'employeur et pour le bénéficiaire (4,80 euros par salarié et par jour travaillé pour le Ticket Restaurant® en France au 31 décembre 2005). Le bénéficiaire utilise ses tickets pour leur valeur faciale dans le réseau des prestataires affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor pour le remboursement du montant de la valeur faciale (en monnaie locale) des titres présentés,

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. Le Bureau International du Travail dans son récent ouvrage de référence *L'Alimentation au travail**, souligne l'intérêt des titres restaurant et titres alimentation pour la santé des travailleurs. Dans cette optique, Accor Services, au travers de son produit phare Ticket Restaurant®, a lancé en 2005 « Gustino – Alimentation & Équilibre », un programme mondial et innovant que relayeront les restaurateurs, pour promouvoir l'équilibre alimentaire auprès de leurs clients.

Depuis 1995, Accor Services s'est engagé dans un processus de migration technologique du support des titres, du papier vers des supports électroniques, pour des raisons opérationnelles de simplicité, de sécurité et d'économies. À fin 2005, Accor Services compte plus de 4,7 millions de porteurs de cartes (dont 1,6 millions de cartes de fidélité) dans près d'une vingtaine de pays (Brésil, Argentine, France, Suède, Italie...).

* *L'Alimentation au travail : des solutions contre la malnutrition, l'obésité et les maladies chroniques (en anglais)*, Christopher Wanjek, ISBN 92-2-11715-2, Bureau international du travail, Genève, 2005.

Autres activités

Voyages d'affaires



Accor est un des leaders mondiaux de la gestion des voyages d'affaires (Travel Management) au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société conjointe est née de la fusion des activités voyages d'affaires des groupes français Accor et américain Carlson Companies en janvier 1997, en continuité de l'accord commercial signé en 1994. Carlson Wagonlit Travel génère un volume d'affaires de 13 milliards de dollars US à 100 % et est le numéro deux des spécialistes du voyage d'affaires dans le monde (numéro un en Europe et Amérique latine, numéro deux en Asie-Pacifique, numéro deux en Amérique du Nord).

Face à l'évolution du marché, la mission de Carlson Wagonlit Travel est d'être le prestataire de transactions de voyages le plus compétitif en termes de coût, de qualité et de service ; d'aider les entreprises et les institutions à optimiser leurs budgets voyage avec une gamme de conseils et services couvrant la stratégie d'achat, l'intégration de systèmes, l'optimisation des process

et l'externalisation ; d'être le fournisseur privilégié de services d'assistance et de sécurité aux voyageurs.

Aujourd'hui, Carlson Wagonlit Travel met en œuvre un plan stratégique à 3 ans qui s'appuie sur sept priorités :

- finaliser avec succès l'intégration des acquisitions (Protravel en France, Maritz Corporate Travel aux États-Unis et ONBoard en Allemagne) ;
- assurer le leadership dans le domaine des services en ligne, du self-booking et de l'automatisation ;
- développer les services de conseil, de gestion de programmes et d'externalisation ;
- cibler les dépenses hôtelières en exploitant les atouts et savoir-faire uniques de Carlson Wagonlit Travel ;
- renforcer la pénétration du marché des entreprises multinationales en tirant parti de la présence globale et de la gamme mondiale de produits ;
- accroître la présence de Carlson Wagonlit Travel sur le marché des PME ;
- renforcer la position de Carlson Wagonlit Travel pays par pays sur les marchés clés.



Groupe Lucien Barrière S.A.S.



Créé en décembre 2004, le Groupe Lucien Barrière S.A.S. (détenu à 51 % par la famille Desseigne-Barrière, 34 % par Accor et 15 % par Colony Capital) est un acteur majeur européen dans le secteur des casinos et le leader dans l'hôtellerie de luxe et la restauration en France. Il regroupe 38* casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, et de Biarritz ainsi que 14* hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec entre autres le célèbre Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

Présent dans 4 pays (France, Suisse, Belgique et Malte), le Groupe Lucien Barrière S.A.S. continue de développer et de moderniser activement son réseau. Le casino de Ribeauvillé, en Alsace, a ouvert ses portes en début d'année 2005, l'appel d'offres de Toulouse a été remporté et l'année s'est clôturée sur l'appel d'offres gagné pour le futur casino de Blotzheim, en Alsace.

L'année 2006 sera marquée par l'ouverture de l'Hôtel Fouquet's Barrière, dernier à naître des grands palaces parisiens.

* Les établissements de Cannes (hôtels Majestic Barrière et Gray d'Albion, casinos Barrière Croisette et Barrière Les Princes) ne sont juridiquement pas intégrés au Groupe Lucien Barrière S.A.S. Ils restent la propriété de la SFCMC dont la famille Desseigne-Barrière détient plus de 65 % du capital. La SFCMC est liée au Groupe Lucien Barrière S.A.S. par des accords commerciaux et bénéficie de son assistance technique.

Restauration



Accor intervient dans l'ensemble des métiers de la gastronomie au travers de sa filiale Lenôtre.

Signature de luxe de Accor, Lenôtre rayonne à l'international non seulement par son activité de traiteur de prestige, mais également par son réseau de 51 boutiques réparties dans 13 pays dont la France, l'Allemagne, l'Arabie Saoudite, la Corée du Sud, l'Espagne, les États-Unis, le Japon, le Koweït, le Qatar, le Maroc, la Thaïlande et la Tunisie.

En France, Lenôtre gère un réseau de 17 boutiques, le prestigieux restaurant du Pré Catelan, le restaurant Panoramique du Stade de France et le Pavillon Élysée, un nouveau lieu dédié à la gastronomie réunissant une École de Cuisine pour amateurs, un Café Lenôtre et une boutique de design culinaire.

Par ailleurs, Lenôtre forme chaque année près de 3 000 professionnels à l'École Lenôtre de Plaisir, et compte aujourd'hui 11 meilleurs ouvriers de France, le « Meilleur Sommelier du Monde » en 2000 et un patrimoine de plus de 30 000 recettes.

Accor multiplie les synergies entre Lenôtre et l'activité de restauration de ses hôtels.



GEMEAZ CUSIN
La Grande Ristorazione all'Italiana

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 un des leaders européens des services à bord des trains avec sa filiale la Compagnie des Wagons-Lits.

Présente dans 6 pays (France, Autriche, Royaume-Uni, Espagne, Italie et Portugal), la Compagnie des Wagons-Lits assure une restauration à bord des trains de jour et des services d'hôtellerie ferroviaire à bord des trains de nuit.

Elle propose suivant les trains et les pays, différents types de restauration : service au bar, service à la place, service en voiture-restaurant, vente ambulante et distribution automatique. À bord des voitures-lits et voitures-couchettes, le personnel de la Compagnie apporte ses services assurant confort et sécurité aux voyageurs. Ses équipes logistiques ont toutes, le souci de la qualité.

Première des sociétés de services à bord des trains à être certifiée, la Compagnie des Wagons-Lits après la certification ISO 9001 (qualité) a répondu aux critères demandés pour la certification 14001 (respect de l'environnement) pour la majorité de ses filiales.

Historique

1967

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

1974

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

1975

- Rachat de Mercure.

1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.

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 s'implante 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.

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, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).

- Création de Etap Hotel.

1993

- Création de Accor Asie Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.

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 marché des titres de service de Accor a doublé sa taille en trois ans et compte 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

- Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie-Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.
- Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
- Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.

**1997**

- Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrulle et Gérard Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
- Lancement du projet « Accor 2000 » : relance du développement et « bond en avant technologique ».
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parité égale.
- Offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asie Pacifique Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Telecom...

1999

- 639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22 % du parc due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.
- Accor cède sa participation de 50 % dans Europcar International.

2000

- 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'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.
- Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

2001

- Campagne de publicité mondiale pour accélérer le développement de la notoriété et de la visibilité de Accor.
- 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.

2002

- Ouvertures de 14 établissements Sofitel dans les grandes villes internationales.
- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Poursuite du développement international de Accor Services sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de l'Australien Davidson Trahaire.
- Accor Casinos est détenue à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.
- Accor est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City.

2003

- Rachat de minoritaires à hauteur de 8,41 % portant ainsi la participation dans Orbis à 35,58 %.
- Acquisition de 10 % complémentaires du capital de Go Voyages, portant la participation de Accor à 70 %.
- Tous les hôtels Dorint sont « cobrandés » Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure.

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34 % de la nouvelle entité.
- Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %.
- Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100 %.

Informations financières sélectionnées

Conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 et au règlement (CE) n° 1725/2003 de la Commission européenne du 29 septembre 2003, Accor établit ses comptes consolidés à compter de l'exercice 2005 en normes *International Financial Reporting Standards (IFRS)* telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board (IASB)* et adoptées par l'Union européenne.

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés au 31 décembre 2005.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires opérationnel	7 064	7 622
Résultat brut d'exploitation	1 825	1 986
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	513	603
Résultat net de l'ensemble consolidé	256	364
Résultat net part du Groupe	233	333

Données par action

(en euros)	2004	2005
Résultat net par action	1,17	1,55
Résultat net dilué par action	1,13	1,51
Dividende par action	1,30 ⁽¹⁾	1,15 ⁽²⁾

(1) Majoré à titre exceptionnel de 0,25 euro par action.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale.

Total actif

(en millions d'euros)	2004	2005
Total actif non courant	7 283	7 824
Total actif courant	4 070	5 094
Actifs non courants disponibles à la vente	-	260
Total actif	11 353	13 178

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2004	2005
Capitaux propres part du Groupe	3 128	4 301
Intérêts minoritaires	70	95
Capitaux propres	3 198	4 396
Dette nette	2 244	1 420



» Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives

Le Groupe est ancré sur ses deux métiers mondiaux : l'Hôtellerie et les Services.

Dans l'Hôtellerie, le Groupe poursuit sa politique de gestion d'actifs, visant à l'amélioration du retour sur capitaux employés, et s'oriente vers 4 nouveaux axes fondés sur :

- le développement des marques via un marketing renforcé et une recherche d'innovation réaffirmée ;
- un développement des réseaux sur les cinq continents, en particulier dans les pays émergents ;
- l'amélioration des marges opérationnelles en Europe et aux États-Unis ;

la mise en place d'une organisation plus simple et plus lisible, grâce à la réorganisation des fonctions supports.

Dans les Services, le Groupe souhaite renforcer les axes suivants :

- une plus grande cohérence des marques et des produits autour de 4 lignes de services ;
- la poursuite soutenue de la croissance organique par le déploiement des produits et des services dans les pays existants ;
- l'accélération de la croissance externe.

L'Hôtellerie

Les marques au centre de la stratégie

Le Groupe entend capitaliser sur des marques fortes et des produits différenciés et innovants au service du client pour mieux tirer parti des « leviers du leader ».

Sur le plan opérationnel, des marques plus fortes pourront assurer une meilleure croissance du chiffre d'affaires. Elles permettront, en outre, d'attirer les meilleurs talents dans le domaine des ressources humaines.

Sur le plan immobilier, des marques plus fortes renforceront le rayonnement de Accor, favorisant de ce fait sa stratégie de partenariats avec de grands acteurs immobiliers mondiaux.

Enfin, des marques plus fortes permettront au Groupe d'accélérer son développement en filiale, gestion ou franchise.

L'ambition de Accor est ainsi de renforcer l'attractivité des marques :

- dans le très haut de gamme avec Sofitel, en créant un réseau plus homogène, sur les cinq continents en implantations urbaines et en « resorts » ;
- dans le milieu de gamme avec Novotel, en consolidant l'implantation mondiale dans les grandes métropoles

internationales, nationales et les « resorts » et en relançant l'innovation notamment dans la chambre ;

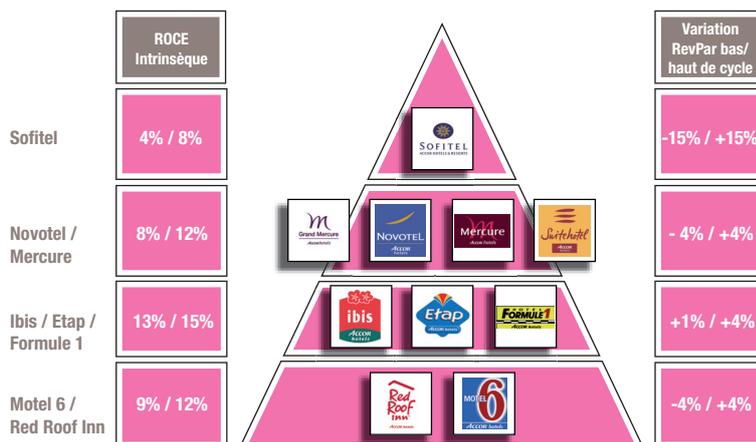
- dans le haut et milieu de gamme avec Grand Mercure et Mercure, en se positionnant comme une marque « référence » de l'hôtellerie non standardisée pour développer des réseaux importants en franchise ;
- dans l'économique avec Ibis, en devenant le leader mondial de son segment et en positionnant Ibis comme le produit adapté aux cinq continents, en particulier aux pays émergents ;
- dans l'économique avec Red Roof Inn, en passant d'un réseau régional à un réseau national américain par un développement essentiellement en franchise grâce à un produit rénové ;
- dans le très économique avec Etap hotel, Motel 6 et Formule 1, en maintenant le leadership mondial de l'hôtellerie « premier prix ».

Ces objectifs amènent Accor à créer une direction marketing stratégique pour mieux connaître les clients, favoriser la création de produits innovants, communiquer sur les marques, les promouvoir au travers des sites Internet et revitaliser les programmes de fidélisation.

De la segmentation des marques à la différenciation des modes de détention

L'optimisation du parc hôtelier de Accor passe par une adaptation des modes d'exploitation aux segments de marché en fonction de la rentabilité de leurs capitaux employés et de la volatilité de leurs résultats.

Rentabilités et volatilités par segment



Dans ce cadre, une revue des actifs est menée pour déterminer les hôtels prioritaires bénéficiant des formules de détention à long terme, et les hôtels non prioritaires, susceptibles d'être vendus avec ou sans contrat de franchise.

Le Groupe poursuit l'optimisation des modes de gestion des hôtels prioritaires en privilégiant :

- les contrats de gestion dans le très haut de gamme ;
- les loyers variables dans le milieu de gamme ;
- les loyers variables et fixes et les franchises dans l'économique en Europe ;
- les franchises dans l'économique aux États-Unis ;

de manière à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats.

Pour atteindre ces objectifs, Accor cède l'immobilier et l'exploitation des hôtels très haut de gamme pour en retenir un contrat de gestion à long terme (25 ans) avec éventuellement une participation minoritaire (de l'ordre de 25 %) au capital de la société propriétaire. Dans le milieu de gamme, Accor cherche à transformer des contrats de loyers fixes avec option d'achat en contrats de loyers variables, avec une charge locative proportionnelle au chiffre d'affaires. Cette stratégie nécessite de trouver des investisseurs au profil différent, selon le segment de marché et selon les pays concernés.

Concernant les hôtels non prioritaires susceptibles d'être vendus avec ou sans contrat de franchise, le Groupe pourrait céder 200 hôtels entre 2005 et 2008 (dont 49 hôtels cédés sur la période 2005-premier trimestre 2006).

Au total, le Groupe envisage de céder, entre 2005 et 2008, pour environ 1 500 millions d'euros d'actifs, ce qui améliorerait de 0,6 point le retour sur capitaux employés.

Politique de développement

L'évolution de la demande à l'échelle mondiale telle qu'anticipée par Accor, permet d'envisager la création de plus de 200 000 chambres d'ici 2010.

Le Groupe prévoit un mode de développement différencié en fonction des potentiels de croissance des marchés.

Dans les pays émergents, les projets du Groupe anticipent une forte progression de l'hôtellerie économique. Le Groupe entend accompagner l'amélioration de l'environnement économique et politique dans des pays cibles tels que la Chine, le Brésil, l'Inde et la Russie, par un développement sous forme de contrats de gestion et de joint-venture dans le segment très haut de gamme, de contrats de gestion, joint-venture et en propriété dans le haut et milieu de gamme et par joint-venture et en propriété dans l'économique et le très économique.

Dans les pays matures, le Groupe envisage en Europe un développement désormais peu capitalistique par le biais de contrats de gestion dans le segment très haut de gamme, de loyers variables et franchises dans le haut et milieu de gamme et de loyers variables ou fixes et franchises dans l'économique et le très économique. Aux États-Unis, le Groupe souhaite capitaliser sur la complémentarité des deux marques Motel 6 et Red Roof Inn, pour un développement peu capitalistique, essentiellement en franchises.



Les objectifs de développement du Groupe à horizon 2010, sont ainsi centrés sur l'hôtellerie économique qui devrait bénéficier de plus de 50 % des ouvertures.

Ces ouvertures se répartiraient entre pays matures (33 %) et pays émergents (67 %). Au global, 70 % des ouvertures seraient

réalisées sous des formes peu capitalistiques (contrats de gestion ou franchises), et 30 % en filiales.

Dans cette perspective, Accor investirait 2 500 millions d'euros à l'horizon 2010 avec un objectif de retour sur capitaux engagés de 15 %.

Les Services

Dans un marché en croissance rapide du fait de l'élévation du niveau de vie et d'une exigence d'amélioration des conditions de travail, Accor Services ambitionne d'être la référence, auprès des clients (entreprises et collectivités), afin de leur apporter des outils qui amélioreront le bien être et la productivité de leurs salariés.

Accor Services a pour objectifs d'être numéro 1 sur tous ses marchés, leader en innovation, et de réaliser une croissance à deux chiffres de ses résultats.

Accor Services offre quatre lignes de services dont trois aux entreprises :

- la gestion des ressources humaines ;
- la motivation et la fidélisation des salariés ;

- la gestion des frais professionnels ;

et une aux collectivités, visant à assurer la bonne utilisation des fonds publics.

Ces marchés recèlent des potentiels de croissance très importants provenant de l'extension par l'innovation de la gamme de produits et de l'implantation dans de nouveaux pays.

Des possibilités de croissance externe existent afin d'acquérir de nouveaux savoirs-faire ou d'accroître ses parts de marchés ou bien encore de constituer des partenariats. Dans ce contexte, Accor prévoit d'investir 500 millions d'euros dans ce métier d'ici 2010, avec un retour sur capitaux engagés attendu de 20 %.

➤ Faits marquants du début d'année 2006

Tendances

La progression de l'activité des deux premiers mois de l'année 2006 par rapport à la même période de l'année précédente, est en ligne avec les tendances observées au 4^e trimestre de 2005.

Aucune détérioration significative n'a affecté les perspectives de Accor depuis la clôture de l'exercice 2005 et le Groupe n'a connaissance d'aucun événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur ses perspectives pour l'exercice en cours.

Faits marquants

Les faits marquants exposés ci-dessous, survenus depuis la clôture de l'exercice 2005, améliorent la situation financière du Groupe conformément à sa politique de gestion d'actifs.

Cession du Sofitel Paris Forum Rive Gauche à Marriott International

En mars 2006, le Groupe a cédé l'hôtel Sofitel Paris Forum Rive Gauche à Marriott International. Cet hôtel fait partie des établissements, de toutes marques, destinés à être cédés avec ou sans contrat de franchise dans le cadre de la stratégie de gestion d'actifs du Groupe. À Paris, Sofitel vise une clientèle individuelle haut de gamme et privilégie des hôtels de taille moyenne dans des emplacements prestigieux possédant chacun une personnalité forte.

Cession immobilière de 76 hôtels à la Foncière des Murs

Dans le cadre de sa stratégie immobilière, Accor a signé, en mars 2006, un protocole d'accord de cession de murs d'hôtels à la Foncière des Murs. Cette transaction, d'une valeur de marché de 583 millions d'euros, porte sur la vente en France de 59 hôtels, 5 instituts de Thalassothérapie et en Belgique de 12 hôtels, soit un parc total de 8 300 chambres. Ces hôtels continueront à être exploités par Accor sous les marques Novotel, Mercure et Ibis, avec un loyer, en moyenne, égal à 14 % du chiffre d'affaires, pour une période de 12 ans renouvelable 4 fois, soit 60 ans au total. Cette opération devrait permettre de diminuer la dette d'environ 400 millions d'euros et de dégager une plus value nette de frais de l'ordre de 150 millions d'euros. À l'instar de la première transaction réalisée en juin 2005, cette deuxième opération a pour but de réduire la volatilité des résultats du Groupe avec des loyers proportionnels au chiffre d'affaires sans minimum garanti.

Cession de six hôtels Sofitel aux États-Unis avec maintien de contrats de gestion

En mars 2006, le Groupe a signé un accord portant sur la cession de six hôtels Sofitel aux États-Unis pour un montant de 370 millions

de dollars, à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall et Accor. Les six hôtels, soit 1 931 chambres, sont situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité et assurera la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de 25 ans, renouvelable trois fois pour une période de 10 ans. Cette opération devrait permettre de dégager une plus value de l'ordre de 3 millions de dollars et de générer un impact cash de l'ordre de 200 millions de dollars. Pour Accor, cette opération s'inscrit dans la politique de gestion de ses actifs hôteliers dans le très haut de gamme qui vise à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des résultats par des opérations de cession avec contrat de gestion et participation minoritaire (« sale & management back »). Cette transaction permet à Accor de s'associer à des investisseurs reconnus dans l'immobilier hôtelier et de bénéficier ainsi d'opportunités de développer, en contrats de gestion, le réseau Sofitel en Amérique du Nord.

Cession des titres Compass

Le Groupe a cédé sa participation de 1,42 % du capital de Compass Group PLC. Cette participation de 30 706 882 actions a été cédée le 7 mars 2006 pour un montant total d'environ 96 millions d'euros. Suite à cette cession Accor ne possède plus de titres Compass. Cette cession s'inscrit dans la politique de cession d'actifs non stratégiques du Groupe.

Acquisition de Commuter Check Services Corporation

Accor Services a acquis, en mars 2006, Commuter Check Services Corporation, société émettrice de chèques transport aux États-Unis. Ces chèques permettent aux entreprises d'aider leurs salariés à financer leurs trajets professionnels quotidiens en transports en commun. Commuter Check Services Corporation est un acteur majeur sur ce marché aux États-Unis par son volume d'affaires de 79 millions de dollars en 2005, son portefeuille de près de 3 700 clients, ses 110 000 utilisateurs répartis sur 10 grandes villes américaines (dont notamment San Francisco Bay Area, Boston, Philadelphie).



Les hommes et les femmes chez Accor

Dans le monde

Au 31 décembre 2005, Accor comptait 168 623 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 168 619 au 31 décembre 2004 et 158 023 au 31 décembre 2003.

Le périmètre considéré est le périmètre d'influence.

Les indicateurs relatifs à l'effectif sont comptabilisés et communiqués en effectif moyen.

Sont pris en compte dans ce périmètre :

- Les collaborateurs, à temps plein ou à temps partiel, ayant un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée de plus de 3 mois ou un contrat d'apprentissage ;
- Dans les filiales et entités sous contrat de management Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 100 % de l'effectif total ; sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes ;
- Dans les filiales détenues à 50 % par Accor, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 50 % de l'effectif total.

Les autres indicateurs du périmètre d'influence sont comptabilisés selon la même répartition.

Effectifs des activités gérées au 31 décembre 2005

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
HÔTELLERIE	19 605	26 671	20 959	9 897	44 316	121 448	120 917	112 095
Hôtellerie haut et milieu de gamme	13 993	21 129	4 201	8 475	41 850	89 648	90 391	84 391
Hôtellerie économique	5 612	5 542	-	1 422	2 466	15 042	14 051	12 895
Économique États-Unis	-	-	16 758	-	-	16 758	16 475	14 809
SERVICES	621	1 252	-	2 147	296	4 316	3 957	4 039
AUTRES ACTIVITÉS	6 457	11 083	1 868	22 967	484	42 859	43 745	41 889
Agences de voyages	1 935	2 979	1 831	1 378	406	8 529	6 875	7 047
Casinos	-	-	-	-	-	-	2 379	2 287
Restauration	1 210	5 540	-	18 772	-	25 522	24 732	22 468
Service à bord des trains	2 025	2 294	-	-	-	4 319	4 853	5 330
Autres	1 287	270	37	2 817	78	4 489	4 906	4 757
TOTAL	26 683	39 006	22 827	35 011	45 096	168 623	168 619	158 023

Les effectifs du Groupe sont stables entre 2004 et 2005, malgré des modifications notables dans plusieurs activités.

Ainsi, depuis janvier 2005 l'activité des casinos n'est plus comptabilisée au sein des Ressources Humaines du Groupe, la nouvelle entité Groupe Lucien Barrière ne répondant pas aux

critères du périmètre d'influence défini ci-dessus. Cependant, la hausse des effectifs dans les agences de voyages, dans les services et la restauration, notamment en France et au Brésil, viennent compenser cette diminution.

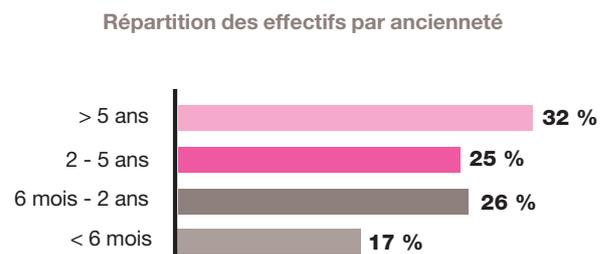
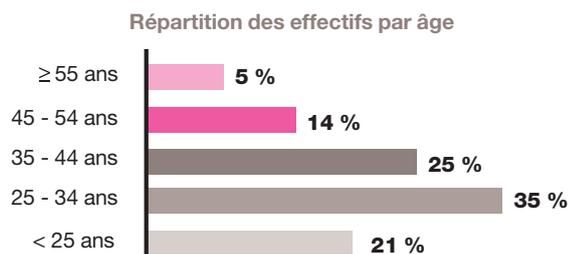
Indicateurs Ressources Humaines par zone géographique au 31 décembre 2005

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004
EFFECTIF	26 683	39 006	22 827	35 011	45 096	168 623	168 619
dont % de femmes	55 %	58 %	71 %	51 %	35 %	52 %	51 %
% d'hommes	45 %	42 %	29 %	49 %	65 %	48 %	49 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	92 %	83 %	100 %	97 %	86 %	90 %	88 %
ENCADREMENT							
% d'encadrants ⁽¹⁾	23 %	10 %	12 %	9 %	12 %	13 %	12 %
dont % de femmes encadrants	44 %	42 %	59 %	57 %	31 %	44 %	43 %
% d'hommes encadrants	56 %	58 %	41 %	43 %	69 %	56 %	57 %
FORMATION							
Ratio de formation (frais de formation / masse salariale)	1,9 %	2,1 %	2,0 %	3,5 %	2,6 %	2,2 %	2,0 %
Nombre de jours de formation	36 127	55 182	49 596	57 592	95 512	294 009	320 129
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	-	-	-	-	-	160 906	122 682
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	-	-	-	-	-	19 879	-
Nombre de non encadrants ayant suivi au moins une formation	-	-	-	-	-	141 027	-
ACCIDENTS DE TRAVAIL							
Taux de fréquence des accidents de travail ⁽²⁾	-	-	-	-	-	20,5	17,6
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	-	-	-	-	-	0	56
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	10	10	5

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

(2) Taux de fréquence : nombre d'accidents de travail avec arrêt (définis selon la législation locale) / nombre d'heures travaillées * 1 000 000.

Répartition par âge et par ancienneté de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2005



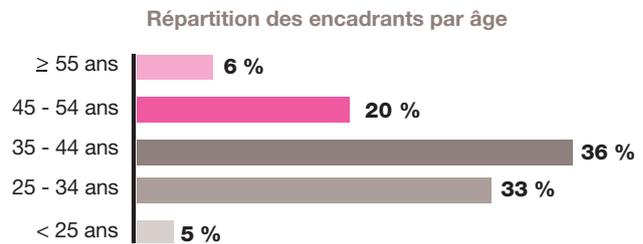
La jeunesse des collaborateurs est une caractéristique du Groupe. À fin 2005, les collaborateurs âgés de moins de 35 ans représentent 56 % des effectifs. En France, 53 % de l'ensemble des recrutements effectués concernent des collaborateurs de moins de 25 ans.



Répartition par âge des encadrants du Groupe au 31 décembre 2005

À la jeunesse des collaborateurs répond la jeunesse des encadrants : 38 % d'entre eux ont moins de 35 ans. Depuis toujours, Accor a fait le choix de la promotion interne et assure un parcours évolutif aux collaborateurs rejoignant le Groupe, qui s'avèrent les plus performants, favorisant ainsi « l'escalier professionnel ». Pour ce faire, un management de proximité attentif à la progression et aux résultats individuels de chacun est nécessaire, afin d'identifier les potentiels, de les accompagner et de mettre en place les actions de formation nécessaires. La formation prépare les collaborateurs qui

se verront par la suite confier d'autres responsabilités. Ces actions de formation sont développées dans le paragraphe formation ci-après.



Données sociales

Périmètres

Les indicateurs monde font référence au périmètre d'influence défini précédemment.

Les données relatives à la France proviennent pour la plupart de la consolidation des bilans sociaux 2005 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

Des données complémentaires sur la France sont présentées dans les deux tableaux récapitulatifs du paragraphe Bilan Social France ci-après.

Recrutement

Près de 22 000 recrutements ont été recensés sur les marques mondiales en 2005. Ils portent essentiellement sur l'activité hôtelière.

Toutefois le secteur de l'Hôtellerie Restauration est un secteur qui peut connaître des difficultés de recrutement, selon les zones géographiques ou les bassins d'emploi.

En France par exemple, de telles difficultés existent en Île-de-France, dans certaines régions frontalières ou dans les bassins d'emploi connaissant une forte saisonnalité.

En effet, l'activité hôtelière, quand elle est sujette à variations, nécessite le recrutement de saisonniers et d'extras, dans des lieux touristiques souvent éloignés des grandes agglomérations, ce qui peut entraîner des difficultés à pourvoir les postes opérationnels en réception, cuisine et salle notamment.

En Île-de-France, il s'agit plutôt d'une concurrence avec les autres secteurs d'activité, et à cet effet, la nécessité de valoriser les métiers de l'hôtellerie et de la restauration auprès des jeunes en situation de 1^{er} emploi est l'une des premières préoccupations du Groupe.

De nombreux plans d'action sont mis en œuvre dans les différents pays d'implantation du Groupe, les actions entreprises sont adaptées aux besoins locaux et prennent en compte l'évolution de la courbe démographique prévisible pour les années à venir.

Marketing Ressources Humaines

Afin de répondre à ces besoins importants en personnel, des actions sont mises en place pour attirer les candidats, faciliter les recrutements, et faire en sorte que les postes soient pourvus de façon rapide et efficace. La direction du Marketing Ressources humaines du Groupe a lancé en 2005 une nouvelle campagne de communication ayant le double objectif de conforter l'image de Accor et de ses marques et de proposer des outils de recrutement efficaces pour les opérationnels.

Les avantages à travailler chez Accor sont mis en avant et notamment :

- les opportunités de carrière et l'escalier professionnel ;
- l'accent mis sur la formation ;
- la mobilité internationale ;
- les valeurs de respect, de mérite et de travail portées par les managers du Groupe.

Traduite en sept langues, cette campagne permet aux équipes opérationnelles de communiquer au moyen d'annonces presse, sur des stands, lors de forums d'emploi ou de présentations dans les écoles, via Internet et tous nouveaux modes de communication de recrutement.

Partenariats institutionnels

Dans tous les pays, Accor maintient des relations étroites avec les Ministères en charge de l'éducation, de la formation et de l'emploi,

avec de nombreuses écoles professionnelles et/ou supérieures et assure une présence forte sur les forums de recrutement.

En France, un accord a été conclu dès 1999 avec le Ministère de l'Éducation nationale sur la formation initiale et continue.

Cet accord, renouvelé en 2003, a pour objectif d'intégrer l'évolution des métiers de l'hôtellerie dans les formations et les diplômes et de contribuer à leur ouverture au niveau de l'Europe avec la création par exemple d'un BTS Hébergement à référentiel européen. Par ailleurs il vise à accentuer par des actions concrètes la coopération avec les établissements supérieurs et à favoriser par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés vers les métiers du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Autres réalisations : plus de 500 jeunes ont été accueillis en stage dans les hôtels Accor en Europe (hors France), plus de 3 500 stagiaires ont été accueillis en France, des formations spécifiques ont été créées pour les professeurs en hébergement d'écoles hôtelières et des professeurs de collège ont bénéficié d'une période d'immersion dans les hôtels du Groupe.

Alternance

L'alternance est une source importante de recrutement favorisée par Accor dans tous ses pays d'implantation.

Les initiatives pour développer l'apprentissage sont nombreuses. En Allemagne, par exemple, où l'apprentissage représente des enjeux très importants (20 % des effectifs), un nouveau projet « Azubi 2007 » a été lancé afin d'optimiser l'apprentissage et d'être, dans ce cadre, plus attractif.

En France, Accor a signé en 2005 une « charte de l'apprentissage » initiée par le Ministère de l'Emploi et visant à promouvoir concrètement la formation en alternance.

En septembre 2005, un accord-cadre national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du Ministre délégué à l'Emploi a également été signé. L'objectif commun de ces engagements est de favoriser la professionnalisation des jeunes et de faciliter leur intégration dans les établissements du Groupe.

Ainsi, en 2005, 1 195 personnes suivent une formation en alternance en France : 800 d'entre elles sont en contrat d'apprentissage et 395 en contrat de professionnalisation.

Délégations Régionales Emploi

En France, ces accords sont mis en œuvre localement par les 7 Délégations Régionales Emploi du Groupe qui sont implantées dans les principaux bassins d'emploi.

Ces délégations régionales créées en 1993 sont les interlocuteurs « de proximité » en matière d'emploi et d'insertion pour les acteurs institutionnels (Éducation nationale, Région, ANPE, etc.).

Les Délégations Régionales Emploi permettent de prendre des initiatives localement dans les bassins d'emploi en difficulté. À titre d'exemple, Accor a signé en 2005 un partenariat avec la mairie de Paris afin de favoriser l'embauche de personnes au RMI

et de développer les relations avec les « maisons de l'emploi » pour des recrutements de proximité.

Elles mettent également en œuvre la 3^e convention de partenariat en faveur de l'emploi signée en 2005 avec l'Agence Nationale Pour l'Emploi, permettant d'améliorer les conditions d'insertion et de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration en France.

Ce nouvel accord prévoit notamment de développer dans les actions de recrutement du Groupe la « méthode de recrutement par simulation » qui permet de donner accès à l'emploi à des populations sans qualification ou issues d'autres secteurs d'activité, en évaluant leur compétence à travers des mises en situation professionnelle.

Mesures de réduction d'effectif

Compagnie des Wagons-Lits

La perte de l'activité de restauration ferroviaire dans les gares de l'Est et Austerlitz, à la suite de l'appel d'offres lancé par la SNCF en 2004 sur l'ensemble du périmètre de restauration ferroviaire en France a entraîné le transfert de 76 salariés chez Rail Gourmet et 41 salariés chez Crémonini. En effet, Accor a remporté les marchés TGV (Service à Bord et logistique) mais a perdu les marchés « Corail » de la gare de l'Est et de la gare d'Austerlitz.

Un Plan de Sauvegarde de l'emploi a été engagé suite à la fermeture programmée fin 2007 de l'activité de Train de Nuit avec propositions de reclassements et mesures d'âge. La fermeture de cette activité est consécutive à la suppression de lignes de chemins de fer, par la SNCF pour lesquelles Accor était sous-traitant.

En 2005, les mouvements suivants ont eu lieu :

- départ d'un salarié en préretraite ;
- 14 salariés reclassés à la SNCF ;
- 14 salariés reclassés sur le périmètre de la Compagnie des Wagons-Lits ;
- 16 licenciements (3 départs volontaires et 13 départs pour d'autres motifs).

Carlson Wagonlit Travel

Afin d'adapter ses structures à l'évolution du marché et d'assurer la sauvegarde de la compétitivité de l'Unité Économique et Sociale Carlson Wagonlit Travel France, née du rapprochement entre les groupes Carlson Wagonlit Travel et Protravel, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi a été mis en place avec des propositions favorisant la mobilité interne, les départs volontaires et également des mesures d'âge.

Ce Plan de Sauvegarde de l'Emploi, ouvert en octobre 2005, concerne 167 suppressions ou modifications de postes. Au 31 décembre 2005, 39 emplois ont été sauvegardés par la vente de 20 agences au Groupe Transat. Aucun licenciement n'a eu lieu en 2005.



Organisation du temps de travail et heures supplémentaires

En France, dans l'hôtellerie, la durée du temps de travail est de 39 heures hebdomadaires pour les employés et de 217 jours par an pour les cadres, selon l'accord de branche.

Dans les Services, les Agences de voyages, la Compagnie des Wagons-Lits et les Sièges, elle est de 35 heures hebdomadaires pour les employés et de 217 jours par an pour les cadres.

Les heures supplémentaires effectuées par les employés sont rémunérées sous forme de repos compensateur de remplacement. Les cadres, quant à eux, bénéficient d'un salaire

forfaitaire excluant le paiement d'heures supplémentaires. Toutes ces modalités ont été mises en œuvre en application d'un accord avec les organisations syndicales.

Fin 2005, sur un total de 23 162 collaborateurs, 21 107 sont en contrat à durée indéterminée, soit 91 %.

Absentéisme

En France, le taux d'absentéisme est défini comme le nombre de journées d'absence, divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

Les motifs d'absentéisme sont présentés ci-dessous :

Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ – Répartition par motif

	31/12/2005
Maladie	5,7 %
Accident de travail et de trajet	1,0 %
Taux de maternité, paternité et adoption	1,9 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	2,3 %
Absences non rémunérées (congés sans solde, congé parental)	0,8 %
SOIT UN TOTAL DE	11,7 %

(1) Nombre de journées d'absences divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

Rémunération et avantages sociaux

Accor s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique salariale en ligne avec les pratiques du marché, qui sont recueillies et vérifiées dans le cadre d'enquêtes régulières menées par des cabinets spécialisés.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable, celle-ci pouvant varier et représenter, suivant le niveau de responsabilité, de 5 % à 30 % du salaire fixe. La part variable est liée à l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Afin de suivre la mise en œuvre de cette politique et son adéquation avec le marché, des études spécifiques sont menées par filière, par métier ou par zone géographique.

En 2005, par exemple, des études exhaustives visant à s'assurer de la compétitivité des rémunérations internes avec les niveaux de marchés locaux ont été lancées dans l'ensemble des filiales de l'activité de Accor Services en France ainsi que dans les 28 pays d'implantation répartis sur l'Europe de l'Est, l'Europe de l'Ouest, l'Amérique latine et l'Asie.

Une étude similaire, a également été menée en 2005 en Hongrie, dans l'hôtellerie où une dizaine de postes opérationnels ont été évalués.

Accor propose de façon régulière à ses collaborateurs d'acquérir des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe.

En France, les salariés des entreprises qui y adhèrent ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe créé dès 1985. Ce dispositif, en évolution constante depuis cette date, traduit la volonté du Groupe de privilégier les populations à faible capacité d'épargne : chaque versement effectué dans le PEE est complété par un abondement versé par Accor. Les salariés bénéficient également de la participation aux résultats de l'entreprise dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 151 sociétés pour l'exercice 2005 et d'un intéressement annuel lié à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs. Les accords d'intéressement collectif sont conclus le plus souvent au niveau des établissements afin d'être au plus près de la réalité économique de l'entité.

Tous les collaborateurs en France bénéficient également d'un régime de protection sociale complémentaire qui garantit les risques lourds liés à l'invalidité, l'incapacité de travail et au décès ; ils bénéficient également d'une couverture frais de santé.

Égalité professionnelle

Une Charte du recrutement à portée internationale a été établie et mise en place en 2003. Elle stipule notamment que « les conditions de l'emploi doivent être identiques pour les hommes et les femmes. Plus généralement, la réglementation locale favorisant la diversité, l'égalité des chances, doit être scrupuleusement appliquée. »

En 2005, Accor emploie 52 % de femmes dans le monde, preuve d'une répartition hommes/femmes équilibrée. De plus, 44 % des fonctions d'encadrement sont occupées par des femmes, donnée en croissance par rapport à 2004 (43 % de femmes encadrant en 2004).

Les chiffres pour la France sont les suivants (périmètre d'influence) : 55 % de femmes, 45 % d'hommes. 44 % des femmes occupent des fonctions d'encadrement.

En France, des enquêtes démontrent qu'à niveau de responsabilité équivalent aucun écart significatif de rémunération n'est constaté entre les hommes et les femmes.

Relations professionnelles et bilan des accords collectifs

Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif avec ses partenaires sociaux et à préserver ainsi un climat social de qualité.

En France, les sociétés du Groupe ont des Comités d'entreprise, des délégués du personnel et des Comités d'hygiène et de sécurité.

Un comité de Groupe institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984, et dans lequel siègent 35 représentants du personnel désignés parmi les élus de 97 Comités d'entreprise, se réunit 2 fois par an.

Pendant l'année 2005, le nombre des réunions avec les représentants du Personnel s'est élevé à 2 166 et le volume global des crédits d'heures de délégation utilisés par les représentants du personnel a été de 124 049 heures.

Ces réunions ont permis la signature de 44 accords collectifs en France avec les organisations syndicales (hors DOM) entre le 1^{er} juin 2004 et le 1^{er} juin 2005. Ces accords portent sur les salaires, l'intéressement, la participation notamment.

Un accord de Groupe portant sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées a été signé le 16 novembre 2005.

Un accord de Groupe sur les modalités d'exercice du droit individuel à la formation dans le Groupe Accor a également été signé le 8 septembre 2005.

Le dialogue social est encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui se réunit de façon régulière et assure de façon informelle la permanence de la relation avec les organisations syndicales. Dans ces réunions sont prises en compte les problématiques importantes dépassant le cadre des filiales ainsi que certains dossiers stratégiques.

Enfin, depuis 2002, les organisations syndicales disposent, dans le cadre d'un accord portant sur l'affichage électronique, d'un Intranet syndical qui leur est dédié.

Conditions d'hygiène et de sécurité

Accor a poursuivi en 2005 sa politique de sensibilisation et de formation en matière de sécurité. Plusieurs types d'actions sont menés dans ce cadre.

1/ La formation à la sécurité du personnel en contact avec la clientèle sur le lieu de travail est bien entendu une priorité. En 2005 en France, 7 601 collaborateurs ont été formés à la sécurité dans les établissements.

2/ Des stages spécifiques de formation ciblés selon les métiers du Groupe sont proposés à l'Académie Accor.

Le contenu de ces stages est défini en fonction des demandes des managers opérationnels et selon les priorités en cours.

En France, en 2005, plus de 1 800 collaborateurs ont été formés à la santé et à la sécurité. Ces cursus de formation répondent aux exigences de santé et de sécurité spécifiques du métier :

- ainsi, deux stages de prévention des risques adaptés aux métiers de la restauration sont proposés. Ces stages ayant pour objectif d'acquiescer une culture d'hygiène et de comprendre les enjeux de l'hygiène et de la qualité ont formé 214 personnes en 2005. Plus de 830 personnes ont par ailleurs été formées sur CD-Rom à une « initiation à l'hygiène en cuisine et en restauration » ;
- plus de 450 personnes ont participé à une formation sur le thème de « gestes et postures à l'étage », permettant d'accomplir les bons gestes pour préserver son capital santé et d'adopter au travail de nouveaux gestes techniques.

3/ De nombreux plans d'action sont menés localement.

Ainsi, en France, un atelier dénommé « atelier démarche de prévention » avec pour priorité le métier de femme de chambre a été mis en place au sein des hôtels Sofitel en France. Cet atelier, répond à deux objectifs :

- réduire la pénibilité du métier de femme de chambre ;
- prévenir les risques d'accident de travail et les maladies professionnelles.

Un groupe de travail composé de 10 gouvernantes volontaires a été mis sur pied, un état des lieux réalisé et des axes prioritaires définis. Cette démarche sera poursuivie et élargie en 2006.

Formation

La formation est au cœur de la gestion des Ressources humaines du Groupe. Accor forme ses collaborateurs aux savoirs-faire de ses différents métiers, au management, à l'accueil du client et à la vente et voit dans le développement de ses collaborateurs une opportunité d'accroître leur professionnalisme, leur motivation, leur fidélisation et par voie de conséquence l'amélioration du service rendu au client.



Accor s'appuie sur un réseau de 15 académies qui proposent, suivant les priorités du management local, des formations adaptées au contexte de travail. Les académies d'Espagne, du Maroc, des Pays-Bas et de Hongrie ont été ouvertes en 2005.

De plus, Accor développe aujourd'hui la formation sur le lieu de travail à l'aide des nouvelles technologies telles que le e-learning et les CD-Rom. Plus souples d'utilisation ces nouveaux supports permettent de toucher une population plus large.

À ces formations s'ajoute la formation assurée par l'encadrement : l'accompagnement quotidien des collaborateurs par leurs responsables hiérarchiques est essentiel dans les métiers de services, en particulier chez Accor. Si l'on pouvait comptabiliser le temps ainsi consacré « sur le terrain » à la formation, l'effort consenti apparaîtrait comme étant plusieurs fois supérieur.

En 2005, le nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans le monde est de plus de 160 000 (plus de 120 000 collaborateurs formés en 2004).

En France en 2005, le ratio de formation s'élève à 1,9 % de la masse salariale (périmètre d'influence).

Par thème, la répartition des formations dispensées au sein de l'Académie Accor est la suivante :

Management des équipes	23 %
Vente et marketing	11 %
Qualité de service	11 %
Compétences professionnelles, santé et sécurité	55 %

Chiffres 2005 : Source Académie Accor.

Suivant les années, l'accent est mis sur les priorités définies : en 2005, une formation spécifique à la diversité a ainsi été déployée dans le Groupe au regard des constats effectués, à savoir :

- priorité du Groupe en matière de respect de la diversité ;
- existence d'une diversité générationnelle très importante au sein des équipes ;
- recueil des difficultés exprimées par le management à encadrer des collaborateurs aux attentes et aux enjeux différents.

L'action a été menée auprès de plus de 12 000 collaborateurs en France et à l'international et sera poursuivie sur 2006 et 2007.

Emploi et insertion des personnes handicapées

En 1992, Accor a décidé de s'investir dans l'intégration des personnes handicapées. Une équipe, Mission Intégration Personnes Handicapées (MIPH), dédiée à la mise en œuvre d'une politique spécifique, a été mise en place. 50 à 60 personnes handicapées ont été recrutées en moyenne chaque année.

En 2005, un accord de Groupe a été élaboré avec l'ensemble des organisations syndicales de Accor afin de faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. De 2006 à 2008, les plans d'actions de cet accord porteront sur :

- l'embauche de 120 personnes handicapées ;

- la mise en œuvre de mesures de prévention des inaptitudes, en améliorant l'ergonomie des postes ;
- un plan de formation et d'insertion à travers des actions de sensibilisation (communication interne et externe) et de formation (accueil de 100 stagiaires sur la durée de l'accord...) ;
- un lien avec le milieu protégé par le développement de contrats de sous-traitance et la recherche de nouveaux partenaires en collaboration avec la Direction Générale des Achats ;
- des mesures annexes telles que l'aménagement de l'accessibilité des locaux du personnel et la recherche d'outils innovants et améliorant l'ergonomie des postes.

Cette même année, Accor a signé avec 19 autres entreprises françaises le premier « Manifeste pour réussir l'emploi des personnes handicapées ».

L'objectif de ces démarches est de banaliser l'embauche des personnes handicapées : 38 personnes handicapées ont été embauchées en France. Le taux d'emploi est de 4,26 % à fin décembre 2005. Le périmètre concerne ici les filiales détenues à 50 % et plus et, dans ces sociétés, seuls les établissements de 20 salariés et plus sont pris en compte. Au 31 décembre 2005, Accor emploie 463 personnes handicapées en France.

Actions spécifiques de la Mission Intégration Personnes Handicapées réalisées en 2005 :

- signature, avec d'autres entreprises, d'un Pacte territorial pour le département 93 ayant pour objectif d'accompagner les jeunes handicapés dans leur parcours de formation ;
- participation aux États généraux du handicap le 20 mai 2005 à l'Unesco ;
- présence sur des forums emploi réservés aux personnes handicapées ou généralistes.

Œuvres sociales

En 2005, en France, les Comités d'entreprise ont perçu un budget global de 2,3 millions d'euros consacré à des activités sociales et culturelles telles que l'organisation de voyages, la subvention de billets de spectacles...

Une Commission de solidarité a été créée en 1994 en France, afin de fournir une aide administrative ou matérielle à des collaborateurs confrontés à de grandes difficultés qu'ils ne peuvent résoudre seuls. Ces difficultés peuvent être d'ordre financier ou familial. Des assistantes sociales interviennent directement auprès des salariés.

Depuis 2004, les services de Bien-Être à la Carte sont accessibles à tous les collaborateurs en France. En 2005, environ 31 % des demandes effectuées par les collaborateurs portaient sur des questions d'ordre juridique, 31 % sur des services à rendre sur site, 22 % sur les loisirs et les déplacements, 11 % sur le thème de l'habitat/logement et 5 % sur la famille. Les femmes sont les utilisatrices principales de ces services « Vie pratique » qui ont pour objectif d'aider à concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Une opération pilote a également été lancée sur certains sites en septembre 2005 proposant une prestation d'accompagnement personnel aux collaborateurs nécessitant une aide psychologique.

Sous-traitance

Sur le plan de la sous-traitance, l'enjeu principal de Accor concerne les entreprises de nettoyage dans l'hôtellerie, qui représentent l'essentiel des coûts de sous-traitance du Groupe.

Accor a donc renforcé ses exigences auprès de ses partenaires par la mise en place en 2003 d'un protocole d'accord sur l'orientation et les conditions de recours aux entreprises extérieures. Les organisations syndicales et la direction de Accor se sont réunies en vue de s'accorder sur le processus de recours aux entreprises extérieures de nettoyage des chambres dans les hôtels des sociétés du Groupe. Ce protocole impose le strict respect de la réglementation et du droit du travail, et définit notamment les rythmes de travail, le calcul des heures payées, ainsi que la

formation. Sa mise en application est l'objet d'un suivi régulier avec les partenaires sociaux.

Parmi les 817 hôtels filiales et managés en France, 71 faisaient appel à des entreprises de nettoyage au 31 décembre 2005.

Dès 2002, Accor a initié une charte « Achats durables », afin de partager les exigences du Groupe avec ses fournisseurs. Cette charte, fondée sur l'engagement réciproque, le partage des bonnes pratiques et la transparence entre les parties, est diffusée auprès de tous les fournisseurs et sous-traitants référencés par le Groupe. Elle demande aux fournisseurs référencés de respecter les critères précis de pratiques sociales, et de prise en compte de l'environnement en accord avec les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Son acceptation est l'un des principaux critères du maintien de leur référencement.

Données sociales France – Tableaux récapitulatifs

Deux périmètres distincts sont retenus de manière à couvrir l'ensemble des obligations de communication sur les données sociales.

Le bilan social consolidé France

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2005 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

En 2005, le groupement d'intérêt économique Formule 1/Etap Hôtel, nouvelle société de plus de 300 collaborateurs a été prise en compte dans la consolidation, soit 1 704 collaborateurs au 31 décembre 2005.

De plus, afin de compléter au mieux ces données, les entités Accor Service France, Train de Nuit, RSIG et CIWLT ayant moins de 300 collaborateurs ont également été consolidées.

Le Bilan social consolidé ainsi obtenu représente 87 % des collaborateurs de Accor en France.

Ce périmètre est utilisé pour la grande majorité des indicateurs qui figurent dans le premier tableau.

L'effectif total du Bilan Social Consolidé France au 31 décembre 2005, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 23 162 collaborateurs.


Bilan social consolidé France

Effectif	31/12/2005
Effectif total ⁽¹⁾	23 162
Pourcentage de femmes	56 %
Pourcentage d'hommes	44 %
Effectif par âge	
Moins de 25 ans	16,7 %
25 à 34 ans	32,8 %
35 à 44 ans	27,9 %
45 à 54 ans	16,7 %
Plus de 55 ans	5,9 %
Effectif par ancienneté	
Moins de 6 mois	11,2 %
6 mois à 2 ans	16,4 %
2 à 5 ans	22,2 %
5 à 10 ans	19,5 %
Plus de 10 ans	30,8 %
Effectif moyen ⁽²⁾	23 040
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	16 902
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 205
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	2 590
soit en % de l'effectif total	11,2 %
Recrutement	
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	4 604
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	5 582
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 363
Rémunération	
Intéressement collectif 2004 versé en 2005	
Nombre de bénéficiaires ⁽⁴⁾	14 374
Montant moyen brut par bénéficiaire (en euros)	563
Participation 2004 versée en 2005	
Réserve spéciale de participation nette (en millions d'euros)	8
Nombre de bénéficiaires ⁽⁴⁾	29 757
Montant moyen net par bénéficiaire (en euros)	256

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Somme des effectifs mensuels (tout collaborateur inscrit à l'effectif au dernier jour du mois considéré) divisée par 12 mois.

(3) Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère travaillant en France.

(4) Comptant 3 mois de présence dans l'exercice.

	31/12/2005
Conditions d'hygiène et de sécurité	
Nombre de réunions de CHSCT ⁽¹⁾	659
Nombre de collaborateurs ayant suivi un stage ayant trait à la santé et la sécurité	1 855
Dont % ayant suivi un stage de formation sur les gestes et postures	24 %
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	7 601
Relations professionnelles	
Accords collectifs signés de juin à juin	44
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	124 049
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	2 166
Œuvres sociales	
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	2

(1) CHSCT : Comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail.

Périmètre d'influence de Accor en France

Le périmètre d'influence comprend l'ensemble des sociétés quel que soit le nombre de collaborateurs qu'elles emploient. Sont pris en compte dans ce périmètre :

Les collaborateurs à temps plein ou à temps partiel ayant un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée de plus de 3 mois ou un contrat d'apprentissage.

L'effectif est comptabilisé à 100 % pour les filiales et les entités sous contrat de management Accor. Sont exclues les entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a pas de responsabilité de management des équipes.

Par ailleurs, l'effectif est comptabilisé à hauteur de 50 % de l'effectif total, pour les filiales détenues à 50 % par Accor.

Ce périmètre est retenu pour les indicateurs de masse salariale, de charges sociales et de formation qui figurent dans le deuxième tableau.

Le périmètre d'influence de Accor comprend 26 683 collaborateurs en France.

Des informations complémentaires sont disponibles dans le Rapport annuel 2005 de Accor.

	31/12/2005
Emploi	
Effectif total ⁽¹⁾	26 683
Rémunération	
Masse salariale brute (en millions d'euros)	655
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	275
Formation	
Ratio de formation ⁽²⁾	1,9 %
Nombre moyen de jours de formation ⁽³⁾	1,4 jour

(1) Tout collaborateur présent au 31 décembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Frais de formation / masse salariale.

(3) Nombre total de jours de formation rapporté à l'effectif total.



Engagements du Groupe pour la responsabilité sociale de l'Entreprise

Corporate Social Responsibility

En 1995, Accor est associé à la création avec d'autres grandes entreprises européennes, du Corporate Social Responsibility Europe (réseau regroupant aujourd'hui 65 grandes entreprises européennes et 18 organisations nationales partenaires) dont le but est de permettre une croissance durable des profits et le progrès humain en plaçant la responsabilité sociétale au cœur de l'activité commerciale (site Internet CSR Europe : « about CSR Europe »).

Pacte mondial

En 2003, Accor a signé le Pacte mondial et s'engage à respecter les principes qui le constituent. Les recommandations diffusées à l'intérieur du Groupe, auprès des managers (*Les Repères du manager* notamment) comme à l'extérieur du Groupe auprès des fournisseurs (Charte Achats durables) recouvrent les trois domaines traités dans ce pacte, c'est-à-dire les droits de l'homme, les droits au travail et la protection de l'environnement.

Engagements du Groupe en faveur de la diversité

Charte de la diversité

En 2004, Accor a signé à Paris, la Charte de la diversité dans l'entreprise. Le Groupe confirme ainsi son engagement de longue date, aux côtés de 40 autres grandes entreprises françaises, à lutter contre les discriminations et à promouvoir des personnes d'origines culturelles et ethniques diverses.

Déclaration commune avec les organisations syndicales (CFDT, FO, CGT, CFTC, CGC) contre toutes les discriminations

Par cet accord, signé en 1995, Accor et les représentants du personnel s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination (fondée sur l'origine, le sexe, la situation de famille, l'état de santé, le handicap, les mœurs, les opinions politiques, l'activité syndicale, l'appartenance ethnique, nationale, raciale ou religieuse).

Publication et diffusion en 2003 de plusieurs milliers d'exemplaires d'un guide édité en 13 langues, « Les Repères du manager »

Dans ce guide, le principe de non-discrimination est clairement rappelé : « Nous n'acceptons pas la moindre forme de discrimination dans l'exercice de nos métiers, à l'intérieur du Groupe, ou dans nos échanges avec les entreprises partenaires. Est ainsi proscrite toute discrimination entre les personnes à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs préférences sexuelles, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance réelle ou supposée à une ethnie, une race ou une religion déterminée. »

◇ Rapport environnemental des activités de Accor

Sauf mention particulière, les indicateurs énumérés ci-après (eau, énergie, gaz à effet de serre) concernent 91 % des établissements dont le Groupe est propriétaire ou locataire (filiales) et 45 % des établissements dont le Groupe est gestionnaire :

- les établissements hôteliers en France, en Europe hors France, en Amérique du Nord, en Amérique latine et Caraïbes et autres pays (61 en Afrique, 86 en Asie et 84 dans le Pacifique) ;
- les Instituts de Thalassothérapie en France ;
- les activités de la Compagnie des Wagons-lits en Autriche, Espagne, France, Italie et Portugal ;
- les activités du site de production de Lenôtre à Plaisir en France.

Les indicateurs correspondant aux actions de la Charte Environnement de l'hôtelier sont notés (c). Ils concernent les

hôtels dont le Groupe est propriétaire, locataire, gestionnaire ainsi que les franchisés.

Le périmètre de « couverture » de la Charte Environnement de l'hôtelier a progressé, en 2005, de 9,3 % soit de 190 hôtels. Les résultats sont exprimés par le nombre d'hôtels ayant mis en place l'action par rapport au nombre total des hôtels appliquant la Charte.

Les zones géographiques concernées sont :

- l'Europe, l'Amérique du Nord (Ibis, Novotel, Sofitel), l'Amérique latine ;
- la zone « Autres pays » qui regroupe l'Asie, le Pacifique et l'Afrique qui, en plus de l'Égypte, intègre en 2005 15 nouveaux pays (Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Gabon, Ghana, Guinée, Mali, Mauritanie, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Tchad et Togo).

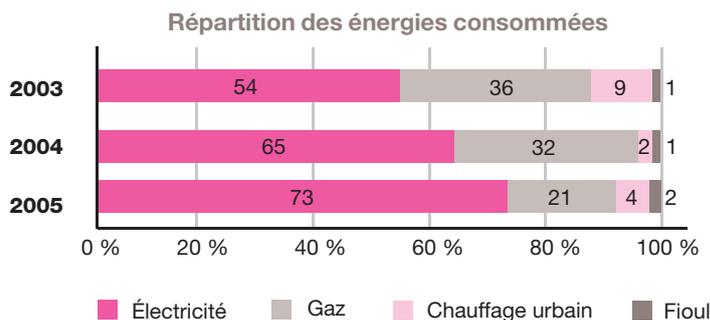
Les consommations de ressources en eau, matières premières et énergie

Le tableau des consommations permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique. L'augmentation des valeurs s'explique essentiellement par un

élargissement du périmètre de reporting. Des ratios, notamment à périmètre constant, sont présentés en détail dans le Rapport annuel 2005.

Consommations d'eau et d'énergie

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2005	Total 2004	Total 2003
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	721	20	484	8	963	3	47	26	41	190	2 503	2 489	2 181
Consommations d'eau (en milliers de m ³)	5 356	239	3 928	143	17 098	172	894	585	983	9 235	38 633	35 568	29 096
Consommations d'énergie (en MWh)	778 250	44 299	638 569	35 516	1 038 352	24 615	63 528	30 801	119 088	668 551	3 441 569	3 059 687	2 483 971



Accor n'exerce pas une activité de transformation et n'est pas directement concerné par la consommation d'autres matières premières.



Amélioration de l'efficacité énergétique

Les principaux leviers d'amélioration de l'efficacité énergétique sont :

- le suivi mensuel et le pilotage des consommations d'énergie ;
- la sensibilisation des collaborateurs aux économies (DVD, Intranet, brochures, CD-Rom) ;
- l'installation, dès la construction des hôtels, d'équipements de chauffage, de climatisation et de ventilation dimensionnés précisément en fonction des besoins ;

- la mise en œuvre de systèmes de récupération d'énergie (climatisation, ventilation) ;
- l'installation d'équipements économes sur les hôtels existants (lampes basse consommation, blanchisserie à l'ozone...).

Lorsque cela est possible et pertinent, ces démarches s'inscrivent dans le cadre de programmes nationaux (« Hospitable Climate » au Royaume-Uni, « Energy Star » aux États-Unis...).

Deux actions de la Charte Environnement de l'hôtelier concernent l'autocontrôle des consommations d'eau et d'énergie.

Maîtrise des consommations

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
Nombre d'établissements	1 115	789	21	131	182	2 238	2 048	1 970
Autocontrôle de l'eau ^(c)	91%	95%	95%	98%	84%	92%	91%	94%
Autocontrôle de l'énergie ^(c)	90%	97%	95%	98%	87%	93%	92%	91%

(c) : Résultats de la Charte Environnement de l'hôtelier.

Promotion des énergies renouvelables

Le Groupe poursuit l'action entreprise en faveur de la promotion de l'énergie solaire pour la production d'eau chaude sanitaire. Au 31 décembre 2005, 30 établissements dans le monde (dont 2 établissements franchisés) étaient équipés de panneaux solaires.

Par ailleurs, l'hôtel Ibis Clichy, construit en 2003, est équipé de panneaux solaires photovoltaïques. La production d'électricité est revendue à EDF.

Énergie solaire

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2005	Total 2004	Total 2003
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Production énergie solaire (en MWh)	785	-	-	-	-	-	-	152	-	209	1 146	1 118	1 100

Rejets dans l'air

Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent à l'électricité consommée dans les établissements.

Comme pour les consommations d'eau et d'énergie, l'augmentation des valeurs s'explique par un élargissement du périmètre. L'augmentation des émissions indirectes et la diminution des émissions directes traduisent l'évolution de la répartition des énergies consommées, avec une part plus importante de l'électricité.

Effet de serre

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Autres pays		Total 2005	Total 2004	Total 2003
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion			
Nombre d'établissements	721	20	484	8	963	3	47	26	41	190	2 503	2489	2 181
Émissions gaz à effet de serre directes (en t. éq. CO ₂)	45 188	2 115	49 654	4 289	8 810	2 693	2 163	953	8 801	41 763	166 429	202 950	189 672
Émissions gaz à effet de serre indirectes (en t. éq. CO ₂)	43 205	2 706	172 773	9 512	590 363	4 146	24 260	11 516	50 681	307 734	1 216 896	824 136	557 960

Les coefficients d'émissions sont issus de la Greenhouse Gas Protocol Initiative (www.ghgprotocol.org).

Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

L'utilisation de fluides frigorigènes présente de faibles risques d'émissions dans le cadre de l'utilisation courante des systèmes réfrigérants. Des risques d'évaporation existent cependant lors de la réalisation des opérations d'entretien ou peuvent survenir de manière accidentelle. Afin de limiter ces risques, Accor procède à l'entretien régulier des installations par des sociétés qualifiées.

L'inventaire des installations contenant plus de 2 kilogrammes de fluides réfrigérants dans les hôtels en propriété ou location des marques Ibis, Novotel, Mercure et Sofitel a permis d'identifier que :

- en Allemagne et en Suède, aucune installation ne contient des CFC ;
- en France, aux Pays-Bas et au Danemark sur 1 038 installations 16 % contiennent des CFC.

Rejets dans l'eau

La nature des rejets d'eaux usées liés aux activités du Groupe est proche de celle des rejets domestiques. Les établissements hôteliers, essentiellement urbains, sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif.

Les hôtels disposant d'un restaurant (59 % des établissements du périmètre de la charte environnement) sont équipés de bacs

à graisse qui, pompés régulièrement, permettent de maîtriser la qualité des eaux rejetées. Les huiles de friture usagées sont collectées de façon spécifique et font l'objet de valorisations différentes en fonction des contextes locaux.

Collecte et valorisation des déchets

Mode de collecte des déchets des hôtels

Les activités hôtelières du Groupe génèrent deux types de déchets :

- des déchets industriels banals de type ménager dont le mode d'enlèvement actuel ne permet pas de connaître le poids collecté. Les véhicules de collecte sont les mêmes que pour les ménages et ne sont pas équipés de pesée embarquée ;
- des déchets industriels spéciaux : la mise en place d'une collecte spécifique permet aux hôteliers de maîtriser la filière de traitement et de valoriser ces déchets.

En 2005, les prestataires sélectionnés par Accor, pour certains déchets, assurent avoir collecté : 10 800 kilogrammes de piles, 27 950 tubes fluo compacts et 4 500 kilogrammes d'ampoules fluo compactes, 14 100 cartouches d'encre et 247 158 litres d'huiles de friture en France.

Pour Ibis France, en association avec une entreprise d'insertion, 448 serveurs ou unités centrales, 425 écrans et 356 imprimantes lasers ou jet d'encre ont été collectés pour être, soit réemployés, soit démantelés.

Le Groupe, très engagé dans la maîtrise de ses déchets, tente autant de diminuer ses volumes que d'augmenter le taux de valorisation.

Caractérisation et taux de valorisation

En 2005, 2 hôtels représentant Etap et Formule 1 ont rejoint les 5 hôtels Ibis, Novotel, Mercure et Sofitel dans la démarche ADEME « Objectif déchets - 10 % ». Assistés par un cabinet extérieur, les hôtels ont mis en place des plans d'actions visant, dans un premier temps, essentiellement à augmenter la valorisation des déchets tels que le carton et le papier.

Tri des déchets dans les hôtels

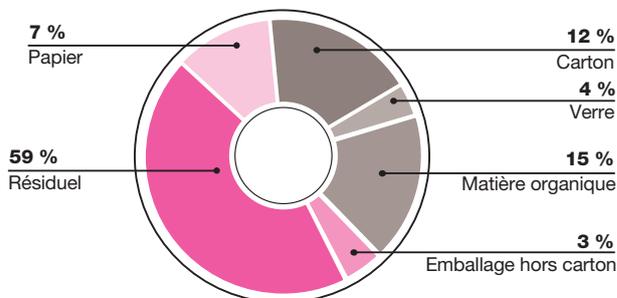
La valorisation des déchets constitue un volet important de la Charte Environnement de l'Hôtelier. Les actions mises en place dépendent en partie des contraintes et des opportunités locales. Dans certaines zones, la valorisation des déchets peut être artisanale ou impossible en cas d'absence de traitement (ex : cartouches d'encre).

Gestion des déchets

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
Nombre d'établissements appliquant la Charte	1 115	789	21	131	182	2 238	2 048	1 970
Collecte sélective du papier, journaux et magazines ^(c)	62 %	91 %	81 %	98 %	68 %	75 %	73 %	74 %
Collecte sélective du carton ^(c)	74 %	91 %	90 %	97 %	82 %	82 %	79 %	79 %
Collecte sélective du verre ^(c)	71 %	93 %	81 %	92 %	79 %	81 %	79 %	80 %
Collecte sélective des cartouches d'encre ^(c)	95 %	97 %	86 %	91 %	73 %	94 %	94 %	92 %
Collecte sélective des huiles usagées ^(c)	98 %	97 %	90 %	91 %	85 %	95 %	95 %	91 %
Utilisation en priorité du papier recyclé ^(c)	77 %	53 %	76 %	75 %	71 %	68 %	64 %	80 %

(c) : Résultats de la Charte Environnement de l'hôtelier.

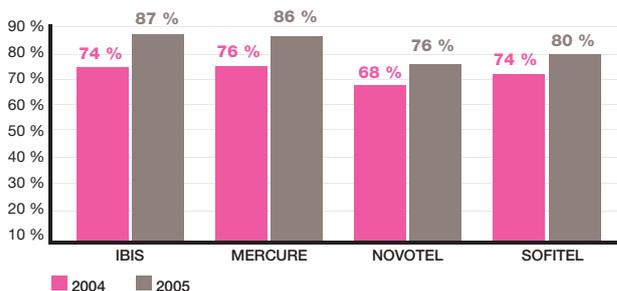
Répartition par typologie de déchets



Source : démarche ADEME « objectifs déchets - 10 % »

- La fraction « Résiduel » correspond aux emballages souillés.
- 90 % des cartons proviennent d'emballages de conditionnement pour le transport.

Évolution du taux de valorisation entre 2004 et 2005



Source : démarche ADEME « objectifs déchets - 10 % »

Remarque : le taux de valorisation est élevé en 2004 et 2005 car les déchets résiduels font l'objet d'une valorisation avec récupération d'énergie.

Rejets dans le sol

Les activités du Groupe ne conduisent pas à une pollution des sols.

Nuisances sonores et olfactives

Les nuisances sonores et olfactives étant mineures au regard de l'activité de Accor, aucune mesure n'a été réalisée.

Impacts locaux

La grande majorité des hôtels est située en zones urbaines et périurbaines où ils ont peu d'impacts locaux sur l'environnement. Lorsque des établissements sont susceptibles d'avoir des impacts directs sur un milieu naturel sensible, des études d'impacts sont réalisées avant construction ou rénovation. Cette année, ce fut

par exemple le cas pour l'extension des bungalows sur pilotis du Sofitel La Ora en Polynésie.

Par ailleurs, plusieurs actions de la Charte Environnement de l'Hôtelier visent à améliorer l'intégration locale des hôtels dans leur environnement.

Biodiversité et intégration locale

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
Nombre d'établissements	1 115	789	21	131	182	2 238	2 048	1 970
Respect de la charte esthétique Accor sur les enseignes et la présignalisation des hôtels ^(c)	97 %	94 %	90 %	97 %	85 %	95 %	94 %	92 %
Entretien et mise en valeur des espaces verts des hôtels ^(c)	100 %	99 %	94 %	100 %	94 %	99 %	97 %	92 %
Plantation d'au moins un arbre aux abords de l'hôtel ^(c)	62 %	62 %	48 %	74 %	59 %	62 %	59 %	70 %
Réalisation d'actions locales de protection de l'environnement ^(c)	30 %	41 %	76 %	54 %	45 %	37 %	35 %	42 %
Information des clients des actions en faveur de l'environnement ^(c)	77 %	78 %	43 %	88 %	67 %	77 %	72 %	70 %

(c) : Résultats de la Charte Environnement de l'hôtelier.

Démarche d'évaluation et de certification

Accor poursuit sa démarche d'évaluation environnementale en s'appuyant sur la « Charte Environnement de l'hôtelier ».



Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
Nombre d'établissements	1 115	789	21	131	182	2 238	2 048	1 970
Nombre moyen d'actions engagées sur 15 maximum ^(c)	11,65	12,39	11,95	13,36	11,09	11,97	11,64	11,99

(c) : Résultats de la Charte Environnement de l'hôtelier.

Certifications

Les sites de Accor, certifiés ISO 14001 à ce jour, sont :

- 108 hôtels Ibis France soit 72,5 % des 149 hôtels Ibis France (filiales) qui seront en totalité certifiés d'ici fin 2006 ;
- les sites Accor Thalassa de Quiberon (1 Institut de Thalassothérapie et 2 Sofitel), d'Hyères et d'Oléron ;
- le Sofitel Athènes Airport (Grèce) ;
- le Novotel London West (Royaume-Uni) ;
- les Novotel et Ibis Homebush Bay (Australie) ;
- les sites en Espagne, Italie et Autriche de la Compagnie des Wagons-Lits.

Par ailleurs, 14 établissements dans le monde ont reçu d'autres certifications environnementales : 11 Audubon Green Leaf au Canada, 1 Milieu Barometer à Amsterdam, 1 Green Globe 21 en Égypte et 1 Eco-Certification à Malte.

Outil de Pilotage Environnement

Accor a mis en place un Outil de Pilotage Environnemental (OPEN), intégré et accessible en ligne, qui permet :

- **le suivi de la Charte Environnement** dans l'ensemble des pays où Accor est présent quel que soit le mode d'exploitation des hôtels. Chaque hôtel renseigne un questionnaire en ligne permettant de valider les actions de la Charte Environnement mises en place et de les comparer à l'année précédente.
- **le suivi et la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.** Le déploiement a débuté en juin 2005 en France dans 380 hôtels (Ibis, Novotel, Mercure et Sofitel) pour se poursuivre, début 2006, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Hongrie et sur une partie des États-Unis.

Les informations sont accessibles à tous les niveaux opérationnels et fonctionnels et permettent de comparer les consommations ou ratios (litres/nuitées, KWh/chambre construite...) par rapport aux années précédentes et entre différents hôtels et marques.

Conformité réglementaire

L'inventaire des exigences réglementaires environnementales est communiqué à l'ensemble des hôtels présents en France via l'Intranet environnement. Cet inventaire est réalisé par un cabinet extérieur et est mis à jour tous les trimestres. Il liste les

textes potentiellement applicables aux hôtels et précise, pour chacun, l'ensemble des exigences réglementaires. Chaque hôtel peut ainsi noter sa conformité par rapport à chaque exigence et piloter ainsi sa mise en conformité réglementaire.

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

Les dépenses consacrées à l'environnement par la Direction du Développement durable, hors budget de fonctionnement, sont de 302 000 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées à l'évolution de la Charte Environnement de l'hôtelier,

la poursuite du développement d'OPEN, à l'organisation d'un séminaire interne et à des partenariats. Ce montant n'intègre pas les éventuels coûts supportés par les marques hôtelières et les fonctions support.

Organisation de la Direction de l'Environnement

La Direction de l'Environnement est intégrée à la Direction du Développement durable rattachée à un membre du Directoire jusqu'au 9 janvier 2006 puis à compter de cette date au Directeur Général en charge des Ressources humaines et du Développement durable, membre du Comité exécutif. La Direction Environnement définit la politique environnement du Groupe et coordonne les actions avec toutes les directions concernées.

Un Comité développement durable qui regroupe les directions opérationnelles et transversales se réunit tous les deux mois.

La promotion de la politique environnement du Groupe et l'échange de bonnes pratiques est assurée par 72 relais locaux (correspondants environnement) ainsi que par 22 coordinateurs régionaux également chargés d'animer ce réseau.

Sensibilisation des salariés à l'environnement

Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total 2005	Total 2004	Total 2003
Nombre d'établissements	1 115	789	21	131	182	2 238	2 048	1 970
Sensibilisation du personnel à la politique de prise en compte de l'environnement ^(c)	62 %	72 %	86 %	83 %	67 %	68 %	60 %	63 %

(c) : Résultats de la Charte Environnement de l'hôtelier.

Le film *Ensemble, plus responsables*, disponible en huit langues (allemand, anglais, arabe, chinois, espagnol, français, italien et portugais) présentant des bonnes pratiques environnementales

réalisées par des collaborateurs, a été diffusé en 4 000 exemplaires dans le monde.

Provisions et garanties pour risques environnementaux

Accor n'a enregistré aucune provision significative pour risques environnementaux.

Montant des indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement

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

Objectifs assignés aux filiales étrangères

La politique environnementale du Groupe s'applique à l'ensemble des établissements situés à l'étranger exploités directement par Accor et ses filiales.



► Résultats des activités

◇ Analyse des résultats consolidés

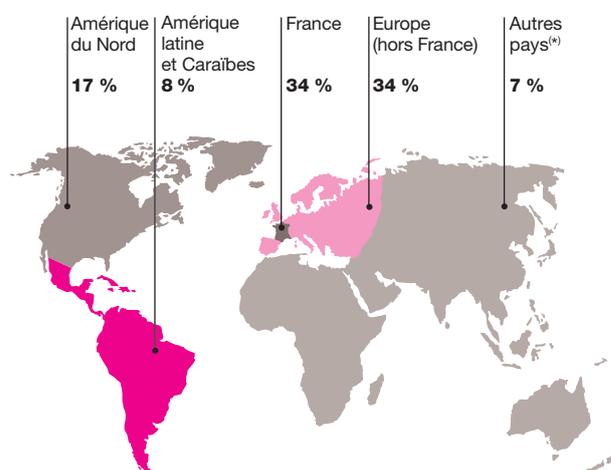
Les résultats du Groupe en 2005 sont en ligne avec les objectifs annoncés. La nette progression ainsi affichée par rapport aux résultats de 2004 est portée par les bonnes performances de l'hôtellerie économique en Europe et aux États-Unis et la forte croissance de l'activité des Services.

Accor termine l'année 2005 fort d'une structure financière solide, tremplin pour les nouveaux enjeux à venir.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de l'année 2005 s'établit à 7 622 millions d'euros, en progression de 7,9 % par rapport à 2004. Le développement contribue à hauteur de 4,5 % à la hausse du chiffre d'affaires et les cessions d'actifs ont un impact de -2,5 %. L'effet de change est positif à hauteur de 1,2 %, principalement du fait de l'appréciation du réal brésilien. À périmètre et taux de change constants, la croissance de 4,7 % du chiffre d'affaires reflète une bonne performance globale de l'activité.

Chiffre d'affaires par zone géographique



(*) Structures mondiales comprises dans les autres pays

Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2004	2005	Variation 05/04
HÔTELLERIE	4 956	5 195	+ 4,8 %
Haut et milieu de gamme	2 787	2 864	+ 2,8 %
Économique	1 247	1 367	+ 9,6 %
Économique États-Unis	922	964	+ 4,5 %
SERVICES	518	630	+ 21,7 %
AUTRES ACTIVITÉS	1 590	1 797	+ 12,9 %
Agences de voyages	463	486	+ 4,8 %
Casinos	221	326	+ 47,7 %
Restauration	458	518	+ 13,0 %
Services à bord des trains	261	264	+ 1,1 %
Autres	187	203	+ 8,6 %
TOTAL	7 064	7 622	+ 7,9 %

NB : Le chiffre d'affaires de Frantour précédemment présenté dans la ligne « autres » a été reclassé dans l'activité « Agences de voyages ».

Hôtellerie

Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie s'établit à 5 195 millions d'euros, en hausse de 4,8 % par rapport à 2004. À périmètre et change constants, la progression de l'activité ressort à 3,6 %.

Hôtellerie haut et milieu de gamme

L'hôtellerie haut et milieu de gamme (Sofitel, Novotel, Mercure) affiche un chiffre d'affaires de 2 864 millions d'euros, en hausse de 2,8 % aussi bien en données publiées qu'en données comparables.

Cette augmentation est portée par les fortes progressions de chiffre d'affaires en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie. L'activité aux États-Unis, en particulier, connaît une hausse marquée de 10,7 % à périmètre et change constants.

En Europe, l'augmentation de 1,5 % du chiffre d'affaires en données comparables, reflète une croissance plus modérée. En France, la progression de 1,4 % du chiffre d'affaires à périmètre et change constants s'explique par une légère baisse du taux d'occupation et une bonne gestion du prix moyen. Dans un contexte économique morose, le chiffre d'affaires augmente de 1,3 % en Allemagne, en données comparables, avec une progression du taux d'occupation et sans amélioration du prix moyen. Au Royaume-Uni, l'activité progresse de 4,4 %, et ce, malgré les effets des attentats terroristes du mois de juillet.

Hôtellerie économique hors États-Unis

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie économique hors États-Unis (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) s'établit à 1 367 millions d'euros, en hausse de 9,6 %. La bonne performance de l'activité se confirme en 2005 avec une augmentation de 4,1 % à périmètre et change constants.

La croissance en données comparables atteint 3,6 % en France et 3,5 % dans le reste de l'Europe.

Le développement contribue à hauteur de 5,1 % au chiffre d'affaires de la période.

Hôtellerie économique aux États-Unis

Dans l'hôtellerie économique aux États-Unis (Motel 6 et Red Roof Inn), le chiffre d'affaires progresse de 4,5 % à 964 millions d'euros. La hausse du RevPar de 5,6 % à périmètre et change constants reflète l'augmentation combinée des prix moyens de 4,3 % et du taux d'occupation de 0,8 point. Le programme de rénovation des Red Roof Inn se poursuit.





RevPar (Revenue Per Available Room)

Le RevPAR, « Revenue Per Available Room » ou revenu par chambre disponible, se définit comme le produit du taux d'occupation de l'hôtel par le prix moyen de commercialisation de ses chambres.

RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2005

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR				
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)	
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	
Haut et milieu de gamme Europe	63,2 %	(0,7)	94	+ 2,6 %	59	+ 1,5 %	+ 2,3 %	+ 1,1 %	
Economique Europe	72,5 %	(0,3)	50	+ 4,0 %	36	+ 3,5 %	+ 3,7 %	+ 3,6 %	
Economique USA (en \$)	65,9 %	+ 0,9	44	+ 4,4 %	29	+ 5,7 %	+ 5,6 %	+ 5,7 %	

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie haut et milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2005

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR				
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)	
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	
<i>(en monnaie locale)</i>									
France	61,4 %	(1,1)	102	+ 3,7 %	62	+ 1,9 %	+ 2,3 %	+ 2,3 %	
Allemagne	61,9 %	+ 0,5	72	(0,2 %)	45	+ 0,7 %	+ 0,5 %	+ 3,5 %	
Pays-Bas	65,5 %	+ 0,7	102	+ 2,6 %	67	+ 3,8 %	+ 3,8 %	+ 3,7 %	
Belgique	66,9 %	(2,9)	96	+ 3,1 %	64	(1,1 %)	(1,1 %)	(0,1 %)	
Espagne	62,0 %	(2,2)	90	(2,2 %)	56	(5,5 %)	+ 2,7 %	(8,7 %)	
Italie	61,0 %	+ 2,6	112	(1,9 %)	69	+ 2,4 %	+ 3,6 %	+ 2,4 %	
Royaume-Uni (en £)	73,0 %	(1,7)	77	+ 6,1 %	56	+ 3,6 %	+ 5,6 %	+ 3,9 %	
USA (en \$)	73,6 %	+ 1,6	178	+ 13,0 %	131	+ 15,5 %	+ 15,5 %	+ 15,3 %	

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2005

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR				
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC ⁽¹⁾	filiales et gestion (publié)	
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	
<i>(en monnaie locale)</i>									
France	73,5 %	(0,9)	43	+ 4,6 %	31	+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 3,4 %	
Allemagne	71,2 %	+ 1,0	51	+ 0,6 %	36	+ 2,0 %	+ 2,0 %	+ 2,6 %	
Pays-Bas	74,2 %	+ 0,5	69	+ 1,8 %	52	+ 2,5 %	+ 4,6 %	+ 2,5 %	
Belgique	75,3 %	+ 1,3	60	(0,2 %)	45	+ 1,5 %	+ 1,5 %	+ 1,5 %	
Espagne	72,6 %	(1,7)	49	+ 6,8 %	36	+ 4,3 %	+ 8,8 %	+ 4,3 %	
Italie	57,6 %	+ 6,6	71	(9,9 %)	41	+ 1,7 %	+ 5,2 %	+ 1,7 %	
Royaume-Uni (en £)	73,8 %	(1,7)	48	+ 5,8 %	36	+ 3,4 %	+ 4,2 %	+ 3,1 %	
USA (en \$)	65,9 %	+ 0,9	44	+ 4,4 %	29	+ 5,7 %	+ 5,6 %	+ 5,7 %	

(1) À périmètre et change constants.

Services

L'année 2005 est marquée par une forte croissance de l'activité des Services, avec un chiffre d'affaires de 630 millions d'euros, en hausse de 21,7 % en données publiées. L'effet de change sur le chiffre d'affaires est positif à hauteur de 4,5 % grâce à l'appréciation du réal brésilien. À périmètre et change constants, la progression de 14,1 % s'explique par la conjonction d'un contexte réglementaire favorable et du lancement de nouveaux produits.

En Europe, le chiffre d'affaires en données comparables augmente de 10,1 %, tiré par le Royaume-Uni et la Belgique qui affichent respectivement des croissances de 22,0 % et 14,8 %.

À périmètre et change constants, la progression du chiffre d'affaires en Amérique latine atteint 21,0 %. L'activité en Argentine, au Mexique et au Venezuela profite de dispositions légales très favorables.

Autres activités

Agences de voyage

Le chiffre d'affaires des Agences de voyage augmente de 4,8 % à 486 millions d'euros. À périmètre et change constants la progression est de 3,3 %.

Casinos

Le chiffre d'affaires de l'activité des Casinos s'établit à 326 millions d'euros, en hausse de 47,7 % du fait de la création de Groupe Lucien Barrière en décembre 2004. À structure comparable, l'activité progresse de 1,0 %.

Restauration

Le chiffre d'affaires de la Restauration (restauration publique et collective en Italie et au Brésil, Lenôtre) atteint 518 millions d'euros en 2005, en hausse de 13,0 % en données publiées et de 6,9 % en données comparables.

Services à bord des trains

L'activité Services à bord des trains affiche un chiffre d'affaires de 264 millions d'euros, en progression de 1,1 % par rapport à l'année précédente. À périmètre et change constants, la hausse atteint 6,1 %.

Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts) et constitue un agrégat clé de mesure de la gestion.

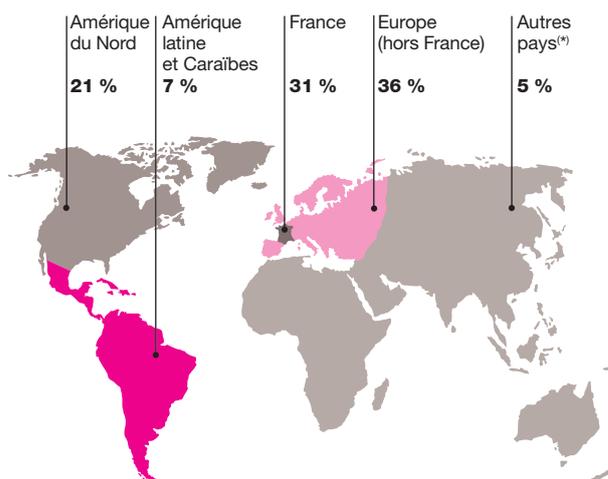
Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe atteint 1 986 millions d'euros, soit une hausse de 8,8 % par rapport à 2004.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 115 millions d'euros ;
- développement : + 61 millions d'euros ;
- effets de change : + 16 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 31 millions d'euros.

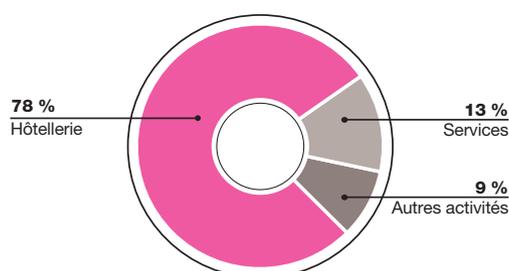
Le résultat brut d'exploitation représente 26,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, à comparer à 25,8 % en 2004. À périmètre et change constants, la progression de cette marge est de 0,4 point.

Résultat brut d'exploitation par zone géographique



(*) Structures mondiales comprises dans les autres pays

Résultat brut d'exploitation par métier



Analyse des marges brutes d'exploitation par métier

Hôtellerie haut et milieu de gamme



(en millions d'euros)	2004	2005	Δ publiée	Δ PPC*
Chiffre d'affaires	2 787	2 864	+ 2,8 %	+ 2,8 %
RBE	686	707	+ 3,2 %	+ 3,7 %
% chiffre d'affaires	24,6 %	24,7 %	+ 0,1 pt	+ 0,2 pt

* PPC : Périmètre et Change Constants

La marge brute d'exploitation de l'hôtellerie haut et milieu de gamme est de 24,7 %, en hausse de 0,2 point en données comparables par rapport à 2004.

Dans le monde hors Europe continentale, l'évolution de la marge brute d'exploitation est favorable, avec un gain de 1,1 point de marge. En Amérique du Nord les très bonnes performances réalisées en 2005 se traduisent par un gain de 2,7 points de marge.

En Amérique latine, la progression de la marge atteint 3,0 points. Au Royaume-Uni, la marge est en hausse de 1,8 point.

En Europe continentale, la légère dégradation de la marge se traduit par une variation de - 0,2 point en données comparables. En France, la marge en retrait de 0,3 point à périmètre et change constants est pénalisée par la hausse des charges salariales à compter du 1^{er} juillet, celle-ci n'étant que partiellement compensée par la bonne gestion des prix moyens.

Hôtellerie économique (hors USA)



(en millions d'euros)	2004	2005	Δ publiée	Δ PPC*
Chiffre d'affaires	1 247	1 367	+ 9,6 %	+ 4,1 %
RBE	442	492	+ 11,2 %	+ 6,0 %
% chiffre d'affaires	35,5 %	36,0 %	+ 0,5 pt	+ 0,6 pt

* PPC : Périmètre et Change Constants

L'hôtellerie économique hors États-Unis affiche une marge brute d'exploitation de 36,0 %, en hausse de 0,6 point à périmètre et change constants.

La marge de l'hôtellerie économique en France, particulièrement affectée par l'effet défavorable de l'augmentation des coûts

salariaux au deuxième semestre, est en recul de 0,5 point en données comparables.

Dans le reste de l'Europe, la hausse de 1,7 point de la marge à périmètre et change constants reflète les bonnes performances réalisées en 2005.



Hôtellerie économique USA

(en millions d'euros)	2004	2005	Δ publiée	Δ PPC*
Chiffre d'affaires	922	964	+ 4,5 %	+ 5,1 %
RBE	331	354	+ 6,8 %	+ 7,0 %
% chiffre d'affaires	35,9 %	36,7 %	+ 0,8 pt	+ 0,7 pt

* PPC : Périmètre et Change Constants

La progression de l'activité dans l'hôtellerie économique aux États-Unis en 2005 se traduit par une hausse de 0,7 point de la marge brute d'exploitation à périmètre et change constants

avec une très forte amélioration au deuxième semestre. Les coûts salariaux non récurrents n'ont affecté que le premier semestre de l'année.

Services

(en millions d'euros)	2004	2005	Δ publiée	Δ PPC*
Chiffre d'affaires	518	630	+ 21,7 %	+ 14,1 %
RBE	207	255	+ 23,1 %	+ 17,1 %
% chiffre d'affaires	40,0 %	40,4 %	+ 0,4 pt	+ 1,0 pt

* PPC : Périmètre et Change Constants

L'activité des Services affiche une marge brute d'exploitation de 40,4 %, soit +1,0 point par rapport à 2004.

L'année 2005 est marquée pour l'activité des Services par une très bonne performance générale.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 717 millions d'euros à la fin de l'année 2005 contre 612 millions

d'euros l'année précédente, soit une hausse de 17,2 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005	Variation 05/04
Résultat brut d'exploitation	1 825	1 986	+ 8,8 %
Loyers	(790)	(837)	+ 5,9 %
Amortissements et provisions	(423)	(432)	+ 2,1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	612	717	+ 17,2 %

Les amortissements et provisions représentent 11,1 % des immobilisations corporelles nettes au bilan.



Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente les résultats des opérations après financement des différentes activités du Groupe et avant impôt.

En 2005, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 603 millions d'euros, en hausse de 17,6 % et en ligne avec les objectifs annoncés lors de la publication des résultats semestriels en septembre 2005.

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005	Variation 05/04
Résultat d'exploitation	612	717	+ 17,2 %
Résultat financier	(101)	(122)	+ 20,8 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	8	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	513	603	+ 17,6 %

Le résultat financier s'élève à (122) millions d'euros, contre (101) millions d'euros en 2004, soit une variation de (21) millions d'euros. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation des intérêts financiers qui s'établissent à (135) millions d'euros, contre (123) millions en 2004.

Globalement, les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements + résultat financier) augmentent de (1 314) millions d'euros en 2004 à (1 391) millions d'euros en 2005. Ils représentent 18,2 % du chiffre d'affaires en 2005, contre 18,6 %

en 2004 et contribuent ainsi à la progression du résultats avant impôt et éléments non récurrents.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est de 8 millions d'euros contre 2 millions d'euros en 2004. Il intègre notamment les résultats de Orbis en Pologne, des hôtels Dorint en Allemagne et du Club Méditerranée à compter de 2005. Jusqu'à décembre 2004, figurait également dans ce poste le résultat de la Société des Hôtels et Casino de Deauville. Depuis la création du Groupe Lucien Barrière SAS en décembre 2004, le nouvel ensemble est consolidé par intégration proportionnelle.

Résultat net, part du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005	Variation 05/04
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	513	603	+ 17,6 %
Charges de restructuration	(22)	(43)	
Dépréciations d'actifs	(52)	(107)	
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(8)	72	
Résultat de la gestion des autres actifs	(23)	(37)	
Impôts	(152)	(124)	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	256	364	+ 42,2 %
Intérêts minoritaires	(23)	(31)	
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	233	333	+ 42,9 %

Les charges de restructuration s'élèvent à (43) millions d'euros en 2005 contre (22) millions d'euros en 2004. Cette variation s'explique essentiellement par les charges occasionnées par le départ de dirigeants dans le cadre du changement de gouvernance intervenu chez Accor au début de l'année 2006.

Les dépréciations d'actifs s'établissent à (107) millions d'euros en 2005 et correspondent principalement à des dépréciations d'actifs

hôtelières non prioritaires pour le Groupe ainsi qu'à la revue régulière de la valorisation du patrimoine.

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers, s'élève à 72 millions d'euros en 2005 et comprend principalement la plus-value de 107 millions d'euros sur l'opération Foncière des Murs.

Le montant de la charge d'impôt s'établit à (124) millions d'euros contre (152) millions d'euros en 2004. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat avant impôt) est de 25,4 % contre 37,2 % en 2004. Cette évolution est essentiellement liée à l'impact favorable du traitement fiscal du TSDI et à la plus-value liée à la transaction Foncière des Murs qui bénéficie d'un régime réduit d'imposition.

Après intérêts minoritaires pour un montant de (31) millions d'euros, le résultat net, part du Groupe pour l'année 2005, s'établit à 333 millions d'euros, en hausse de 42,9 % par rapport à 2004.

En conséquence, le résultat net par action atteint 1,55 euro contre 1,17 euro l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2005 (soit 214 782 601).

Flux financiers

(en millions d'euros)	2004	2005
MBA avant éléments non récurrents	853	935
Investissements sur actifs existants	(314)	(449)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	539	486
Investissements de développement	(680)	(479)
Produits de cessions d'actifs	429	313
Dividendes	(284)	(287)
Augmentation des fonds propres	312	822
Autres	75	(31)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	391	824

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'établit à 935 millions d'euros en 2005 contre 853 millions d'euros en 2004, soit une progression de 9,6 %.

Les investissements sur actifs existants ont augmenté de 43,0 % par rapport à 2004, pour atteindre 449 millions d'euros. Ils représentent 5,9 % du chiffre d'affaires, contre 4,4 % en 2004.

Après prise en compte des investissements sur actifs existants, l'autofinancement disponible ressort à 486 millions d'euros en 2005.

Les investissements de développement s'établissent à 479 millions d'euros en 2005 contre 680 millions d'euros en 2004, les investissements de 2004 intégrant la prise de participation dans Club Méditerranée à hauteur de 308 millions d'euros.

Les cessions d'actifs de la période s'élèvent à 313 millions d'euros et intègrent des produits de cessions d'actifs hôteliers à hauteur de 237 millions d'euros. Ces cessions d'actifs hôteliers comprennent notamment les produits de cessions des 128 hôtels à la Foncière des Murs.

L'augmentation des fonds propres de 822 millions d'euros en 2005 provient, à hauteur de 433 millions d'euros, de la prise en compte dans les fonds propres des obligations remboursables en actions souscrites par Colony à laquelle s'ajoutent la conversion sur la période d'« OCEANE » émises par Accor en 2003 et l'exercice d'options et de bons de souscription réservés au personnel.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers sont en nette amélioration, reflétant la situation financière solide du Groupe au 31 décembre 2005.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 1 420 millions d'euros au 31 décembre 2005, en réduction significative de 36,7 % par rapport au 31 décembre 2004.

Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 32 % au 31 décembre 2005, à comparer à 71 % au 31 décembre 2004.

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

Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 8 % des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2005, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée s'améliore de 4,5 points, atteignant 16,8 % contre 12,3 % en 2004.



Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la

valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, atteint 10,7 % en 2005 contre 10,0 % en 2004.

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$\left(\begin{array}{c} \text{ROCE} \\ \text{après impôt} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Coût moyen} \\ \text{pondéré} \\ \text{du} \\ \text{capital} \end{array} \right) \times \text{Capitaux} \\ \text{employés}$$

Avec un ROCE après impôt de 8,6 % et un coût moyen pondéré du capital de 6,5 %, appliqué à 11,3 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added, EVA*®) pour 236 millions d'euros, contre 184 millions d'euros en 2004, soit une progression de 28,3 %.

➤ Rapport de gestion de la Société mère Accor

Analyse des résultats 2005

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 576 millions d'euros en 2005 contre 529 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 8,9 %.

Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location-gérance et des facturations de services.

Répartition du chiffres d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2004	2005	Répartition en %
Exploitation hôtelière	15	16	3 %
Locations et locations gérance	73	76	13 %
Redevances à des filiales	199	196	34 %
Autres services	174	209	36 %
Commissions sur cautions	20	20	4 %
Redevances à des sociétés non liées	48	59	10 %
TOTAL	529	576	100 %

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 28,9 millions d'euros contre 12,5 millions d'euros en 2004.

Le **résultat d'exploitation**, qui était de 3,6 millions d'euros en 2004, est de (5,5) millions d'euros en 2005.

Les charges d'exploitation ont atteint 610 millions d'euros contre 538 millions d'euros en 2004, en progression de 13,4 %. Dans ce total, les dotations aux amortissements sont de 36,3 millions d'euros contre 37,3 millions d'euros en 2004. La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'est élevée à 12,4 millions d'euros, contre 10,9 millions d'euros l'année passée. Des indemnités de départ pour restructuration ont été provisionnées à hauteur de 18,5 millions d'euros. Les activités de recherches et de développements informatiques réalisées par la Société sont passées en charge comme les années précédentes.

Le **résultat financier** s'élève à 124 millions d'euros contre 32 millions d'euros l'an passé. Cette amélioration de 92 millions d'euros s'explique essentiellement par des reprises de provisions.

L'ensemble des **dotations et reprises** de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 40 millions d'euros, contre une charge nette de 175 millions d'euros l'année précédente. La principale dotation a été constituée sur la filiale Dorint en Allemagne pour un montant de 60 millions d'euros. Une reprise de 100 millions d'euros a été effectuée sur CIWLT. La provision de 13,9 millions d'euros sur les actions autodétenues par Accor a été totalement reprise.

La provision pour couvrir le remboursement éventuel de la prime des obligations a été réduite de 2,6 millions d'euros, compte tenu des conversions intervenues en 2005.

Le montant des dividendes reçus a été de 343 millions d'euros, un peu plus élevé que pour l'exercice précédent où il atteignait 318 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un profit de 118 millions d'euros contre 35 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** dégage un profit de 33 millions d'euros, contre 130 millions d'euros pour l'exercice 2004, comprenant, principalement, en 2005, une plus value de 36,9 millions d'euros sur la cession des contrats de crédit-bail, une de 14,4 millions d'euros sur la cession de la participation dans la Société Financière de Courtepaille et une moins value de 6,9 millions sur la cession de la société Bas du Fort.

Le compte **impôt sur les bénéfices** se traduit par un bonus d'impôt de 14,6 millions d'euros, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 141 sociétés filiales. En 2004, le bonus d'impôt était de 56 millions d'euros et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 136 sociétés.

Dans cet impôt de 2005 est inclus l'impôt de 63,5 millions d'euros sur le solde de la dette du TSDI qui figure au bilan en « autres fonds propres » et pour laquelle il n'est plus dû aucun intérêt depuis le 27 décembre.



Le montant des provisions et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2005, est de 89,0 millions d'euros. Il était de 94,9 millions d'euros en 2004.

Le **résultat net** de l'exercice 2005 a atteint 166 millions d'euros, contre 221 millions d'euros au 31 décembre 2004. Sans la charge exceptionnelle d'impôt sur le TSDI, le résultat aurait été en progression de 3,6 %.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende de 1,15 euro par action. Au cours des 2 années précédentes, le

dividende avait été en 2005 de 1,05 euro auquel s'ajoutait un dividende exceptionnel de 0,25 euro et en 2004 de 1,05 euro assorti d'un avoir fiscal de 0,52 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans la partie consacrée au « Gouvernement d'entreprise » du Rapport de gestion Groupe.

L'activité de la Société en 2005

En 2005, Accor a poursuivi ses activités de services aux filiales.

Sa politique d'investissement s'est maintenue en France et à travers le monde. Les principaux investissements ont été les suivants :

1) Dans l'hôtellerie :

- en Allemagne souscription à une augmentation du capital de la société Accor Hôtel GmbH, pour un montant de 150 millions d'euros, maintenant la participation de Accor à 99,9 % du capital ;
- souscription à une augmentation du capital de Dorint (en Allemagne) pour un montant de 14,4 millions d'euros, amenant la participation de Accor dans cette société de 26,0 % à 29,1 % ;
- achat de 11,9 % du capital de la société Holpa, pour un montant de 7,6 millions d'euros, portant la participation de Accor à 63,5 % du capital de cette société holding du Luxembourg qui détient à 99,9 % la société Panonia exploitant des hôtels en Hongrie ;
- souscription à une augmentation du capital de la société Accor Hotel Denmark, pour un montant 4,7 millions d'euros, dont Accor détient toujours 100 % du capital ;
- souscription à une augmentation du capital de la société Sogedetu en République Dominicaine, pour un montant de 2,8 millions d'euros, dont Accor détient 100 % du capital ;
- achat de 2,9 % du capital de la société Risma au Maroc pour un montant de 1,7 million d'euros, donnant pour Accor une participation au capital de cette société de 44,5 % ;
- souscription à une augmentation du capital de la société Accor Hotel Leisure Spain en Espagne, détenu à 100 %, pour un montant de 0,5 million d'euros ;
- achat de 0,3 % du capital de la société Accor Hotel Belgium dont Accor possède maintenant 100 %, pour un montant de 1,0 million d'euros ;
- souscription à une augmentation du capital de la société française SIET, pour un montant de 20,0 millions d'euros, dont Accor détient 99,9 % du capital ;

- versement d'un complément de prix aux anciens actionnaires de la société Go Voyages, pour un montant de 4,2 millions d'euros ;
- et diverses autres opérations de moindre importance effectuées par rachats ou souscriptions au capital des sociétés filiales, tant en France qu'à l'étranger.

2) Dans les services :

- souscription à hauteur de 43,3 % du capital initial de la société Hungastro, en Roumanie, pour un montant de 13,5 millions d'euros ;
- achat de 88,8 % du capital de la société Delicard Group, en Finlande, pour un montant de 3,8 millions d'euros ;
- achat de 25,0 % du capital de la société Luncheon Ticket, en Uruguay, pour un montant de 1,3 million d'euros, faisant passer la participation de Accor à 98,3 % du capital ;
- souscription à une augmentation du capital de la société ESA, au Portugal, pour 1,8 million d'euros, maintenant Accor à 99,5 % du capital de cette société ;
- souscription à une augmentation du capital de Accentive House, pour un montant de 9,7 millions d'euros, dont Accor détient 98,0 % du capital ;
- souscription à une augmentation du capital de Servepar pour 1,1 million d'euros, donnant à Accor 20,8 % du capital de cette société de gestion de capitaux ;

et quelques autres opérations de moindre valeur.

Accor a procédé à certaines cessions au cours de cet exercice :

- le solde de sa participation de 20 % dans le capital de la Société Financière de Courtepaillé à un fonds d'investissement pour un montant de 15,4 millions d'euros ;
- sa participation de 2,5 % du capital de la société Globalia, aux Baléares, pour une valeur de 7 millions d'euros, dégageant une plus value de 0,2 million d'euros ;
- sa participation dans la Société Hôtelière de Bas du Fort à la Guadeloupe, qui était détenue à hauteur de 95,8 %, dégageant une perte de 6,9 millions d'euros.

Dans le cadre d'une opération plus importante avec ses filiales, Accor a apporté à la Société Foncière des Murs 13 contrats de crédit-bail qu'elle avait sur des hôtels Novotel et a cédé 3 autres contrats de crédit-bail à la Société Foncière Otello, dégageant une plus value de 36,9 millions d'euros.

La société polonaise Hotek Polska a remboursé une partie de son capital. Accor qui en détient le capital à 100 % a encaissé 21,9 millions d'euros.

Quelques autres petites participations ont été totalement cédées :

- 100 % du capital de la société Résidence Hôtelière du Soleil pour un montant de 0,6 million d'euros ;
- 14,6 % du capital de la société Jordan Tourism Resort (Jordanie) pour un montant nul.

Accor possède toujours 1 528 731 actions Accor, soit 0,71 % de son capital au 31 décembre 2005, et n'a effectué, au cours de l'année, aucune opération sur ses propres actions.

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs, les charges à répartir au 1^{er} janvier 2005 ont été reclassées en immobilisations incorporelles ou annulées par report à nouveau. Seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

Le capital a été augmenté par la souscription de 1 634 279 actions réservées au personnel, souscrites à des prix allant de 32,47 à 43,40 euros, et par la conversion, à raison d'une obligation pour une action, de 8 920 986 obligations émises au prix unitaire de 40,25 euros.

La structure de l'actionariat est décrite au paragraphe relatif à la « répartition du capital et des droits de vote » du Rapport de gestion Groupe.

Accor a émis le 18 mai deux emprunts obligataires sans prime de remboursement, de 500 millions d'euros chacun, totalement souscrits par un fonds américain du groupe Colony Capital :

- le 1^{er} comprend 116 279 obligations de 4 300 euros, émises au pair, d'une durée de 5 ans, toutes convertibles chacune en 100 actions nouvelles Accor à partir du 1^{er} janvier 2007 (ou avant cette date à hauteur de 10 % des obligations émises), portant intérêt au taux actuariel de 3,25 % ;
- le 2^e emprunt de 500 millions d'euros est composé de 128 205 obligations de 3 900 euros chacune, émises au pair, d'une durée de 3 ans, remboursables contre remise de 100 actions nouvelles Accor, à partir du 1^{er} janvier 2007 (ou avant cette date à hauteur de 10 % des obligations émises), portant intérêt au taux actuariel de 4,5 %.

Accor a remboursé, le 3 janvier 2005, 201 millions d'euros, soit 190 millions d'euros (la totalité de la 1^{re} tranche prévue de l'emprunt obligataire convertible, dit Océane, émis en mai 2002 pour un total de 570 millions d'euros), majoré de la prime de remboursement, aucune conversion n'ayant été demandée.

Accor a remboursé, le 22 juillet l'emprunt obligataire zéro coupon indexé sur le cours de l'action Accor, émis le 22 juillet 1998 pour un montant de 122 millions d'euros.

Sur l'emprunt obligataire convertible dit Océane émis en octobre 2003 pour un montant de 616 millions d'euros : certains titulaires d'obligations ont demandé la conversion de 8 920 986 obligations en actions nouvelles Accor à raison de 1 pour 1 pour un montant de 359 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, il reste au passif du bilan 6 383 362 obligations de nominal 40,25 euros soit un montant total de 257 millions d'euros.

Les comptes sociaux présentés dans ce Document de référence sont les comptes résumés.

L'Assemblée Générale du 9 janvier 2006 a transformé la société Accor en société anonyme à Conseil d'Administration. Elle était auparavant une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Relation mère filiales

La société Accor SA 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.

Tous les établissements que la société Accor exploitait en direct avant le 1^{er} janvier 1999, ont été donnés en location-gérance à plusieurs de ses filiales créées en France à cet effet. Les fonds de commerce qu'elle possède, soit 63 hôtels Novotel, 3 Mercure, 2 Ibis, les ensembles de Quiberon et d'Oléron et 4 autres hôtels Thalassa, sont en contrats de location-gérance. Seuls 3 hôtels restent en exploitation directe : Mercure Paris Bercy, Mercure Paris Étoile et Novotel Lille Flandre.

Accor SA fournit des prestations aux sociétés rattachées au Groupe en matière d'informatique, d'achats, de gestion et de garanties de trésorerie, de mise à disposition de personnel, de conseils divers, de publicité et de marketing.

Accor détient environ 240 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeurs sont :

- CIWLT (1 149 millions d'euros) : CIWLT (Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme) est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe, directement ou à travers ses filiales et possède 50 % de la société CWT Holdings BV, holding des agences de voyages Carlson Wagonlit Travel.



En 2005, son chiffre d'affaires a été de 142 millions d'euros (137 millions d'euros en 2004). Son résultat net ressort à 12,5 millions d'euros (estimation du 22 février 2006) contre un résultat définitif 2004 de -19,4 millions d'euros. En 2005, CIWLT a versé à Accor 12,1 millions d'euros de dividendes.

- IBL (1 052 millions d'euros) : IBL détient 37,9 % de Accor Lodging North America, société holding des activités hôtelière aux États-Unis. Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2005 comme en 2004, elle n'a reçu aucun dividende. Le résultat net s'est établi en 2005 à 3,7 millions d'euros contre 3,5 millions d'euros en 2004. En 2005, IBL a versé 3,5 millions d'euros de dividendes à Accor. En 2004, IBL avait versé 4,0 millions d'euros de dividendes à Accor.
- Accor Lodging North America (984 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Cette société a fait l'objet d'une forte augmentation de capital fin décembre 2003 et d'une autre en 2004 afin de lui permettre de faire face à ses développements, de rembourser ses emprunts et de réduire ses frais financiers. Son résultat 2005 est à l'équilibre, comme en 2004, les filiales n'ayant pas versé de dividendes.

En 2005, la division hôtelière Accor Lodging North America (ALNA) a réalisé un chiffre d'affaires total de 1,5 milliard de dollars, en hausse de 5,3 % par rapport à 2004, dans un contexte de forte reprise de l'activité hôtelière aux États-Unis.

Accor Lodging North America détient entre autres 98,3 % d'Accor Services North America.

- Accor Services France (412 millions d'euros) : en 2005, le volume d'émission de Accor Services France a progressé de 4 % par rapport à 2004 bénéficiant du relèvement du plafond d'exonération de charges sociales sur le titre restaurant. Au 31 décembre 2005, le chiffre d'affaires HT s'est établi à 57,1 millions d'euros en progression de 3,6 % par rapport à 2004. En 2005, le résultat courant avant impôt s'est établi à 28,6 millions d'euros contre 28,4 millions d'euros en 2004 en raison de la poursuite de la baisse du taux moyen de placement d'une part et après prise en compte d'une provision pour vols d'autre part. Le bénéfice net représente 18,6 millions d'euros contre 17,2 millions en 2004. En 2005, Accor Services France a versé 16,2 millions d'euros de dividendes à Accor. En 2004, Accor Services France avait versé à Accor 17,2 millions d'euros.
- Accor Hôtel Belgium, qui a absorbé Cobefin en 2004, est une société holding belge qui, avec ses filiales, exploite les hôtels de Belgique, détient une participation de 1,42 % dans Compass, 99,9 % dans Accor Asia et 74,5 % de la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie. Le résultat net de Accor Hôtel Belgium en 2005 est une perte de 40,5 millions d'euros après des dotations aux provisions pour titres (principalement Compass) de 50 millions d'euros. En 2005, Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux résumés.

➤ Gestion des risques

◇ Trésorerie et capitaux

Les principaux ratios de gestion et la structure de financement sont détaillés dans les comptes consolidés (voir partie « principaux ratios de gestion » page 117 et note annexe 29 page 163). Les flux de trésorerie sont décrits dans le tableau de financement consolidé (voir partie « tableaux de financement consolidés » des comptes consolidés page 114).

Les liquidités non utilisées du Groupe au 31 décembre 2005 s'élèvent à 4 377 millions d'euros dont 2 318 millions d'euros sont des lignes de crédit bancaires confirmées à plus d'un an et 2 059 millions d'euros des placements de trésorerie disponibles

à tout moment et dont la principale devise est l'euro (voir paragraphe ci-après sur le risque de liquidité). Accor utilisera une partie de ces liquidités pour faire face aux échéances 2006 de la dette financière (1 972 millions d'euros).

Par ailleurs, aucune restriction à l'utilisation des capitaux n'est susceptible d'influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur.

La politique de gestion de change et de gestion de taux est décrite dans les paragraphes ci-après.



» Facteurs de risques

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité est centralisée au niveau de la Direction générale de la Trésorerie et des Financements. La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes avant de lever des ressources sur les marchés financiers.

La politique de financement de Accor est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du Groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en termes de durée que de montants, et ce au moindre coût.

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (voir note annexe 29B des comptes consolidés page 164). Ainsi, au 31 décembre 2005, Accor disposait de 2 318 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont 2 000 millions d'euros sont à échéance d'octobre 2009.

Accor dispose également d'un montant significatif de placements de trésorerie d'une durée moyenne égale à 3 mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 165) et disponibles à tout moment. Les produits utilisés sont essentiellement des dépôts à terme, des titres de créances négociables et des Sicav et fonds communs de placements d'établissements financiers de premier plan et donc sans risque de contrepartie.

Le Groupe peut également mettre en place, selon ses besoins, des ressources financières diversifiées (bancaires/obligataires) à moyen et long termes nécessaires à son développement.

Le Groupe n'encourt donc aucun risque de liquidité.

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (*rating trigger*).

En revanche, le remboursement anticipé peut être exigé suite au non-respect de ratios financiers. Un seul ratio est concerné : le ratio de Résultat Brut d'Exploitation (RBE) sur Résultat financier (hors frais financiers non décaissés au titre des obligations convertibles et hors impact des variations de valeur de marché des instruments dérivés). Le remboursement anticipé peut être exigé si ce ratio est inférieur ou égal à 3,8 fois. Cette clause porte uniquement sur des lignes de crédit confirmées qui, au 31 décembre 2005, ne sont pas utilisées. La dette brute de 3 124 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2005 n'est pas soumise contractuellement à une telle clause de remboursement anticipé.

Enfin, aucune clause de défaut croisé (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que swaps, caps ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion et la couverture des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion des risques de taux et de change est centralisée au niveau de la Direction générale de la Trésorerie et des Financements, directement rattachée au Directoire jusqu'au 9 janvier 2006 puis à compter de cette date au Directeur Général en charge des Finances, des Achats et des

Systèmes d'information, membre du Comité exécutif. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'outils informatiques (GTM, Microlis) qui lui permettent de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devises de l'endettement du Groupe et de sortir des états de reporting, ceci en totale interconnexion avec les bases de données Reuters et Bloomberg.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

Lorsque 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.

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement diversifiées bancaires ou faisant directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie en France et marchés obligataires).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 29C des comptes consolidés page 164).

De façon générale, la politique du Groupe est de financer ses actifs et ses besoins opérationnels dans la devise du pays concerné afin de créer une couverture naturelle et d'éviter tout risque de change.

L'utilisation de ces instruments financiers permet également d'optimiser le coût des ressources du Groupe.

Autres opérations de couverture de change

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

Dans l'activité des services où la présence dans les pays d'Amérique latine est importante, Accor limite la détérioration de ses résultats due aux fortes dévaluations constatées dans ces pays en utilisant des instruments de couvertures de change tels que des swaps de change, consistant à transformer en monnaie forte les résultats accumulés.

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 intra-Groupe en devises demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables dans différentes devises (voir note annexe 29D des comptes consolidés page 165). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction générale de la Trésorerie et des Financements.

Les contrats d'échange de taux d'intérêt (swap) et de garantie de taux (caps) sont les instruments les plus couramment utilisés.

Ces instruments sont soumis à la documentation FBF négociée avec des banques bénéficiant d'une notation de qualité et ne présentant donc pas de risque de contrepartie.

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

Risques sur les actions détenues en portefeuille

La stratégie de Accor est de ne pas détenir des actions cotées ou non cotées en dehors de son activité industrielle. Dans le cadre de cette politique, Accor ne détient en portefeuille que les titres cotés suivants :

- Compass : la détention de ces titres résulte d'un échange dans le cadre de la cession des actifs Eures. Ils sont comptabilisés en actifs financiers non courants au 31 décembre 2005 (voir note annexe 21 des comptes consolidés page 152). En mars 2006, le Groupe a cédé sa participation dans Compass (voir partie « Faits marquants du début d'année 2006 » page 18) ;
- Accor (autodétention) : sur les 1 528 731 titres Accor en autodétention au 31 décembre 2005, 550 000 actions sont affectées au paiement de l'éventuel complément de prix maximum payable à la Caisse des dépôts et consignations,

conformément au contrat d'acquisition portant sur 1 500 000 actions de la Société Club Méditerranée et 978 731 actions sont affectées à la remise d'actions à l'occasion de l'exercice des droits attachés à des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, ou à la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions, dans le cadre de plans d'épargne Groupe, ou à l'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés ou mandataires sociaux. À ce titre, ils figurent dans les comptes consolidés en moins des capitaux propres depuis leur acquisition ; il n'y a donc pas lieu de comparer leur valeur comptable à leur valeur de marché.



Risques particuliers liés à l'activité

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur son activité et ne se trouve pas dans une position de dépendance technique ou commerciale à l'égard de sociétés extérieures notamment fournisseurs, sous-traitants ou clients.

Aucun risque spécifique n'est identifié au regard des activités exercées et ce dans la mesure où :

- Accor et certaines de ses filiales détenues à 100 % sont propriétaires des marques exploitées par le Groupe. Ces marques font l'objet d'enregistrements auprès d'organismes tels l'OMPI, l'INPI ou autres organismes locaux. Les durées

de protection accordées sont fonction des législations applicables ;

- Accor détient les actifs et droits contractuels nécessaires à l'exploitation de ses activités.

De surcroît, aucun facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer sensiblement les opérations n'a été identifié.

En outre, le Groupe n'est soumis à aucune contrainte particulière en termes de confidentialité.

Risques juridiques et procédures judiciaires et d'arbitrage

Compte tenu de l'implantation géographique des différentes activités du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme.

Bien entendu Accor S.A. et ses filiales exploitant les différentes activités (hôtellerie, restauration, émission de titres de services, agences de voyages) sont tenues au respect des législations et réglementations locales.

À ce titre dans chaque pays, Accor se doit :

- d'appliquer, s'agissant de ses activités hôtelières, les règles relatives aux établissements recevant du public ;
- d'adapter ses offres, concernant ses activités d'émission de titres de services, à chacune des législations en définissant le cadre juridique, fiscal et social ;
- d'obtenir auprès des autorités locales, les licences et agréments nécessaires à l'exercice de ses activités d'agence de voyages.

Le Groupe n'a pas connaissance d'évolution prévisible en termes de réglementation ou de jurisprudence qui pourrait avoir un impact significatif sur les activités du Groupe.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note annexe 38 des comptes consolidés. À la

connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres litiges susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (voir note annexe 1.I des comptes consolidés page 125).

Les provisions pour litiges, constituées dès la réception par le Groupe d'une assignation et en fonction de l'appréciation du risque faite en concertation avec les Conseils externes au Groupe, sont présentées dans la note annexe 26 des comptes consolidés page 158. Compte tenu du caractère très fragmenté des risques (102 millions d'euros portent sur des montants unitaires inférieurs à 10 millions d'euros), seuls les litiges représentant des montants significatifs (à savoir au total 59 millions d'euros) font l'objet d'une présentation détaillée.

Enfin, Accor n'a souscrit aucun engagement significatif au titre de pactes d'actionnaires autres que ceux figurant dans la note annexe 39 des comptes consolidés page 174.

Assurance – couverture des risques

Les risques de Accor se caractérisent par une forte dispersion géographique, mettant ainsi le Groupe à l'abri d'un seul sinistre affectant simultanément toutes ses installations.

La majeure partie des risques encourus par Accor est couverte au travers d'un programme d'assurances mondial couvrant les risques de Dommages/Pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ».

En matière de dommages et pertes d'exploitation, la couverture maximale est de 300 millions d'euros par sinistre, ce qui permet de couvrir les pertes et indemnités consécutives à un sinistre total qui frapperait l'établissement hôtelier le plus important du Groupe.

La couverture maximale est également de 300 millions d'euros en matière de responsabilité civile.

Un recensement de la valeur des actifs et des marges brutes générées par l'exploitation de ces actifs est réalisé annuellement pour la majorité des établissements couverts par le programme mondial. Le site représentant le montant le plus élevé représente alors le sinistre maximum probable et devient l'étalon pour la capacité d'assurance achetée.

La fixation des montants de garanties en responsabilité civile, est issue de simulations prenant pour base des hypothèses défavorables de façon à bénéficier de protections satisfaisantes.

Ce programme d'assurances fait largement appel à l'auto-assurance afin de faire face aux risques de fréquence, qui se trouvent ainsi mutualisés entre tous les établissements du Groupe. Ce montage permet d'absorber 90 % de la sinistralité de fréquence, par le biais d'une société de réassurance exclusivement dédiée à un programme d'assurance mondial du Groupe. Cette société de réassurance se réassure elle-même afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités.

Au-delà de la ligne d'auto-assurance, les risques sont transférés au marché de l'assurance et de la réassurance, et placés auprès d'assureurs et de réassureurs de premier plan et de notoriété mondiale.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est le cas pour deux pays majeurs que sont les États-Unis d'Amérique et le Brésil.

En effet, la typologie des sinistres et les conditions favorables du marché d'assurance aux États-Unis ont incité le Groupe à couvrir les risques Dommages/Pertes d'exploitation ainsi que responsabilité civile par un programme local. Au Brésil, ce sont

les dispositions en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local.

Une attention particulière est donnée à l'exposition aux risques qualifiés d'événements naturels et aux risques de terrorisme. Des montages spécifiques ont été mis en place sur le marché de l'assurance, avec participation bénéficiaire du Groupe sur les primes d'assurances en cas de non-survenance de sinistres ou de rapport sinistres à prime favorable.

Par ailleurs, le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et des experts, ingénieurs de prévention, à un audit des risques et à leur évaluation, de manière à réduire le risque et à obtenir la couverture optimale en fonction des marchés d'assurance et de réassurance. Il entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution.

Le renouvellement du programme d'assurance au 1^{er} janvier 2006 a pu s'effectuer dans des conditions favorables par rapport aux tendances du marché. En 2006, le coût des primes d'assurances représente environ 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2005.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de Construction ou Fraude Informatique sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance.

Enfin, le Groupe dispose d'un Comité de prévention des risques, dont les missions sont présentées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration.

Risques industriels liés à l'environnement

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul installés dans les hôtels ou à proximité, transformateurs pyralènes, déversement non contrôlés de produits d'entretien, tours aéroréfrigérantes, incendies. Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence de ces risques.

Par ailleurs, il faut noter que les activités du Groupe sont davantage exposées à des risques environnementaux extérieurs (marées noires, par exemple) que susceptibles de générer des risques pour l'environnement.

Nantissements, garanties, sûretés d'emprunt

Le montant des sûretés réelles accordées en garantie des emprunts et dettes financières par Accor est non significatif. La politique générale du Groupe en la matière est de ne pas accorder de nantissements/sûretés réelles. Par ailleurs, dans

le cadre de contrats de location, le Groupe peut être amené à consentir des nantissements de fonds de commerce en faveur des propriétaires. Le montant des nantissements et hypothèques figure en note annexe 39 des comptes consolidés page 174.



➤ Analyse de sensibilité

À partir des données publiées en 2005, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents d'une variation du cours de change du dollar par rapport à l'euro, des taux d'intérêts et des RevPAR.

Concernant le cours de change du dollar, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents d'une variation de 5 centimes du cours du dollar par rapport à l'euro est de 5,7 millions d'euros.

Concernant les taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents

d'une variation des taux court terme de 50 points de base serait de 2,6 millions d'euros pour la dette libellée en euro et de 1,5 million d'euros pour la dette libellée en dollars américains.

Dans l'hôtellerie, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents de 1 point du RevPAR (ou « revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation et du prix moyen par chambre) serait de 13,5 millions d'euros dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, de 9,9 millions d'euros dans l'hôtellerie économique en Europe et de 8,5 millions d'euros dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

Sensibilité de 1 point de RevPAR sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents

Hôtellerie par segment	Impact
Hôtellerie haut et milieu de gamme	13,5 millions d'euros
Hôtellerie économique Europe	9,9 millions d'euros
Hôtellerie économique États-Unis	8,5 millions d'euros

► Gouvernement d'entreprise

◇ Fonctionnement des organes sociaux

La nouvelle organisation sociale de Accor résulte de propositions élaborées au cours du dernier trimestre de l'année 2005 par un Comité de gouvernance institué au sein du Conseil de Surveillance le 10 octobre 2005, et formellement adoptées, à l'unanimité, par le Conseil de Surveillance dans sa séance du 14 novembre 2005.

Le 9 janvier 2006, l'Assemblée Générale des actionnaires de Accor s'est prononcée favorablement sur le changement de mode de gouvernance de la société qui lui était proposé, en adoptant le régime de la société anonyme à Conseil d'Administration, en lieu et place du régime de la société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance en vigueur depuis 1997. Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration, faisant application des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (issu de la loi dite « NRE ») a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Cette formule, qui s'inscrit dans le cadre des meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise, permet à la fois une distinction claire et précise entre les fonctions exécutive et non exécutive, et une association étroite des administrateurs aux grandes décisions concernant la vie de la Société.

Le Président du Conseil d'Administration, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Directeur Général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Directeur Général est subordonné à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration sont précisées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

La Société est administrée par un Conseil d'Administration de dix-sept membres, qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Statutairement, les administrateurs doivent détenir 500 actions de la Société et, pour marquer l'importance que revêt leur participation effective aux réunions, il est prévu qu'une fraction

correspondant à 50 % du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité.

Accor se conforme aux principes du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs, en faisant application des critères énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise, et défini comme incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

- être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide ou l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères, neuf administrateurs sur dix-sept ont été considérés comme indépendants par le Conseil d'Administration : Mme Isabelle Bouillot ainsi que MM. Philippe Camus, Aldo Cardoso, Gabriele Galateri di Genola, Roderic Lyne, Franck Riboud, Jérôme Seydoux, Theo Waigel et Serge Weinberg.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, assistent avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration, et peuvent être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil.



En conformité avec les principes du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration bénéficie de travaux de préparation, effectués au sein des quatre Comités spécialisés institués en son sein :

- le **Comité stratégique** est composé de sept membres (dont trois indépendants) :

M. Serge Weinberg qui en est le Président, ainsi que MM. Sébastien Bazin, Aldo Cardoso, Francis Mayer, Gilles Pélisson, Baudouin Prot et Franck Riboud ;

- le **Comité d'audit** est composé de quatre membres (dont trois indépendants) :

M. Aldo Cardoso qui en est le Président, ainsi que Mme Isabelle Bouillot, MM. Philippe Camus et Étienne Davignon ;

- le **Comité des engagements** est composé de quatre membres (dont un indépendant) :

M. Sébastien Bazin qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola et Dominique Marcel ;

- le **Comité des rémunérations et des nominations** est composé de quatre membres (dont trois indépendants) :

M. Jérôme Seydoux qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Camus, Francis Mayer et Serge Weinberg.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans

les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur dont le texte figure ci-après.

Par ailleurs, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur (dont le texte figure ci-après) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Enfin, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêt potentiel, chaque administrateur est amené à remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec la Société. Sur la base de ces déclarations, il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de conflits d'intérêt potentiel entre celle-ci et des administrateurs.

Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration au cours du premier trimestre 2006 sont précisées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Conformément aux bonnes pratiques du gouvernement d'entreprise, il sera procédé à une évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration à l'issue de l'exercice 2006.

Le fonctionnement des organes sociaux (Directoire et Conseil de Surveillance) au cours de l'exercice 2005 est exposé dans le rapport du Président du Conseil d'Administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

➤ Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration de Accor (ci-après « la Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise.

Ce Règlement est purement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation

et de fonctionnement du Conseil d'Administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des administrateurs, de la Société, ni de toute société du Groupe Accor (ci-après le «Groupe»). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'Administration, ainsi qu'aux co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société.

Son existence et ses termes principaux sont portés à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'Administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans les rapports consolidés AFEP/MEDEF de 1995, 1999 et 2002.

Chaque année, préalablement à la convocation de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration procède à l'évaluation du

caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le rapport annuel.

2. Réunions

Le Conseil d'Administration tient, en règle générale, au moins 6 réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget, et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation à la réunion suivante. Il est approuvé lors de cette réunion, et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation à la réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'Administration procède régulièrement, et en tout état de cause au moins tous les trois ans, à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'Administration

Il est fourni aux administrateurs toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société.



Le Conseil est informé au moins une fois par an, et débat périodiquement, des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président

du Conseil d'Administration, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, hors la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général.

4. Compétences du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'Administration :

- a) Approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur Général.
- b) Examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête.
- c) Approuve préalablement les décisions suivantes du Directeur Général :
 - Tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
 - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/ investissement de développement technologique),
 - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
 - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
 - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales ;

- Toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
- La réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 2 milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé (i) que le Conseil d'Administration est informé a posteriori par le Directeur Général des opérations d'un montant inférieur à 2 milliards d'euros et (ii) que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an ;
- Toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;
- d) Peut autoriser l'octroi, par le Directeur Général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Directeur Général rend compte annuellement au Conseil d'Administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- e) Délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Comités du Conseil d'Administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'Administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit

auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration, qui lui-même en informe le Directeur Général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- le Comité stratégique ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'Administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, d'un vice-Président.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

5.1. Le Comité stratégique

Le Comité stratégique a pour mission de préparer les délibérations du Conseil relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe – notamment, la politique de développement et son financement ainsi que l'examen de l'évolution du portefeuille d'activités du Groupe.

Il peut également être saisi par le Conseil de toute question stratégique importante, même si elle n'appelle pas de délibération immédiate du Conseil d'Administration. À ce titre, Il prépare la réunion annuelle du Conseil consacrée à la revue stratégique des activités du Groupe.

Le Comité stratégique est composé de 7 membres au plus dont le Président du Conseil d'Administration et, s'il est administrateur, le Directeur Général. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Sur l'invitation du Président du Comité stratégique, les co-Présidents Fondateurs participent avec voix consultative aux travaux du Comité.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

5.2. Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de

contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- Il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- Il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- Il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- Il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- Lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'Administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- Il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- Il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'Administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit est composé de 3 à 5 membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité d'audit tient au moins 3 réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.



Le Comité d'audit a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président du Conseil d'Administration qui en informe le Directeur Général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins 3 jours avant la réunion du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'audit doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Directeur Général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes (en tant que de besoin et en tout état de cause lors des réunions consacrées à l'arrêté des comptes) assistent aux réunions du Comité d'audit.

5.3. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de 5 membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président du Conseil d'Administration.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple. Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'Administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'Administration sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du Groupe ;
- tout projet d'investissement, acquisition ou cession (i) d'actifs dans le cours normal des affaires (i.e., activités hôtelières) du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 300 millions d'euros, y compris les enseignes hôtelières majeures de la Société ou (ii) d'actifs en dehors du cours normal des affaires du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 100 millions d'euros, étant précisé que la notion de cours normal des affaires vise les opérations relatives à la construction d'hôtels, ou à l'acquisition ou la cession d'hôtels à l'unité ;
- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- toute Transaction similaire (tel que ce terme est défini ci-dessous) (i) dont les conditions financières seraient globalement plus favorables à la personne ou au groupe de personnes, dénommé(e)s au bénéfice desquelles les titres sont émis, que celles des obligations convertibles et des obligations remboursables souscrites par ColTime SARL et (ii) dont la réalisation interviendrait au plus tard le 18 novembre 2006.

« Transaction similaire » désigne toute émission par la Société, directement ou indirectement d'obligations (à l'exclusion de l'émission d'obligations à laquelle n'est associé aucun droit de gouvernance d'entreprise) de titres de capital ou de titres

donnant accès au capital réservée à une personne ou un groupe de personnes dénommé(e)s) (à l'exclusion en tant que de besoin des émissions de titres réservées à des salariés ou dirigeants du Groupe) en contrepartie d'un paiement en numéraire.

5.4. Le Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'Administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution d'actions gratuites) et d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- Il formule des recommandations, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'Administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction Générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- Il étudie et formule des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de ladite rémunération, l'attribution à leur profit d'options de souscription ou d'achat d'actions par toute société du Groupe, l'attribution d'actions gratuites, toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- Il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- Il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans proposés par le Directeur Général ;
- Il est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- Il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 7 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;

- Il examine la politique et les projets proposés par le Directeur Général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- Il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- Il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;
- Il est chargé, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- Il examine régulièrement la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des

recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des administrateurs.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de 3 à 5 membres, dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.

Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins 3 réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour. Le Directeur Général peut, à la demande du Président du Comité, assister aux réunions sur les points de l'ordre du jour qui ne le concernent pas.

6. Secrétaire du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration nomme un secrétaire, qui peut-être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'Administration sur mandat du Président et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute

demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président du Conseil d'Administration, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

7. Jetons de présence

Le Conseil d'Administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations et des nominations, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale en tenant compte notamment de la participation effective de chaque administrateur aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont il est membre.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- Les fonctions de Président de Comité donnent droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire, défini, pour chacun des Comités, par le Conseil d'Administration ;
- La fonction de membre d'un Comité donne droit à une partie fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'Administration, ainsi qu'à une partie variable fonction de l'assiduité aux séances, d'un montant maximum équivalent à la partie fixe ;

- Le solde disponible des jetons de présence est réparti pour moitié, de façon égale entre chacun des administrateurs, et pour l'autre moitié, en proportion du nombre de réunions du Conseil auquel chaque administrateur a participé au cours de l'exercice précédent ;
- Le montant des jetons de présence perçus par les administrateurs qui exerceraient simultanément les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général délégué est pris en compte, au même titre que les jetons de présence qu'ils percevraient dans d'autres sociétés du Groupe, pour la détermination de leur rémunération telle qu'arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations ;
- Le règlement des jetons de présence est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.



» Charte de l'administrateur

Le Conseil d'Administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque administrateur, quels que soient le motif de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans les rapports consolidés AFEP/MEDEF de 1995, 1999 et 2002, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'Administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente charte qui leur sont applicables.

1. Devoir de diligence

Les administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'Administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

2. Information

Les administrateurs ont le devoir de demander à la direction de la Société, par l'intermédiaire du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, après en avoir fait la demande au Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des administrateurs.

Chaque administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

3. Transparence et prévention des conflits d'intérêt

Chaque administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêt au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président du Conseil d'Administration, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps

des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président du Conseil d'Administration avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'Administration.

4. Opérations réalisées par les administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Un régime particulier de « fenêtres négatives » peut être mis en place, par délibération du Conseil d'Administration, pour ceux des administrateurs qui exerceraient parallèlement dans la Société des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général délégué, ainsi que pour les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Chaque administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des marchés financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

5. Devoirs de réserve et de confidentialité

Les administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'Administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président du Conseil d'Administration à restituer ou détruire sans

délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président du Conseil d'Administration préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

6. Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les administrateurs sont tenus de posséder 500 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque administrateur (et chaque représentant permanent d'administrateur personne morale) est rendu public par la Société.



Composition des organes sociaux

Conseil d'Administration

Thomas J. Barrack

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Président-Directeur Général Fondateur de Colony Capital LLC.
- 58 ans.
- Juriste spécialisé en droit financier international, Thomas J. Barrack a notamment occupé les fonctions de Président de Oxford Development Venture, Inc., Senior Vice President de E.F. Hutton & Co. à New York et Directeur Général de Robert M. Bass Group (RMBG), société de l'investisseur texan Robert M. Bass.

Sébastien Bazin

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Directeur Général Europe de Colony Capital SAS.
- 44 ans.
- Titulaire d'une maîtrise de science de gestion de l'Université Paris Sorbonne, Sébastien Bazin a exercé les fonctions de vice-Président du groupe fusions et acquisitions de PaineWebber à Londres et New York, puis d'administrateur de Hottinguer Rivaud Finances, et enfin administrateur, Directeur Général d'Immobilier Hôtelière, avant de rejoindre Colony Capital en 1997.

Isabelle Bouillot

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 14 février 1996.
- Consultante, administrateur de sociétés.
- 56 ans.
- Ancienne élève de l'École Nationale d'Administration, Isabelle Bouillot a occupé différents postes dans l'administration, notamment comme conseillère économique du Président de la République entre 1989 et 1991 et Directrice du budget au Ministère de l'Économie et des Finances entre 1991 et 1995. Entrée à la Caisse des dépôts et consignations en 1995, elle a notamment été administratrice déléguée de la banque d'investissement du groupe CDC-Ixis de 2000 à 2003.

Philippe Camus

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.
- Co-gérant du Groupe Lagardère depuis 1998.
- 57 ans.
- Ancien élève de l'École normale supérieure, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Philippe Camus a débuté sa carrière au département de la Gestion Financière de la Caisse des dépôts et consignations. En 1982, il a rejoint la direction générale du Groupe Lagardère, dont il a été nommé Directeur Général et Président du Comité financier en 1993. Il a supervisé le travail préparatoire à la création d'EADS, dont il a été Président exécutif de 2000 à 2005. Il est cogérant du Groupe Lagardère depuis 1998.

Aldo Cardoso

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.
- Administrateur de sociétés.
- 49 ans.
- Docteur en droit, titulaire d'un MBA de l'École supérieure de commerce de Paris, Aldo Cardoso a exercé sa carrière durant vingt-quatre ans au sein du groupe Andersen, avec différentes responsabilités opérationnelles, avant d'être Président-Directeur Général d'Andersen Worldwide de 2002 à 2003.

Philippe Citerne

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant la Société Générale, représentée par Philippe Citerne, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 28 juin 1983.
- Administrateur, Directeur Général délégué de la Société Générale.
- 57 ans.
- Ancien élève de l'École Centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au Ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis administrateur et Directeur Général délégué (depuis 1997).

Étienne Davignon

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990.
- Vice-Président de Suez-Tractebel.
- 73 ans.
- Docteur en droit, Étienne Davignon a notamment été vice-Président de la Commission des Communautés Européennes de 1981 à 1985. Il a présidé la Société Générale de Belgique de 1988 à 2001, puis a été vice-Président de Suez-Tractebel.

Gabriele Galateri Di Genola

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 2 juillet 2003.
- Président de Mediobanca S.p.A.
- 58 ans.
- Titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia, Gabriele Galateri di Genola a exercé des fonctions chez Saint-Gobain, puis chez Fiat à partir de 1977. Administrateur délégué de IFIL en 1986, il en est devenu Directeur Général en 1993.

Sir Roderic Lyne

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.
- Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- 57 ans.
- Diplômé d'Histoire de l'Université de Leeds, Sir Roderic Lyne est docteur honoris causa des facultés de Leeds, Kingston et Heriot-Watt ainsi que de quatre universités russes. Sir Roderic Lyne a exercé ses fonctions dans les ambassades britanniques de plusieurs pays, en particulier en Europe de l'Est et au Sénégal. De 1993 à 1996, il a été membre du cabinet du Premier Ministre britannique, puis représentant permanent du Royaume-Uni à l'Organisation Mondiale du commerce et des Nations Unies de 1997 à 2000 et ambassadeur de Grande-Bretagne en Russie de 2000 à 2004.

Dominique Marcel

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Directeur des Finances et de la Stratégie et membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et des consignations.
- 50 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'Administration (1983), Dominique Marcel a exercé plusieurs fonctions au service de l'État, dont celle de

Directeur adjoint du cabinet du Premier ministre (2000), avant d'entrer à la Caisse des dépôts et consignations, dont il est membre du Comité de direction depuis 2003.

Francis Mayer

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 4 mai 2004.
- Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations.
- 55 ans.
- Agrégé de lettres et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (1979), Francis Mayer a exercé des fonctions notamment à la direction du Trésor, à la Banque Mondiale, à la Banque Européenne d'Investissement. Il est Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations depuis 2002.

Gilles Pélisson

- Administrateur, Directeur Général de Accor depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.
- 48 ans.
- Diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de Harvard Business School, Gilles Pélisson a débuté sa carrière dans le groupe Accor en 1983, aux États-Unis, puis en Asie Pacifique et a été notamment co-Président de la chaîne hôtelière Novotel. Directeur Général d'Euro Disney en 1995, puis Président-Directeur Général en 1997, il rejoint en 2000 le groupe Suez, puis Bouygues Telecom en tant que Directeur Général, puis Président-Directeur Général (de février 2004 à octobre 2005).
- Gilles Pélisson est le neveu de Gérard Pélisson co-Président Fondateur.

Baudouin Prot

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant BNP-Paribas, représentée par Baudouin Prot, était membre du Conseil de Surveillance depuis le 16 mai 1990.
- Administrateur, Directeur Général de BNP-Paribas depuis 2000.
- 54 ans.
- Diplômé de l'École des hautes études commerciales, ancien élève de l'École Nationale d'Administration (1976), Inspecteur général des finances, Baudouin Prot a exercé plusieurs fonctions dans l'administration, avant de rejoindre la BNP. Il est administrateur, Directeur Général de BNP-Paribas depuis 2000.

**Franck Riboud**

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 3 juillet 2001.
- Président-Directeur Général de Danone.
- 50 ans.
- Ingénieur de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Franck Riboud a exercé toute sa carrière au sein du groupe Danone dans des fonctions financières, de marketing et de développement. Il est Président-Directeur Général de Danone depuis 1996.

Jérôme Seydoux

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 7 janvier 1997.
- Président et membre du Conseil de direction de Pathé S.A.S.
- 71 ans.
- Ingénieur de l'École nationale supérieure d'électronique, d'électrotechnique et d'hydraulique de Toulouse, Jérôme Seydoux a débuté sa carrière en tant qu'analyste financier à New York, avant d'être, notamment, membre du Directoire de la Banque Neuflyze Schlumberger Mallet, puis Directeur Général de Schlumberger et Président de Chargeurs (1980-1996).

Theo Waigel

- Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.
- Ancien Ministre des finances d'Allemagne (de 1989 à 1998).
- 66 ans.
- Docteur en droit, Theo Waigel a occupé plusieurs fonctions au Ministère d'État bavarois, avant de devenir membre du Bundestag allemand (de 1972 à 2002), où il a été nommé simultanément à la présidence du groupe CSU et à la vice-présidence du groupe parlementaire du CDU/CSU en 1982. Theo Waigel a été Ministre des Finances d'Allemagne de 1989 à 1998.

Serge Weinberg

- Président du Conseil d'Administration depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Auparavant membre du Conseil de Surveillance depuis le 10 octobre 2005.
- Président Directeur-Général de Weinberg Capital Partners.
- 54 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (1976), Serge Weinberg a été notamment chef de cabinet du Ministre du Budget (Laurent Fabius, 1981-1982), Président de Havas Tourisme, Directeur Général de Pallas Finances. Il a rejoint le Groupe Pinault-Printemps-Redoute en 1990, dont il devient Président du Directoire de 1995 à 2005. Depuis mars 2005, il a créé Weinberg Capital Partners, société qui gère un fonds spécialisé dans le LBO.

Co-Présidents Fondateurs**Paul Dubrule**

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des Hautes Études Commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule est également Président d'Entreprise et Progrès et co-Fondateur du World Travel and Tourism Council (WTTC). Une chaire Paul Dubrule pour le Développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge). Depuis le 24 mars 2005, Paul Dubrule est Président de Maison de la France.

Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris et diplômé du Master of Sciences (Industrial Management) du Massachusetts Institute of Technology (USA), co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel S.I.E.H. entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson est également Président du CIAN (Conseil des investisseurs français en Afrique), Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger), Président de l'Institut Paul Bocuse, co-Fondateur et vice-Président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Secrétaire**Pierre Todorov**

Directoire et Conseil de Surveillance

Pour rappel, avant le changement de mode de gouvernance, ont exercé un mandat dans la Société au cours de l'exercice 2005 :

Directoire

Jean-Marc Espalioux, 53 ans, Président du Directoire du 7 janvier 1997 au 9 janvier 2006.

Benjamin Cohen, 66 ans, vice-Président du Directoire du 3 janvier 2003 au 9 janvier 2006, auparavant membre du Directoire depuis le 7 janvier 1997.

John Du Monceau, 67 ans, vice-Président délégué du Directoire du 3 janvier 2003 au 9 janvier 2006, auparavant membre du Directoire depuis le 7 janvier 1997.

André Martinez, 53 ans, membre du Directoire du 3 janvier 2003 au 9 janvier 2006.

Jacques Stern, 41 ans, membre du Directoire du 8 mars 2005 au 9 janvier 2006. Jacques Stern est membre du Comité exécutif, Directeur Général en charge des Finances, des Achats et des Systèmes d'information, depuis le 9 janvier 2006.

Conseil de Surveillance

Maurice Simond, 73 ans, membre du Conseil de Surveillance du 7 janvier 1997 au 10 octobre 2005, auparavant censeur depuis le 28 juin 1983.

Renaud d'Elissagaray, 72 ans, membre du Conseil de Surveillance du 7 janvier 1997 au 9 janvier 2006, il était auparavant censeur depuis le 27 janvier 1988.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'Administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années. Aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ne lie les mandataires sociaux à la Société ou à l'une de ses filiales.

Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux de Accor

• Thomas J. Barrack

MANDATS ACTUELS :

En France :

Administrateur de Accor.

À l'étranger :

États-Unis :

Chairman and Chief Executive Officer de Colony Capital LLC.
Director of the Board of Continental Airlines, Inc., First Republic Bank.

Philippines :

Director of the Board of Megaworld Properties & Holdings, Inc.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.
Administrateur de Lucia.

À l'étranger :

États-Unis :

Director of the Board of Public Storage, Inc, Kennedy Wilson, Inc, Firstworld Communications Inc (désormais Verado Holdings Inc).

Bermudes :

Director of the Board of Kerry Properties Limited.

Japon :

Director of the Board of Aozora Bank.

Philippines :

Director of the Board of Megaworld Properties & Holdings, Inc.

• Sébastien Bazin

MANDATS ACTUELS :

En France :

Directeur Général Europe de Colony Capital SAS.
Président du Conseil d'Administration de Château Lascombes.
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Lucia.
Membre du Conseil de Surveillance de Buffalo Grill, ANF (Les Ateliers du Nord de la France).
Président de Société Hôtelière des Antilles Françaises (SAS), Coladria (SAS), Colwine (SAS), Front de Seine Participations (SAS), Toulouse Cancéropole (SAS), Colbison (SAS), SAIP.
Administrateur de Accor.
Gérant de Colony Le Chalet EURL, Colony Santa Maria EURL, Colony Santa Maria SNC, Colony Pinta SNC, CC Europe Invest, Colmassy.



Représentant permanent de Front de Seine Participations SAS, Associé Gérant de Front de Seine Hôtel.

Représentant permanent de Fineurogest SA, administrateur de France Animation.

Représentant permanent de Lucia, gérant non associé de Lusi Danton 2.

Représentant permanent de Lucia, gérant associé de SNC Immobilière Lucia et Compagnie, SNC Lucia 92 et Compagnie, SNC Immobilisoir Serre-Chevalier.

Représentant permanent de Lucia, Président de Lucia Club CH, Lucia Investimmo, Lucia Invest Adria, SAS Lucia Investissement.

Représentant permanent de Lucia, liquidateur de Eural, Société de Gestion Alimentaire, Elven.

Représentant permanent de Lucia, gérant de SCI Clair Logis.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Président de Financière Baltimore SAS, SAS Baltimore, Financière Le Parc SAS, SAS Le Parc, SAS ABC Hôtels, SAS Défense CB3, Financière Paris Astor SAS, SAS Paris Astor, Financière Castille SAS, SAS Castille, Financière Élysées Ponthieu SAS, SAS Élysées Ponthieu, Financière Terminus Nord SAS, SAS Terminus Nord, Financière Terminus Est SAS, SAS Terminus Est, SIHPP, Financière Libertel 2 SAS, SAS Libertel 2, Financière Libertel TER SAS, SAS Libertel TER, Financière Libertel Bis SAS, SAS Libertel Bis, Financière Libertel Quater SAS, SAS Libertel Quater, Financière Libertel 16 SAS, SAS Libertel 16, Coldif SAS, Coleven SAS, Financière Libertel Régions, SAS Libertel Régions, Financière Marignan Élysées, SAS Marignan Élysées, SAS Hotel The Grand, Colony Capital SAS.

Représentant permanent de Lucia, Associé Gérant de Lucia Saint-Quentin 78, SNC 10 quai Paul-Doumer.

Représentant permanent de Fineurogest SA, administrateur de Antefilms Production.

• Isabelle Bouillot

MANDATS ACTUELS :

En France :

Administrateur de Accor, de la Compagnie de Saint-Gobain. Gérant majoritaire de IB Finance.

À l'étranger :

Umicore (Belgique).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Président du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Capital Markets.

Membre du Conseil de Surveillance la CNCE, CNP, CDC Ixis Asset Management, Accor.

Administrateur de CDC Ixis Private Equity, C3D, La Poste.

À l'étranger :

Président du Conseil d'Administration de CDC Ixis Capital Markets North America.

Administrateur de San Paolo IMI.

• Philippe Camus

MANDATS ACTUELS :

En France :

Vice-Président et Directeur Général délégué de la société Arjil Commanditée - Arco SA.

Représentant de la société Arjil Commanditée - Arco SA, associée commanditée et co-gérante de Lagardère SCA.

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA), *La Provence* (SA), *Nice Matin* (SA), Éditions P. Amaury (SA), Crédit Agricole, Accor.

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration de la Hachette Distribution Services (SA).

Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration de la société Hachette SA.

Président d'honneur du GIFAS.

Représentant permanent de la société Lagardère Active au Conseil d'Administration de Lagardère Active Broadcast (Monaco).

À l'étranger :

Chairman and CEO Lagardère North America (États-Unis).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Président de EADS France (S.A.S.), du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS).

Administrateur du GIE PGS, Crédit Lyonnais, Dassault Aviation (SA).

Membre du Comité de rémunération et du Comité des associés d'Airbus (S.A.S.).

À l'étranger :

Pays-Bas :

Co-Président exécutif de la société EADS N.V., EADS Participations B.V.

• Aldo Cardoso

MANDATS ACTUELS :

En France :

Administrateur de Accor, Gaz de France, Orange, Imerys, Rhodia. Censeur de Bureau Veritas, Axa Investment Managers.

À l'étranger :

Administrateur de Mobistar (Belgique).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Administrateur de Penauille, de Axa Investment Managers.

• Philippe Citerne**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement.
Administrateur et Directeur Général délégué de la Société Générale.
Administrateur de Accor, Crédit Du Nord, Généval.
Membre du Conseil de Surveillance de SOPRA Group.

À l'étranger :

Administrateur de Unicredito Italiano (Italie), SG Hambros Bank & Trust LTD, Grosvenor Continental Europe SAS, TCW.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Administrateur de SG Asset Management.
Représentant permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance de Accor.
Représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de Answorq, TF1.

• Étienne Davignon**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur de Accor, Suez.

*À l'étranger :**Belgique :*

Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, Compagnie Maritime Belge, Recticel, Sibeka, SN Air Holding.
Vice-Président de Suez-Tractebel, Cumerio.
Administrateur de Sofina, RealSoftware.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Administrateur de Péchiney.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

*À l'étranger :**Belgique :*

Vice-Président de la Société Générale de Belgique, Petrofina, Tractebel, Fortis, Umicore.
Administrateur de Solvay, BIAC.

Allemagne :

Membre du Conseil de Surveillance de BASF.

• Gabriele Galateri Di Genola**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur de Accor.

*À l'étranger :**Italie :*

Président de Mediobanca S.p.A, Istituto Europeo di Oncologia, Centro Cardiologico Monzino.
Président du Conseil d'Administration de Istituto Italiano Di Tecnologia.
Vice-Président de Assicurazioni Gerali S.p.A.
Vice Presidente e Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindacato de RCS S.p.a.
Administrateur de Banca Esperia S.p.a, IFI S.p.a, Italmobiliare S.p.a, Cassa di Risparmio di Savigliano, Utet.
Amministratore E Rappresentante Mediobanca Nel Patto Di Sindacato De PIRELLI & C. S.p.a.
Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindacato de GIM S.p.a, Gemina S.p.a.
Membro del Comitato di Supervisione e Amministratore de San Faustin N.V.

Allemagne :

Membre du Central Advisory Board de Commerzbank A.G.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Administrateur de Worms & Cie.
Membre du Conseil de Surveillance et du Comité des engagements de Accor.

*À l'étranger :**Royaume-Uni :*

Administrateur de Arjo Wiggins Appleton.
Membre du International Advisory Board de Morgan Stanley.

Italie :

Président de Business Solution S.p.a, Ciao Web Srl, Emittente Titoli S.p.a, Fiat Auto S.p.a.
Vice-Président et administrateur délégué de Egidio Galbani S.p.a.
Vice-Président de IHF Internationale Holding Fiat SA.
Administrateur délégué de Fiat S.p.a, IFIL S.p.a.
Administrateur et membre du Comité exécutif de Sanpaolo IMI S.p.a.
Consigliere Accomandatario de Giovanni Agnelli & C Sapaz.
Administrateur de Alpitour Italia S.p.a, A, Atlanet S.p.a, Birra Peroni Industriale S.p.a, La Rinascente S.p.a, Siemens Italia, Sifalberghi Srl, Toro Assicurazioni S.p.a.

Luxembourg :

Administrateur délégué de Eurofind SA.
Administrateur de Sanpaulo IMI Investments.
Director de Exor Group.

Pays-Bas :

Président de Fiat Auto Holding BV, Iveco NV.
Director de CNH Global NV, New Holding For Turism BV.
Administrateur de Ferrari S.p.a.

**• Sir Roderic Lyne****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur de Accor.

*À l'étranger :**Royaume-Uni :*

Conseiller de BP Plc, Hsbc Bank, International Trade Exhibitions Ltd.

Membre du Comité consultatif de QucomHaps.

• Dominique Marcel**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Directeur des Finances et de la Stratégie du Groupe, membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.

Président-Directeur Général de Financière Transdev.

Président du Conseil d'Administration de CDC Holding Finances.

Président du Conseil de Surveillance de la Compagnie des Alpes.

Membre et vice-Président du Conseil de Surveillance de Dexia Crédit Local.

Administrateur de Accor, Société Forestière de la CDC.

Représentant permanent de CDC au Conseil de Surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne et de prévoyance (CNCE), Société Nationale Immobilière.

Représentant permanent de la Financière Transdev au Conseil d'Administration de Transdev.

Représentant permanent de la CDC au Conseil d'Administration de ICADE.

Membre du Conseil de Surveillance de CDC Entreprises, CNP Assurances.

À l'étranger :

Président du Conseil de Surveillance de CDC DI GmbH (Allemagne).

Administrateur de Dexia (Belgique).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Compagnie des Alpes, Crédit Foncier de France, Société Nationale Immobilière, Ixis Corporate & Investment Bank, CDC IXIS Asset Management.

Administrateur de Caisse des Dépôts Développement, ICADE.

Représentant permanent de CDC au Conseil de Surveillance de CDC IXIS.

Représentant permanent de CDC Holding Finance au Conseil d'Administration de Compagnie Financière Eulia.

• Francis Mayer**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Directeur Général de la Caisse des dépôts.

Président du Conseil de Surveillance de CDC Entreprises, Société Nationale Immobilière (CNI).

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE), IXIS CIB.

Administrateur de Accor, Casino-Guichard-Perrachon, Veolia Environnement.

Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances.

À l'étranger :

Administrateur de Dexia (Belgique).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président du Conseil d'Administration de la Caisse des Dépôts Développement (C3D).

Président du Conseil de Surveillance de CDC IXIS.

Administrateur de CDC Ixis Private Equity, Eulia.

Membre du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Capital Market, Accor.

À l'étranger :

Administrateur de Dexia (Belgique).

• Gilles C. Pélisson**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur - Directeur Général de Accor.

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Président du Conseil de Surveillance de l'ESSEC.

Administrateur de Bic SA, Club Méditerranée.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS :*En France :*

Président-Directeur Général de Bouygues Telecom.

Administrateur de TPS, RCBT (Réseau Club By Telecom).

• Baudouin Prot**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur - Directeur Général de BNP Paribas.

Administrateur de Accor, Veolia Environnement, Pinault-Printemps-Redoute.

À l'étranger :

Administrateur de Erbe (Belgique), administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président du Conseil d'Administration de Compagnie Immobilière de France, BNP Paribas E3.

Président du Conseil de Surveillance de Meunier Promotion.

Administrateur de Leval Services, Banque Nationale de Paris Intercontinentale, Pechiney.

Membre du Conseil de Surveillance de Fonds de Garantie des Dépôts, Cetelem, Pinault-Printemps-Redoute, Eurosecurities Partners.

Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil d'Administration de Cofinoga, Answork, Banque Petrofigaz.

Représentant permanent de BNP PARIBAS au Conseil de Surveillance de Fonds de Garantie des Dépôts, Accor.

• **Franck Riboud****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Président-Directeur Général, Président du Comité exécutif du Groupe Danone.

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

Administrateur, Président du Comité des nominations et des rémunérations de Renault SA.

Administrateur de L'Oréal, Renault SAS, Accor, Association nationale des industries agroalimentaires, International Advisory Board HEC.

Membre, représentant du Groupe Danone au Conseil national du développement durable.

À l'étranger :

Chairman et Director de Danone Asia PTE Limited (Singapour).
Administrateur de Sofina (Belgique), Quicksilver (États-Unis), Baglay LatinoAmerica SA et Danone SA (Espagne), Wadia BSN India Limited (Inde), ONA (Maroc).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président-Directeur Général de Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuits.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Cabasse, Eurazeo.

Administrateur de ANSA, Club Paris-Saint-Germain, E. Pensée, Kalisto Entertainment, Victoire, Danone Finance.

Représentant permanent de la Cie Gervais Danone au Conseil d'Administration de Danone France, Société des eaux de Volvic.

Représentant permanent de Générale Biscuit au Conseil d'Administration de LU FRANCE.

Membre du Comité consultatif de Banque de France.

Membre du Comité consultatif, stratégique et des nominations de Groupe Danone.

À l'étranger :

Director de Strauss Dairy Limited (Israël), Associated Biscuits International Ltd – ABIL, Scottish & Newcastle Plc, Abi Holdings Limited – ABIH (Royaume-Uni).

Commissionner de P.T. Tirta Investama (Indonésie).

• **Jérôme Seydoux****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Président de Pathé SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS.

Vice-Président, Directeur Général (délégué) administrateur de Chargeurs SA.

Vice-Président, membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie du Mont-Blanc SA.

Administrateur de Accor.

Gérant de JMS Films SNC, OJEJ SC, Pathé Image SNC, SOJER SC, EDJER EURL.

Membre du Conseil de direction de Pathé SAS.

Membre du Comité de direction de Galfin Productions SAS, Pathé Renn Production SAS, Pricel SAS.

Représentant permanent de Pathé au sein de Olympique Lyonnais Groupe.

Représentant permanent de Soparic Participations au sein de Olympique Lyonnais SASP.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président de Pathé Distribution SA, Pathé Image Production SA, Pathé Renn Production SA, S.H.C.C. (Société Holding de la chaîne Comédie !), S.E.C.C. SA (Société d'exploitation de la Chaîne Comédie !).

Président du Conseil de Surveillance de Pathé SA, Le Cézanne, Mont-Blanc & Compagnie SA.

Vice-Président du Conseil de Surveillance Mont Blanc & Compagnie SA.

Directeur Général de Pathé Image Production SA.

Administrateur de Compagnie Deutsch, Pathé Distribution SA, Pathé Renn Production SA, Pathé Image Production SA, Groupe Danone.

Membre du Comité de direction de Arena Films SAS.

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

Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de Arena Films SA, Pathé Distribution SA, Pricel SA, S.E.C.C. SA (Société d'exploitation de la chaîne Comédie !)

Représentant permanent de Pathé Renn Production au Conseil d'Administration de Ciné B SA.

Membre du Comité consultatif, stratégique et des nominations du Groupe Danone SA.

Membre du Comité des nominations du Groupe Danone SA.

Membre du Comité des rémunérations du Groupe Danone SA.

Vice-Président et administrateur de Télé Monte Carlo SA (Principauté de Monaco).

• **Theo Waigel****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Administrateur de Accor.

*À l'étranger :**Allemagne :*

Membre et Président du Conseil d'Administration de NSM Löwen Entertainment GmbH.

Membre du Conseil d'Administration de AachenMünchener Versicherung AG, AachenMünchener Lebensversicherung AG, Deutsche Vermögensberatung AG.

Membre du Comité consultatif de BT GmbH & Co, IVG Immobilien AG, Lexis Nexis, EnBW Energie Baden-Württemberg AG.

Autriche :

Membre du Conseil d'Administration de Generali Vienna Holding AG.

États-Unis :

Membre du Comité consultatif de Emerson Electric.

Italie :

Consiglio Generale de Generali Assicurazioni S.p.a.

Royaume-Uni :

Membre du Comité consultatif de Eli Lilly Holdings Limited.

• **Serge Weinberg****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Président-Directeur Général de Weinberg Capital Partners SAS.

Président du Conseil d'Administration de Accor.

Administrateur de Schneider Electric, FNAC.

Gérant de Adoval, Maremma.

À l'étranger :

Membre du Conseil de Surveillance de Gucci Group NV (Pays-Bas).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute.

Président du Conseil de Surveillance de Conforama Holding, France Printemps, Guilbert SA, Redcats, Accor.

Gérant de Serole.

Administrateur de Rexel.

Membre du Conseil de Surveillance d'Yves Saint-Laurent Parfums, Boucheron Holding.

Représentant permanent de Tennessee au Conseil d'Administration de Bouygues.

Représentant permanent de PPR au Conseil de Surveillance de PPR Interactive.

À l'étranger :

Director de PPR ASIA (Singapour).

Directoire et Conseil de Surveillance• **BNP-Paribas****MANDATS ACTUELS :***En France :*

Membre du Conseil de Surveillance de Ezus, Insavalor, Locindus.

Administrateur de Agys, Assuvie, B* Capital, Banque Financière Cardif, BNP Paribas Développement, BNP Paribas Guadeloupe, BNP Paribas Martinique, BNP Paribas Nouvelle-Calédonie, BNP Paribas Réunion, BNP Paribas Securities Services, Caisse de Refinancement de l'Habitat, Capstars Partner S.A.S., Civi Pol Conseil, Consortium Auxiliaire de Participation, Cortal Pierre Gestion, Crédit Logement, Crédit Logement Assurance, Financière Marché Saint-Honoré, Gerfonds, Gimages, Gimages 2, Gimages 4, Gimages 5, Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles, Parifergie, pour Paris et sa région « Société anonyme d'habitations à loyer modéré », Parking de la Poterne, Roguefi, Sicovam Holding, Société de Gestion du Fonds de Garantie de l'Accession Sociale, Société de développement de l'horlogerie, Société Française Auxiliaire, Soficéma, Soficinéma 2, Soficinéma 3, Sofranterem, Sofygram, Sofygram 2, Sogecinéma, Studio Image 3, Studio Image 4, Studio Image 5, Studio Image 6, Studio Image 7, Studio Image 8, Studio Image 9, Union de Crédit pour le Bâtiment.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor, BNP Paribas Private Equities, Compagnie Interprofessionnelle de Placements Financiers, Compagnie Laitière Européenne, Elso Magyar Koncesszios Autopalya, GOBTP, Natio Habitations 3, Robertet SA.

Administrateur de AGF Actions, ACFI, Airinvest, ANSA, Antin Bail (SNC), Antin Gestion, Balinvest, Banque Franco-Roumaine, Banque Franco-Yougoslave, Banque Internationale pour le commerce et l'industrie au Mali, BNP Emergis, BNP Obli-Associations, BNP Immobilier, BNP Paribas Securities Services International Holding, Bolloré Shangai Dialectric, Compagnie Saint-Honoré de Construction et de Participations "Cicopim", Cofinoga, Comith, Compagnie Monégasque de Banque, Compagnie d'investissement de Paris, Compagnie Financière de la Côte d'Ivoire, Cyber-comm, Euroterme, Finaero, Financière Centrale d'Investissements, Finextel, Finogest, Finship, Foncière Ruris, Forêts Gestion, France Garantie, Frankopar, Frasecur, France Titrisation, Groupe Gascogne SA, Industelec Ile-de-France, Industélec Ouest, Industelec Sud, Institut de Télémarketing, le Site Immobilier, Invest Export, Kléber Japaquant, Kléber Quatamerica, Médiforce, Natio Consultants, Natio Retraite, Natio Vie, Novespace, Obligations Convertibles, Paricomi, Partecipex, Powernext, Président Investment Trust Corp., Prominnofi, Projenor, Promo Résidences, Société de Promotion et de Participations pour la Coopération Économique, Renault, Parcadia Asset Management, Saint Christoly Bordeaux, Safadeco, SAEM de Rénovation et d'Aménagement Urbain de Montigny-lès-Metz, SAMIRAN, Shipinvest, Sebadour, Sécuri-Taux, Segece, SEM Zone Épinal Mirecourt, SEM de la Garenne-Colombes, SEM Grenoble 2000, SEM Immobilière

de la Porte des Alpes, SEM de la Ville de Paris, Servicio de Compensación y Liquidación de Valores, Setic, Securi-Taux, Servicio de Compensación y Liquidación de Valores, Société de Gestion de Garanties Immobilières Sogrim, Société de Promotion et de Participations pour la Coopération Économique, Société Financière des Pays de l'Adour, Société Française d'Études et de Réalisations d'Équipements Aéronautiques, Société Gessienne de Participations, Société Givetoise de Participations, Sicav Balinvest, Sicav étoile Pacifique, Sicav Valeuro, Société Immobilière du 36 av. de l'Opéra, Sorex Métropole, Société Immobilière du 15/17 Avenue d'Ostende, Sofibus, Sofineurope, Sofinergie 4, Sofinergie 5, Sogrim, Sometrar, SPS Reassurance, Trésor-Real, UCB Entreprises.

• Benjamin Cohen

MANDATS ACTUELS :

En France :

Administrateur de Société des Hôtels et Casino de Deauville – SHCD.

Gérant de Sodetis.

Président de la SAS Société de Participations Financières d'Hôtellerie – SPFH, Société Hôtelière du Golf SAS.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de Société du Golf du Médoc-Pian.

Représentant permanent de CIWLT au Conseil d'Administration de WL Diffusion, Compagnie du Grand Express.

Représentant permanent de SODETIS au Conseil d'Administration de Société Foncière du Golf, Go Voyages.

À l'étranger :

Director de AAPC Ltd, TAHL (Australie).

Chairman of the Supervisory Board de Accor Austria (Autriche).

Belgique :

Administrateur délégué, Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme - CIWLT.

Administrateur de Accor ASIA.

Brésil :

Directeur vice-Président de Accor Participacoes.

Président du Conseil d'Administration de Accor Brasil, Hotelaria Accor Brasil.

Canada :

Director de Accor Canada Inc.

Égypte :

Director de El Gezirah.

Espagne :

Administrateur de Accor Leisure Hotels Spain.

États-Unis :

Director de Accor International Sales Corp, Accor Lodging North America, ANA Inc, ANA Purchasing Company, Carousel Hotel Corporation, Red Roof Inns Inc, Rouge 1 Hospitality Leasing, Rouge 2 Hospitality Leasing, Rouge 3 Hospitality Leasing, Rouge 4 Hospitality Leasing, UCC Leasing Inc, Universal Commercial Credit, UCC Leasing II, UCC Leasing III, UCC

Leasing IV, UCC Leasing V, UCC Leasing VI, UCC Leasing VII, UCC Leasing VIII, UCC Leasing IX, UCC Leasing X, Workplace Connections Inc.

Italie :

Administrateur de Gemeaz Cusin Srl, Scapa Italia Srl, Sofitel Gestioni Alberghiere Italia Srl, Societa di Gestioni e di Ristorazione - Sagar, Societa Italia Francese Alberghi - Sifalberghi.

Maroc :

Membre du Conseil de Surveillance de Risma.

Suisse :

Président du Conseil d'Administration de Accor Suisse, Sodenos.

Tunisie :

Membre du Conseil de Surveillance de Société Tanit International.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

En France :

Membre et vice-Président du Directoire de Accor.

Président du Conseil d'Administration de Société Hôtelière Bordeaux Aquitania.

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Accor Services Participations.

Membre et vice-Président du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière SAS.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Casinos, Financière Courtepaille.

Administrateur de Accor Casinos, Accor Services France, IBL, Seorim.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de Devimco, UTH, Société Française de Participations et d'Investissements Européens - SFPIE, Société de Transports Internes - STI.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.

Représentant permanent de Accor, Gérante de la SCI Saint-Dominique.

Représentant permanent de SAMINVEST au Conseil d'Administration de accor.com.

Représentant permanent de SPIF au Conseil d'Administration de la Société de Gestion et de Participations - Sogepar.

À l'étranger :

Brésil :

Président du Conseil d'Administration de Accor Brasil.

Directeur vice-Président de Accor Participacoes.

Égypte :

Director de Accor Hotels SAE.

Pays-Bas :

CWT Holdings BV.

*États-Unis :*

Director & Chairman de Sofitel North America.
 Director de Accor Business & Leisure North America, Accor Lodging Canada ULC, La Touraine LLC, Marina Park Hotel, Meadowlands Hotel Llc, Normandie Llc, Novotel Hotel Usa Inc, Ny Hotel Investor, Princeton Hotel Llc, Accor Services North America.

Maroc :

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Risma.

Venezuela :

Director de Novotel de Venezuela.

• Renaud d'Elissagaray

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Administrateur de Arca-Banque du Pays basque.
 Gérant de SARL Finances Conseil et Représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration de la SICAV Unigestion.
 Représentant permanent de Finances Conseil à la SICAV CAAM Convertibles Europe (censeur).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre du Conseil de Surveillance de Accor.
 Représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration des SICAV Caam ActionS Europe, Ccam Actions Euroland.
 Président-Directeur Général de la Société des Garages de Saint-Germain-en-Laye, représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration des SICAV Indosuez Euribor.
 Représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration des SICAV Atout Europe et Indocam Actions Euro.

• Paul Dubrule

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Administrateur de HSBC, Oberthur Card Systems.
 Gérant de la Société d'Exploitation et d'Investissements Hôtelières - SEIH.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre du Directoire de Accor.
 Membre et vice-Président du Conseil de Surveillance de Accor.
 Administrateur de Sogebail, Publications du *Nouvel Économiste*.

À l'étranger :

Administrateur de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme - CIWLT (Belgique).
 Director de Accor UK (Royaume-Uni).

• John Du Monceau

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Représentant permanent de ACCC au Conseil d'Administration de accor.com
 Représentant permanent de Saminvest au Conseil d'Administration de Compagnie du Grand Express.
 Représentant permanent de Accor Services Participations au Conseil de Surveillance Servepar.

*À l'étranger :**Argentine :*

Président de Accor Argentina.

Belgique :

Administrateur de Accorination, Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme – CIWLT, Accor TRB, Luncheck.

Brésil :

Administrateur de Accor Brasil.

Espagne :

Conseil de Accor Servicios Empresariales SA - TR Espagne.

Grèce :

Membre du Conseil d'Administration de Vouchers Services SA.

Inde :

Administrateur de TR Inde.

Italie :

Administrateur de Gemeaz Cusin.

Luxembourg :

Administrateur de Accor TRL.

Suède :

Administrateur de Riskuponger AB.

Turquie :

Chairman de Accor Services Turkey.

Venezuela :

Président de Cestaticket Accor Services SA.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président du Conseil d'Administration de WL Diffusion.
 Président du Conseil de Surveillance de Accor Services Participations.
 Membre et vice-Président délégué du Directoire de Accor.
 Président-Directeur Général de Accor Services France.
 Administrateur de Europcar International.

À l'étranger :

Non Executive Deputy Chairman de Compass Group Plc (Royaume-Uni).

Director de Accor Services North America (États-Unis).

Director de Accor de Venezuela (Venezuela).

Director de Shanghai Yagao Meal Service Card Company Ltd, Beijing Yagao Card Company Ltd (Chine).

• **Jean-Marc Espalioux**

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Administrateur d'Air France-KLM, Veolia Environnement.

Censeur au Conseil de Surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président du Directoire de Accor.

Président du Conseil d'Administration de accor.com.

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière.

Membre du Conseil de Surveillance Vivendi Environnement.

Administrateur de Vivendi, Vivendi Universal, Fiat France, Crédit Lyonnais, Club Méditerranée.

À l'étranger :

Director de Accor UK (Royaume-Uni).

• **André Martinez**

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de Accor Afrique, accor.com.

*À l'étranger :**Portugal :*

Président du Conseil d'Administration de Servicos Gerais de Gestao Hoteleira – SGGH.

Administrateur de Amorim Hotelis e Servicos - AHS, Ebanus, Grande Hotel da Batalha - GHB, Goldtur, Hotsun, Portis Hotels Portugueses, Sociedad de Investimentos e Gestao de Hoteis – Portotel.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre du Directoire de Accor.

Président-Directeur Général de Société de Développement des Hôtels Économiques – SDHE.

Président de la SAS SISHE.

Président du Conseil d'Administration de Etap Hotels, Hotexco, Société Commerciale des Hôtels Économiques – SCHE, WL Diffusion.

Membre du Comité de direction de French Line Diffusion.

À l'étranger :

Administrateur de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme – CIWLT (Belgique).

Administrateur de Nhere BV (Pays-Bas).

• **Gérard Pélisson**

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Vice-Président du Conseil de Surveillance de ohada.com.

Membre du Conseil de Surveillance de Lenôtre.

Administrateur de la Société du Golf du Médoc-Pian, Société d'Investissements Fonciers de Provence, Société Française d'Étude, de Développement et d'Investissements.

Représentant permanent de Ugepar Services au Conseil d'Administration de la Banque Transatlantique.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de la Société Foncière du Golf.

Gérant de la Société d'Exploitation et d'Investissements Hôteliers – SEIH.

À l'étranger :

Président du Conseil de Surveillance de Risma (Maroc), Société Tanit International (Tunisie).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre et Président du Conseil de Surveillance de Accor.

Membre du Conseil de Surveillance Billon Mayor & Cie, Lenôtre.

Administrateur de Publications du *Nouvel Économiste*.

À l'étranger :

Administrateur de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme - CIWLT (Belgique).

Représentant permanent de Accor, vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Tanit International (Tunisie).

Directeur de Accor UK (Royaume-Uni).

• **Maurice Simond**

MANDATS ACTUELS

Aucun.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :

Membre du Conseil de Surveillance de Accor (France).

• **Société Générale**

MANDATS ACTUELS :*En France :*

Président de la SAS Medaper, Silvaper.

Membre du Conseil de Surveillance de Lyxor Asset Management, STET.

Gérant Associé de FIMAT SNC.

Administrateur de ACSEL, AFTI, Ald International, Barep, Barep Asset Management, BMS Développement, BMS Exploitation, Boursorama, Caisse Refinancement Hypothécaire, Cerip



Services Banques, CGA, CGL, CIRRA, CLS, Cofiroute, Crédit Logement, Crédit Logement Assurance, CRH, ECS, Fimat Banque, Garages Souterrains Haussmann, Garenne Bezons (SIGB), Genefim, Genefinance, Genesis I, Genesis II, Novespace, Odiprom S.A., Oseo Sofaris, Pareli, Paris Titrisation, Pervalor, Pronerg, Proparco, Salvepar, SAS Carte Bleue, SFPMEI, SG Energie, SGAM, SGFGAS, Sicovam Holding, Société Foncière de Touraine, Socogefi, Sofranter, Soge Assoa 1^{re} Douze Mois, Sogeactions France Diversifiée, Sogeactions Monde, Sogebail, Sogemonde Jour, Sogenal Court Terme, Sogeoblig Euro CT, Sogeoblig Monde, Sogeoblig Monde Devises, Sogeoblig Revenu annuel, Sogesector Immobilier Europe, Sogeservice, Soginfo, Spot Image (SI), Stet, Unigrains, Vivasoc.
Membre de l'Association Fondation I.F.M.A.

À l'étranger :

Membre du Conseil de Surveillance de SG Algérie (Algérie).

Belgique :

Administrateur de Euroclear SA/NV, Global Trust Authority, MTS Belgium.

Espagne :

Administrateur de Arrendadora Ferroviaria, MTS Spain.

Administrateur de SG de Banques au Burkina (Burkina Faso), SG de Banque au Cameroun (Cameroun), SG de Banques en Côte D'ivoire (Côte d'Ivoire), SG, SG de Banques en Guinée (Guinée), SG de Banque en Guinée Équatoriale (Guinée Équatoriale), SG de Banque au Liban (Liban), BFV SG (Madagascar), Investima (Maroc), MTS Amsterdam N.V (Pays-Bas), MTS Portugal (Portugal), SG de Banques au Sénégal (Sénégal), SG Tchadienne de Banque (Tchad), UIB (Tunisie).

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Président de la SAS Comiper, Feeder 2, M.S.B.M Participations, Primafair, Tesaper, Vinea Holding.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Siparex Croissance.

Administrateur de Answork, Banque Franco-Roumaine (BFR), Bremany Lease SAS, Ezepar, Locos 13, Partifa, S.F.C.C, SGFF, SNPE, Sogessur, Soginnove.

Gérant de Snc Kimju.

À l'étranger :

Fazford Limited (Irlande), Sogefinance (Côte d'Ivoire), Soginvest (en liquidation) (Maroc).

• Jacques Stern**MANDATS ACTUELS :***En France :*

Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Lucien Barrière SAS, Accor Services Participations SAS.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de la Société des Hôtels et Casino de Deauville – SHCD.

Représentant permanent de IBL au Conseil d'Administration de SPIM.

*À l'étranger :**Autriche :*

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Austria.

Belgique :

Administrateur délégué de Accoordination.

Administrateur de Accor Asia, Accor Hotels Belgium.

États-Unis :

Director and President of Officers de IBL LTD, LLC.

Director Accor Lodging North America, ANA INC.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES ET QUI NE SONT PLUS OCCUPÉS :*En France :*

Membre du Directoire de Accor.

Administrateur de Accor Casinos, IBL, Société des Hôtels et Casino de Deauville - SHCD, Club Méditerranée.

Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de SEETE (Société d'exploitation des eaux et thermes d'Enghien-les-Bains).

Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance Financière Courtepaille.

Membre du Conseil de Surveillance de Accor Casinos, Club Méditerranée.

À l'étranger :

Administrateur de F1 Hotels Belgium, Ibis Hotels Belgium.

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

Date de l'opération	Identifiant	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombres de titres
05/01/2005	Paul Dubrule Membre du Directoire	Action	Vente	100 000
29/04/2005	John Du Monceau Vice-Président délégué du Directoire	Action	Achat	10 390
17/06/2005	John Du Monceau Vice-Président délégué du Directoire	Action	Vente	10 390
29/11/2005	Benjamin Cohen Vice-Président du Directoire	Option de souscription sur action	Exercice de l'option	37 500
29/11/2005	Serge Weinberg Membre du Conseil de Surveillance	Action	Achat	500
30/11/2005	Benjamin Cohen Vice-Président du Directoire	Option de souscription sur action	Exercice de l'option	37 500
01/12/2005	Gérard Pélisson Président du Conseil de Surveillance	Action	Achat	10 000
12/12/2005	André Martinez Membre du Directoire	Option de souscription sur action	Exercice de l'option	30 000
14/12/2005	Jacques Stern Membre du Directoire	Option de souscription sur action	Exercice de l'option	10 000
16/12/2005	Gérard Pélisson Président du Conseil de Surveillance	Action	Achat	10 000
19/12/2005	Jean-Marc Espalioux Président du Directoire	Option de souscription sur action	Exercice de l'option	250 000



» Rapport du Président du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôle interne prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

En conséquence du changement de mode de direction du Groupe, par adoption du régime de société anonyme à Conseil d'Administration en lieu et place de celui de société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, intervenu à compter de son approbation le 9 janvier 2006 par l'Assemblée Générale mixte, la gouvernance du Groupe a été redéfinie. En particulier, la nature, le rôle, les liaisons et interactions entre les différents acteurs ou structures exerçant des activités de contrôle ont été revus, afin d'être adaptés à cette évolution, et de manière à correspondre aux meilleures pratiques préconisées par les textes de référence.

Le présent rapport prend en compte ces changements et s'attache à décrire à la fois les modalités et le fonctionnement de ces acteurs et structures au titre de l'année 2005, ainsi que les modalités retenues par le Conseil d'Administration à compter du 9 janvier 2006. Pour sa partie relative à la description des procédures de contrôle interne, il a été établi principalement sur la base des informations communiquées au Président du Conseil d'Administration, incluant les comptes-rendus de l'activité du Conseil de Surveillance et de ses Comités spécialisés lors de l'année écoulée. Par ailleurs, il a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 7 mars 2006.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2005

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil de Surveillance se sont inscrites dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Directoire et Conseil de Surveillance, les statuts de la Société, le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance ainsi que la Charte de chacun des trois Comités spécialisés institués au sein du Conseil, le Comité des comptes, le Comité des rémunérations et des nominations, et le Comité des engagements (à compter du mois de mai 2005).

Le Conseil de Surveillance de Accor s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2005. Conformément au Règlement intérieur, le calendrier prévisionnel des réunions a été adressé aux membres avant le 31 octobre de l'année précédente, et les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par correspondance, en règle générale une semaine avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de deux heures trente et le taux de participation des membres a été, en moyenne de 80 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil de Surveillance a été informé par le Président et les membres du Directoire, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Le Comité des comptes s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2005. Lors de ses réunions, qui se tiennent au minimum deux

jours avant les séances du Conseil de Surveillance, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans sa Charte de fonctionnement et dans le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, préparé les délibérations du Conseil de Surveillance relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels arrêtés par le Directoire, et consacré une partie de ses travaux à la revue du système de contrôle interne en examinant notamment les méthodes d'identification des risques, les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne et la synthèse des missions réalisées par cette direction. Outre les membres du Comité, ont participé aux réunions le Président du Directoire, le vice-Président du Directoire, le membre du Directoire en charge des Finances, qui assurait le secrétariat des travaux du Comité, les Commissaires aux Comptes.

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2005. Lors de ses réunions il a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans sa Charte de fonctionnement et le Règlement intérieur du Conseil de Surveillance, formulé des propositions au Conseil de Surveillance pour la fixation de la rémunération du Président et des membres du Directoire. Il s'est également penché sur les conditions du plan d'options de souscription d'actions émis le 12 janvier 2005, et a mené, au cours du second semestre 2005, une réflexion sur le renouvellement de la Direction Générale de la Société.

Le Comité des engagements s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2005.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités a été de 100 %.

2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

La préparation et l'organisation du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein : le Comité stratégique, le Comité des engagements, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'Administration de Accor s'est réuni deux fois au cours du premier trimestre 2006. Conformément au Règlement intérieur, les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par correspondance, en règle générale une semaine avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de trois heures et le taux de participation des membres a été voisin de 100 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'Administration a été informé par le Directeur Général, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Par ailleurs, le Conseil prévoit de procéder à une évaluation de son fonctionnement à l'issue de l'exercice 2006.

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président du Conseil d'Administration, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information préalable du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur Général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration, qui lui-même en informe le Directeur Général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- le Comité stratégique ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'Administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'Administration, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, ou le cas échéant, d'un vice-Président.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Le Comité d'audit s'est réuni deux fois au cours du premier trimestre 2006. Lors de ses réunions, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, préparé les délibérations du Conseil relatives à l'examen des comptes annuels. Outre les membres du Comité, participent aux réunions le Directeur Général, le Directeur Général en charge des Finances, pour les réunions précédant l'arrêté des comptes les Commissaires aux Comptes, et en tant que de besoin le Secrétaire du Conseil et le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois au cours du premier trimestre 2006. À cette occasion, il a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, formulé des propositions au Conseil pour la fixation de la rémunération des mandataires sociaux. Il s'est également penché sur les conditions du plan d'options de souscription d'actions émis le 9 janvier 2006.

Le Comité stratégique s'est réuni deux fois au cours du premier trimestre 2006.

Le Comité des engagements s'est réuni une fois au cours du premier trimestre 2006.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités a été de 100 %.



3. Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a choisi d'opter pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Conseil d'Administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'Administration :

- a) Approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur Général ;
- b) Examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;
- c) Approuve préalablement les décisions suivantes du Directeur Général :
 - Tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise ;
 - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique) ;
 - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location) ;
 - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti ;
 - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales ;
 - Toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
 - La réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 2 milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé que le Conseil d'Administration est informé *a posteriori* par le Directeur Général des Opérations d'un montant inférieur à 2 milliards d'euros et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an ;
 - Toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an ;
- d) Peut autoriser l'octroi, par le Directeur Général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Directeur Général rend compte annuellement au Conseil d'Administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
- e) Délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

4. Procédures de contrôle interne

4.1. Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les

risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

4.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

4.2.1. Organisation générale des procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'Administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions des Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles. Elles font l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de leur pertinence au

regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

4.2.1.1. LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, PUIS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Comité des comptes, au cours de l'année 2005

Ce Comité, dont l'activité s'inscrivait dans le cadre formalisé par la Charte du Comité des comptes validée par le Conseil de Surveillance, rendait compte au Conseil de Surveillance de ses observations relatives d'une part aux comptes consolidés et sociaux, et d'autre part à la revue du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe.

Revue du système de contrôle interne

Le Comité des comptes avait pour fonction d'effectuer une revue du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe. Il se penchait à ce titre sur les méthodes d'identification des risques, les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne et sur la synthèse des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne.

Le Comité des comptes rendait compte régulièrement au Conseil de Surveillance de ses travaux, de manière à faciliter l'exercice par celui-ci de sa fonction de surveillance et de contrôle, en portant à sa connaissance tous les points significatifs susceptibles de poser problème ou d'appeler une délibération particulière. Il informait également le Conseil de Surveillance des principales questions ou observations formulées lors des réunions et des réponses apportées par le Directoire et les cadres de la Société. Cette restitution prenait la forme d'un rapport à destination du Conseil de Surveillance et mentionnait notamment la nature des thèmes évoqués et les options retenues.

Interlocuteurs et sources d'information

Dans le cadre de sa mission, le Comité des comptes avait la faculté de rencontrer les principaux responsables de l'élaboration des comptes, en présence ou non du Président du Directoire ou du vice-Président du Directoire en charge des Finances.

Les Commissaires aux Comptes présentaient leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au Comité, en présence du Président du Directoire, du vice-Président du Directoire et du Directeur Financier. Ils communiquaient à cette occasion aux membres du Comité des comptes les points essentiels des résultats financiers et des options comptables retenues. En outre, les Commissaires aux Comptes participaient aux réunions du Comité des comptes dédiées aux thématiques de contrôle interne au sein du Groupe.

La synthèse des travaux du Comité de contrôle interne Groupe était présentée au Comité des comptes par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité des comptes, dans le cadre de sa mission, avait la faculté de rencontrer les membres du Comité de contrôle interne Groupe, en présence ou non du Président du Directoire ou du vice-Président du Directoire.

Le Comité d'audit, mis en place à compter du 9 janvier 2006

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration définit la composition, les missions et le fonctionnement du Comité d'audit.

Le Comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- Il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- Il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- Il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets ;
- Il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'audit interne ;
- Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- Lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'Administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- Il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- Il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'Administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Le Comité d'audit est composé de 3 à 5 membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.



Le Comité d'audit tient au moins 3 réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur Financier après information préalable du Président du Conseil d'Administration qui en informe le Directeur Général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins 3 jours avant la réunion du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'audit doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Directeur Général, le Directeur Financier et les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions du Comité d'audit.

Le Comité des engagements

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'Administration et d'émettre des recommandations à son attention, notamment sur les points suivants :

- Toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du Groupe ;
- Tout projet d'investissement, acquisition ou cession d'actifs dans le cours normal des affaires (i.e., activités hôtelières) du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 300 millions d'euros, y compris les enseignes hôtelières majeures de la Société ou d'actifs en dehors du cours normal des affaires du Groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 100 millions d'euros, étant précisé que la notion de cours normal des affaires vise les opérations relatives à la construction d'hôtels, ou à l'acquisition ou la cession d'hôtels à l'unité ;
- Toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- Toute modification de l'objet social de la Société.

Ces missions sont similaires à celles assignées au Comité des engagements créé en mai 2005, qui était chargé d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil de Surveillance.

Le Comité des engagements est composé de 5 membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président du Conseil d'Administration.

4.2.1.2. LES COMITÉS ET DÉPARTEMENTS PRÉSENTS AU SEIN DE L'ORGANISATION

Le Comité de contrôle interne Groupe

Au titre de 2005, le Comité de contrôle interne Groupe était composé du Président du Directoire, du vice-Président du Directoire, du membre du Directoire en charge des Finances,

du Directeur de l'Audit interne, du Directeur de l'Audit interne des Systèmes d'information. Il intégrait également les Directeurs Généraux d'opérations/fonctionnels et les Directeurs Financiers des principales Divisions du Groupe. Sa composition sera revue dans le cadre de l'évolution de l'organisation du Groupe.

Le Comité de contrôle interne Groupe est garant de l'indépendance de l'audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'audit interne prévus sur la période à venir ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de contrôle interne Groupe se réunit une à deux fois par an.

Le Comité de prévention des risques

Le Groupe s'est doté d'un Comité de prévention des risques qui poursuit les objectifs suivants :

- identifier régulièrement les principaux risques auxquels le Groupe est confronté en matière de sécurité et de sûreté ;
- arrêter les grands axes de la politique de sécurité au plan mondial (normes et procédures à respecter) ;
- définir des plans d'action visant à améliorer la prévention ;
- décider, si nécessaire, les mesures d'urgence exigées par les circonstances ;
- organiser la diffusion et la mise en œuvre dans le Groupe des orientations de la politique de sécurité.

Au titre de 2005, le Comité de prévention des risques était composé du Président du Directoire, du vice-Président du Directoire, du membre du Directoire en charge de l'Hôtellerie en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, ainsi que de représentants des Directions des principales Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles du Groupe. Sa composition sera revue dans le cadre de l'évolution de l'organisation du Groupe.

Le Comité de prévention des risques se réunit une à deux fois par an et s'appuie au besoin sur des groupes de travail composés de responsables opérationnels et, selon les sujets traités, de responsables fonctionnels compétents ou d'experts extérieurs.

Le Comité des investissements

Dans le cadre du processus d'autorisation des investissements de développement, le Comité des investissements est en charge de l'analyse des projets dont le montant est supérieur à un seuil défini par le Directeur Général. Sur la base de ses travaux, le Comité émet un avis à l'attention du Directeur Général.

Au titre de 2005, le Comité des investissements était composé du Directeur Financier, du Directeur Général Développement et Stratégie Hôtellerie, du Directeur du Financement du patrimoine et du Directeur du Corporate Finance. Sa composition sera revue dans le cadre de l'évolution de l'organisation du Groupe.

Le Comité des investissements se réunit environ une fois tous les deux mois.

La Direction Financière Groupe

Le Directeur Général en charge des Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion auprès des Divisions des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés. Les principales composantes de la Direction Financière sont :

- la Direction du Corporate Finance, en charge du suivi des investissements et désinvestissements du Groupe ;
- la Direction de la Consolidation et du Système d'Information Groupe, en charge de la préparation des états financiers consolidés et de l'accompagnement des Divisions dans le suivi des systèmes d'information comptables et financiers ;
- la Direction du Contrôle de Gestion, en charge des processus de reporting mensuel, d'estimés, de budgets et de business plans du Groupe ;
- la Direction des Services Fiscaux, en charge du suivi des affaires fiscales du Groupe ;
- la Direction Générale de la Trésorerie, en charge de la gestion centralisée de la trésorerie et de la diffusion des référentiels de contrôle interne spécifiques auprès des Divisions ;
- la Direction de l'Audit interne ;
- la Direction de la Communication financière.

La Direction Financière est en contact permanent avec le Commissaire aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

L'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe et rattaché hiérarchiquement au Directeur Général en charge des Finances, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif d'audit interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de contrôle interne Groupe.

Les rapports de l'Audit interne Groupe, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées sur la base de ses recommandations, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions.

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements d'audit interne délocalisés doit permettre de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux, d'indépendance, d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient 19 auditeurs à la fin de l'année 2005. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à la Direction Générale des Systèmes d'information et Telecom Groupe, comptait 4 auditeurs et les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 36 auditeurs.

Les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont hiérarchiquement rattachés aux directions financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe.

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit interne Groupe, les missions validées par le Comité de contrôle interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'audit interne délocalisés aux Divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

La synthèse des travaux des départements d'audit interne délocalisés fait également l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

Les Comités de contrôle interne des Divisions

Des Comités de contrôle interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions Opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs Généraux de Division, composés de membres des directions opérationnelles et financières et d'un représentant de l'audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe – de prendre connaissance des constats d'audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

4.2.2. Référentiels de contrôle interne

Les principes de contrôle interne et le fonctionnement des principaux organes impliqués dans le suivi du dispositif de contrôle interne, ainsi que leur composition et la manière dont ils



interagissent ont été formalisés principalement par les documents spécifiques suivants :

La Charte du Comité des comptes

Le Comité des comptes a exercé en 2005 son activité dans le cadre d'une Charte, validée par le Conseil de Surveillance, qui précisait ses missions, sa composition, les modalités de nomination de ses membres et son fonctionnement.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de son fonctionnement, ses missions, ainsi que la composition et le rôle joué par les différents Comités créés en son sein, et dont notamment, les principes de fonctionnement du Comité d'audit.

La Charte de l'Audit interne

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'audit interne. A cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne avait été validée par le Président du Directoire, le Vice-Président du Directoire, le membre du Directoire en charge des Finances, le Secrétaire Général et le Directeur de l'Audit interne. Par ailleurs, ce document avait également été soumis à la validation formalisée des Directeurs Généraux et des Directeurs Financiers des principales Divisions du Groupe.

La Charte de l'Audit interne sera remaniée dans le cadre de l'évolution de l'organisation du Groupe et soumise à l'approbation du Comité d'audit et du Directeur Général.

Le manuel de référence Finance

Communiqué à l'ensemble des directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités.

Ce manuel est disponible sur Intranet et donc accessible à tous les collaborateurs et mis à jour de façon régulière.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

4.2.3. Informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société

La mise en place et le suivi des procédures de contrôle interne fait partie intégrante du rôle des responsables opérationnels et financiers de chaque Division. Les dispositifs de contrôle interne doivent s'inscrire systématiquement dans le cadre des référentiels du Groupe. En particulier, les procédures de contrôle interne suivantes ont été définies :

Dispositif d'auto-évaluation des procédures de contrôle interne

Ces dernières années, le Groupe a porté une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières, des sièges et des filiales Accor Services. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants. Ils permettent en outre de faciliter la mise en œuvre de contrôles efficaces, de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne et de contribuer à la formation du personnel.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions d'audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité. Une centralisation périodique des auto-évaluations est réalisée au niveau de chaque Division concernée, avec éventuellement le support de l'audit interne.

Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Procédure de reporting

La Direction du Contrôle de Gestion est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel

de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit en outre pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

Processus de préparation des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction Financière sur la base des informations transmises par les directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction Financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

Dans le cadre de leurs missions de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction Financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur Général en charge des Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit en préparation de la délibération du Conseil d'Administration, qui les arrête.



» Rapport des Commissaires aux Comptes

Établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce,
sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Accor,
pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration
et au traitement de l'information comptable et financière
Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Accor et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2006

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain Pons David Dupont Noël

Barbier Frinault & Autres
Ernst & Young

Christian Chochoy

◇ Rémunération des mandataires sociaux

Rémunération des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé

La rémunération attribuée au titre de l'exercice 2005 au Président et au vice-Président du Conseil de Surveillance, en sus des jetons de présence versés par Accor SA, a été fixée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Elle ne comporte pas de part variable.

La rémunération du Président et des membres du Directoire au titre du même exercice a été fixée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises et européennes.

Cette rémunération est composée d'une part fixe dont le montant est arrêté annuellement et d'une part variable également arrêté annuellement, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Pour le Président du Directoire, la part variable est fonction du niveau et de l'évolution du résultat avant impôt et éléments non récurrents et du résultat net, appréciés dans leur contexte, et compte tenu de la qualité des mesures prises. Pour les autres membres du Directoire, le montant de cette part variable est fonction à la fois d'objectifs de performance financière du Groupe, appréciés selon les mêmes critères, et de l'atteinte d'objectifs personnels fixés par le Président du Directoire. Le montant de la part variable peut représenter jusqu'à 80 % de la part fixe en cas de réalisation des objectifs de performance

définis pour l'exercice et ne peut excéder, en tout état de cause, un maximum de 120 % de la part fixe.

Le Président et les membres du Directoire, ainsi que le Président et le vice-Président du Conseil de Surveillance participent à un régime de retraite supplémentaire différentiel à caractère aléatoire, qui prévoit la perte de tout droit dans l'hypothèse d'un départ du Groupe des participants avant la date de leur retraite, sauf dans les cas limitativement énumérés par la loi.

Les droits obtenus au titre de ce régime sont fonction de l'ancienneté acquise dans les fonctions de mandataire social et la rente représente un pourcentage de la moyenne des deux dernières rémunérations annuelles totales perçues antérieurement à la date de liquidation des droits à retraite, sans toutefois pouvoir excéder à la fois 60 % de cette moyenne et, en tout état de cause, 60 % d'un montant égal à 175 % de la composante fixe de la rémunération servant de référence.

Les dispositions de ce régime de retraite sont devenues caduques pour l'avenir, à compter du 9 janvier 2006, du fait de la modification du mode d'administration et de direction de la Société.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA a été fixé par l'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2005 à 305 000 euros pour l'exercice 2005. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2004 ont été versés en mai 2005.

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

- les membres de chacun des Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent ;

- pour le reste, une moitié des jetons de présence est répartie à parts égales entre tous les membres du Conseil de Surveillance, la seconde moitié étant répartie proportionnellement au nombre de réunions du Conseil de Surveillance auxquelles chaque membre a participé au cours de l'exercice.

Ce principe d'une variabilité du montant des jetons de présence en fonction du niveau de participation aux réunions a été retenu par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 dans le cadre des principes de répartition des jetons de présence qu'il a adoptés lors de cette réunion pour les exercices 2006 et suivants.



Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Les rémunérations brutes totales et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux de Accor S.A. par Accor S.A. et diverses filiales du Groupe s'établissent comme suit (en euros) :

	Rémunération 2004		Rémunération 2005	
	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Directoire				
Jean-Marc Espalioux***				
Rémunération fixe*	1 029 464	1 029 464	1 029 464	1 029 464
Rémunération variable**	600 000	574 000	975 000	600 000
TOTAL	1 629 464	1 603 464	2 004 464	1 629 464
Benjamin Cohen				
Rémunération fixe*	560 836	560 836	582 836	582 836
Rémunération variable**	450 000	400 000	498 000	450 000
TOTAL	1 010 836	960 836	1 080 836	1 032 836
John Du Monceau				
Rémunération fixe*	489 464	489 464	523 464	523 464
Rémunération variable**	440 000	375 000	488 000	440 000
TOTAL	929 464	864 464	1 011 464	963 464
André Martinez***				
Rémunération fixe*	414 464	414 464	427 464	427 464
Rémunération variable**	330 000	320 000	375 000	330 000
TOTAL	744 464	734 464	802 464	757 464
Jacques Stern				
Rémunération fixe*	N/A	N/A	354 464	354 464
Rémunération variable**	N/A	N/A	200 000	N/A
TOTAL	N/A	N/A	554 464	N/A

* Y compris réintégration de l'avantage en nature lié à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

** La rémunération variable est versée l'année suivant l'exercice au titre duquel elle est calculée.

*** Les indemnités versées à MM. Jean-Marc Espalioux et André Martinez à l'occasion de leur départ du Groupe, à l'issue de l'expiration de leur mandat le 9 janvier 2006, sont mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

	Rémunération 2004		Rémunération 2005	
	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Conseil de Surveillance				
Gérard Pélisson (Président)				
Rémunération fixe	1 054 769	1 054 769	1 195 569	1 195 569
Jeton de présence	38 687	42 092	27 492	38 687
TOTAL	1 093 456	1 096 861	1 223 061	1 234 256
Paul Dubrulle (Vice-Président)*				
Rémunération fixe	1 079 909	1 079 909	1 232 709	1 232 709
Jeton de présence	N/A	N/A	19 639	N/A
TOTAL	1 079 909	1 079 909	1 252 348	1 232 709
Thomas J. Barrack				
Jeton de présence	N/A	N/A	11 786	N/A
Sébastien Bazin				
Jeton de présence	N/A	N/A	19 639	N/A
BNP Paribas				
Jeton de présence	19 551	10 874	15 945	19 551
Isabelle Bouillot				
Jeton de présence	30 327	33 733	22 412	30 327
Étienne Davignon				
Jeton de présence	79 101	88 774	77 819	79 101
Renaud d'Elissagaray				
Jeton de présence	30 327	33 733	22 412	30 327
Gabriele Galateri Di Genola				
Jeton de présence	19 551	20 540	13 172	19 551
Dominique Marcel				
Jeton de présence	N/A	N/A	19 639	N/A
Francis Mayer				
Jeton de présence	17 134	N/A	22 412	17 134
Franck Riboud				
Jeton de présence	17 134	20 540	15 945	17 134
Jérôme Seydoux				
Jeton de présence	27 911	33 733	21 025	27 911
Maurice Simond				
Jeton de présence	19 551	20 540	13 172	19 551
Société Générale				
Jeton de présence	21 967	22 956	17 332	21 967
Serge Weinberg				
Jeton de présence	N/A	N/A	10 399	N/A

* Au cours de l'exercice 2004, M. Paul Dubrulle était membre du Directoire.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2005 au titre des engagements de retraites des dirigeants mandataires sociaux figure en note annexe 45 des comptes consolidés page 179.

↳ Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor

Plans d'options de souscription d'actions

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

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

La durée des plans d'options est 7 ou 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.

Pour les membres du Directoire faisant partie de la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options accordées à chacun d'entre eux a été arrêté par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le plan émis en 2005 était destiné à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 903 collaborateurs du Groupe. Le prix de souscription de 32,42 euros correspond à la moyenne sans rabais des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission.



Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

PLAN Date du Directoire	Nombre total d'actions pouvant être souscrites				Nombre total de bénéfi- ciaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expira- tion des options	Prix de souscrip- tion (en euros)	Nombre d'actions souscri- tes en 2005	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2005			Options restant à lever au 31/12/05
	Nombre total d'attributions	Dont membres du Directoire	Dont 10 premiers salariés attribu- taires	Nombre d'options annulées ⁽⁴⁾						Nombre total d'actions souscrites	dont membres du Direc- toire	dont 10 premiers salariés attribu- taires	
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor													
07/01/98	1 378 950	395 000	215 000	0	228	⁽¹⁾ 07/01/03	07/01/06	32,47	1 299 700	1 334 450	395 000	215 000	44 500
06/01/99	581 525	0	53 500	850	639	06/01/04	06/01/07	33,95	111 723	113 473	0	15 500	467 202
30/03/00	690 125	0	98 900	2 000	809	30/03/05	30/03/08	37,00	60 314	60 314	0	8 000	627 811
04/01/01	1 957 000	895 000	575 000	60 000	32	04/01/04	04/01/09	40,58	40 000	40 000	40 000	0	1 857 000
08/01/02	3 438 840	435 000	290 000	18 350	2 032	08/01/05	08/01/10	37,77	121 950	121 950	40 000	0	3 298 540
03/01/03	148 900	30 000	96 000	0	67	04/01/06	03/01/11	31,83	0	0	0	0	148 900
07/01/04	1 482 900	265 000	145 000	400	1 517	08/01/07	07/01/12	35,68	0	0	0	0	1 482 500
12/01/05	1 298 950	265 000	129 000	0	903	13/01/09	12/01/12	32,42	0	0	0	0	1 298 950
TOTAL OPTIONS	10 977 190												9 225 403
Plans de bons d'épargne en action (BEA) ⁽²⁾													
22/12/00	757 322				15 725	22/12/03	22/12/07	43,40	582	582			756 740
12/07/02	104 361				3 890	12/07/05	12/07/09	39,10	10	10			104 351
09/07/04	88 131				3 390	09/07/07	09/07/12	33,94	0	0			88 131
TOTAL BEA	949 814												949 222
TOTAL	11 927 004												⁽³⁾ 10 174 625

(1) Délai avancé au 15 juillet 2002.

(2) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(3) Soit 4,68 % du capital social au 31 décembre 2005.

(4) Options annulées pour cause de démissions ou options sous conditions finalement non validées.

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

- plans émis de 1998 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001 ;
- plans émis en 2004 et 2005 : Assemblée Générale du 20 mai 2003.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 20 mai 2003, le nombre des options d'achat et/ou de souscription d'actions attribuées et non encore exercées ne peut excéder 8 % du capital social pour le total des options de souscription et d'achat d'actions, calculée à la date de la décision d'émission de chaque plan.

**Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2005**

	Noms	Nombre d'options	Plan concerné (date du Directoire)	Prix en euros	Date d'échéance
Options attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social	Jean-Marc Espalioux	115 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
	Benjamin Cohen	50 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
	John Du Monceau	40 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
	André Martinez	35 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
	Jacques Stern	25 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social	Jean-Marc Espalioux	250 000	07/01/98	32,47	07/01/2006
	Benjamin Cohen	75 000	07/01/98	32,47	07/01/2006
	John Du Monceau	30 000	07/01/98	32,47	07/01/2006
		40 000	04/01/01	40,58	04/01/2009
		40 000	08/01/02	37,77	08/01/2010
	André Martinez	22 500	07/01/98	32,47	07/01/2006
		7 500	06/01/99	33,95	06/01/2007
	Jacques Stern	10 000	07/01/98	32,47	07/01/2006

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2005

	Nombre d'options	Plan concerné (date du Directoire)	Prix en euros	Date d'échéance
Options consenties en 2005 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	129 000	13/01/05	32,42	12/01/2012
Options levées en 2005 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	202 500	07/01/98	32,47	07/01/2006

Contrats d'intéressement et de participation**Participation**

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

Cet accord permet aux salariés comptant plus de 3 mois d'ancienneté de bénéficier de la participation en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

La participation est calculée selon la formule légale suivante :
 Réserve Spéciale de Participation = 1/2 (bénéfice net - 5 % des capitaux propres) x (salaires/valeur ajoutée)

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 8 millions d'euros bruts pour l'année 2004, versée en 2005.

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

- RSP 2003 versée en 2004 : 11 millions d'euros ;
- RSP 2002 versée en 2003 : 12 millions d'euros ;
- RSP 2001 versée en 2002 : 11 millions d'euros ;
- RSP 2000 versée en 2001 : 8 millions d'euros.

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

Les primes de participation sont investies dans des fonds communs de placement et bloquées pendant 5 ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

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

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat.

Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

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

Ainsi, pour la société Accor SA, l'intéressement est lié à l'atteinte du résultat part du Groupe tel que communiqué aux actionnaires.





► Capital et actionariat

◇ Renseignements concernant le capital

Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 2005 à 651 797 322 euros, divisé en 217 265 774 actions de 3 euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2005

L'Assemblée Générale du 3 mai 2005 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. La note d'information relative à ce programme de rachat par Accor de ses propres actions a reçu le visa n° 05-230 de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2005.

Le prix maximal d'achat ne devait pas excéder 50 euros et le prix minimal de vente ne devait pas être inférieur à 30 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 19 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société en vertu de cette autorisation.

Les objectifs de ce programme étaient les suivants :

- animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour compte de la Société en toute indépendance ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout plan d'épargne groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code de commerce et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- annulation des actions acquises, ainsi que le cas échéant de celles acquises dans le cadre d'autorisations de rachat d'actions antérieures, sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée statuant dans sa forme extraordinaire ; ou
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tout moyen, immédiatement ou à terme, à des actions, dans les conditions prévues par l'Autorité des marchés financiers et aux époques que le Directoire ou la personne agissant sur délégation du Directoire appréciera.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2005

Au 31 décembre 2005, Accor détenait 1 528 731 de ses propres actions. Ces actions autodétenues sont comptabilisées en titres de participations à long terme dans les comptes sociaux de Accor SA et en déduction des capitaux propres dans les comptes consolidés de Accor.

Sur ces 1 528 731 actions :

- 550 000 actions sont affectées au paiement de l'éventuel complément de prix maximum payable à la Caisse des dépôts et consignations, conformément au contrat d'acquisition portant sur 1 500 000 actions de la société Club Méditerranée ;

- 978 731 actions sont affectées à la remise d'actions à l'occasion de l'exercice des droits attachés à des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes, ou à la mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre de plans d'épargne groupe, ou à l'attribution d'actions gratuites au bénéfice des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe.

À fin décembre 2005, Accor n'avait pas fait usage de son autorisation de rachat d'actions.

Le 28 février 2006, Accor a utilisé 20 000 actions autodétenues dans le cadre de la conversion d'OCEANE Accor 1,75 % 2003/2008 en actions existantes à un prix de conversion de 40,25 euros.

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006

L'Assemblée Générale du 9 janvier 2006 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer en bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois ; elle annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2005.

Les objectifs et les modalités de ce programme de rachat par Accor de ses propres actions sont détaillés dans la note d'information communiquée à l'Autorité des marchés financiers et disponible sur le site Internet www.accor.com.

Le prix maximal d'achat est de 62 euros et le prix minimal de vente est de 30 euros par action.

L'Assemblée a fixé à 19 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société en vertu de cette autorisation.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tout moyen, immédiatement ou à terme, à des actions, dans les conditions prévues par l'Autorité des marchés financiers et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration appréciera ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout plan d'épargne groupe conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code de commerce et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197.1 et suivants du Code de commerce ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- annulation des actions acquises, ainsi que le cas échéant de celles acquises dans le cadre d'autorisations de rachat d'actions antérieures, sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée statuant dans sa forme extraordinaire ;
- animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour compte de la Société en toute indépendance.

Capital et opérations financières autorisées

L'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2005 a renouvelé les autorisations au Directoire à l'effet d'émettre des actions et autres valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription, y compris en cas d'offre publique d'échange.

De plus, l'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2005 a autorisé pour une durée de trente-huit mois le Directoire à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux membres du personnel ou mandataires sociaux (au sens de l'article L. 225-185 du Code de commerce). Le nombre total d'options consenties

au titre de cette autorisation ne pouvant donner droit à souscrire ou acquérir un nombre d'actions représentant plus de 8 % du capital de Accor SA.

Enfin, l'Assemblée Générale du 3 mai 2005 a autorisé le Directoire pour une durée de vingt-six mois à procéder à l'émission d'actions et/ou autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés.

Autorisations au 31 décembre 2005

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2005
Opérations sur capital				
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 3 mai 2005 ^{16°, 17°, 18°, 19°, 20° et 21° résolutions}	(nominal)	26 mois - juillet 2007	
- avec droit préférentiel		200 millions d'euros		
- sans droit préférentiel		100 millions d'euros		
- rémunération de titres apportés à une OPE		100 millions d'euros		
- rémunération d'apport en nature		10 % du capital		
- augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes		200 millions d'euros		
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal)		300 millions d'euros		
Plans d'options et d'achats d'actions				
Plans d'options de souscription d'actions réservées au personnel / Plans d'options d'achat d'actions réservés au personnel	Assemblée Générale du 20 mai 2003 15° résolution	Limitation à 8 % du capital des options ouvertes et non encore levées	38 mois - Juillet 2006	Directoire du 12/01/05 Attribution de 1 298 950 options de souscription d'actions
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 3 mai 2005 22° résolution	Limitation à 2 % du capital	26 mois - juillet 2007	



Capital et actionariat

Renseignements concernant le capital

L'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 a modifié le mode d'administration et de Direction de la Société en adoptant les statuts de Société anonyme administrée par un Conseil d'Administration. De ce fait l'Assemblée Générale mixte du

9 janvier 2006 a annulé et remplacé les autorisations conférées au Directoire par la précédente Assemblée du 3 mai 2005, et a conféré au Conseil d'Administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Autorisations à compter du 9 janvier 2006

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé	Durée et limite de validité
Opérations sur capital			
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 23 ^e , 24 ^e , 25 ^e , 26 ^e , 27 ^e et 28 ^e résolutions	(nominal)	26 mois - mars 2008
- avec droit préférentiel		200 millions d'euros	
- sans droit préférentiel		100 millions d'euros	
- rémunération de titres apportés à une OPE		100 millions d'euros	
- rémunération d'apport en nature		10 % du capital	
- augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes		200 millions d'euros	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal)		300 millions d'euros	
Plans d'options et d'achats d'actions			
Plans d'options de souscription d'actions réservées au personnel / Plans d'options d'achat d'actions réservés au personnel	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 30 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - mars 2009
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 29 ^e résolution	Limitation à 2 % du capital constaté au 9 janvier 2006	26 mois - mars 2008
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 31 ^e résolution	0,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - mars 2009





Actionariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérents au Plan d'épargne « Accor en actions » a été proposée en France. Cette opération a été souscrite par 7 900 personnes.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. En France, cette opération a reçu le visa de la COB n° 00-1665 le 16 octobre 2000.

Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lequel le Groupe était présent.

En France, cette opération a reçu le visa de la COB n° 02-577 le 17 mai 2002. Cette opération a été souscrite par 12 700 salariés.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée a été proposée aux salariés dans une vingtaine de pays, durant les mois de mai et juin, pendant une période de souscription de quatre semaines. En France, une note préliminaire relative à cette opération a été visée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° 04-118 en date du 23 février 2004. Un complément de note d'opération a été visé par l'Autorité des marchés financiers sous le n° 04-407 le 12 mai 2004. Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

Au 31 décembre 2004, 23 303 salariés détenaient 0,92 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Au 31 décembre 2005, ils sont 21 851 à détenir 0,76 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles

- Obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») Accor 1 % mai 2002 - janvier 2007 représentées par 3 415 424 obligations (code ISIN FR0000180192) :

Si la totalité de ces obligations convertibles étaient converties en actions nouvelles avant le 1^{er} janvier 2007, le capital de Accor serait augmenté de 3 415 424 actions, soit 1,57 % du capital au 31 décembre 2005.

- Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE ») Accor 1,75 % octobre 2003 - janvier 2008 représentées par 15 304 348 obligations (code ISIN FR0010026765) :

Au 31 décembre 2005, 8 920 986 obligations ont été converties en actions nouvelles. Le capital de Accor a été augmenté de 8 920 986 actions, soit 4,11 % du capital au 31 décembre 2005.

Si le solde des obligations convertibles était converti en actions nouvelles avant le 1^{er} janvier 2008, le capital de Accor serait augmenté de 6 383 362 actions, soit 2,94 % du capital au 31 décembre 2005.

- Obligations convertibles en actions nouvelles réservées à Colony Capital mai 2005 - mai 2010 représentées par 116 279 obligations (code ISIN FR0010200519) :

Si la totalité de ces obligations était convertie en actions nouvelles avant le 18 mai 2010, le capital de Accor serait augmenté de 11 627 900 actions, soit 5,35 % du capital au 31 décembre 2005.

- Obligations remboursables en actions nouvelles réservées à Colony Capital mai 2005 - mai 2008 représentées par 128 205 obligations (code ISIN FR0010200568) :

Si la totalité de ces obligations était remboursée en actions nouvelles avant le 18 mai 2008, le capital de Accor serait augmenté de 12 820 500 actions, soit 5,90 % du capital au 31 décembre 2005.

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 10 174 625 au 31 décembre 2005.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 10 174 625 actions, soit 4,68 % du capital au 31 décembre 2005.

Titres non représentatifs du capital

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

Évolution du capital

Tableau d'évolution du capital au 31 décembre 2005

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations capital (en euros)		Montants successifs de capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2001	Exercice d'options à 15,46 euros	1 050 000	4 360 416	596 023 815	198 674 605
	Exercice d'options à 13,23 euros	398 430	1 358 988	596 422 245	198 807 415
	Exercice d'options à 18,81 euros	258 000	1 359 850	596 680 245	198 893 415
2002	Exercice d'options à 15,46 euros	150 000	623 000	596 830 245	198 943 415
	Exercice d'options à 33,95 euros	3 000	30 950	596 833 245	198 944 415
	Souscription réservée au personnel à 37,19 euros	942 405	10 740 276	597 775 650	199 258 550
2003	Exercice d'options à 32,47 euros	3 000	29 470	597 778 650	199 259 550
2004	Exercice d'options à 32,47 euros	26 250	257 862	597 804 900	199 268 300
	Exercice d'options à 15,46 euros	255 000	1 059 100	598 059 900	199 353 300
	Exercice d'options à 33,95 euros	2 250	23 213	598 062 150	199 354 050
	Souscription réservée au personnel à 24,48 euros	815 469	5 838 758	598 877 619	199 625 873
	Souscription réservée au personnel à 27,98 euros	357 933	2 980 389	599 235 552	199 745 184
	Conversion d'obligations 2004	20 895 975	257 717 025	620 131 527	206 710 509
2005	Exercice d'options à 32,47 euros	3 899 100	38 302 159	624 030 627	208 010 209
	Exercice d'options à 37,00 euros	180 942	2 050 676	624 211 569	208 070 523
	Exercice d'options à 33,95 euros	335 169	3 457 827	624 546 738	208 182 246
	Exercice d'options à 37,77 euros	365 850	4 240 202	624 912 588	208 304 196
	Exercice d'options à 40,58 euros	120 000	1 503 200	625 032 588	208 344 196
	Exercice de bons à 43,40 euros	1 746	23 513	625 034 334	208 344 778
	Exercice de bons à 39,10 euros	30	361	625 034 364	208 344 788
	Conversion d'obligations 1,75 %	26 762 958	332 306 729	651 797 322	217 265 774

N.B. : Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription. La Société détient 1 528 731 de ses propres actions.



↳ Répartition du capital et des droits de vote

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 30 décembre 2005, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 13 599 actionnaires et 77,26 % du capital (72,85 % des droits de vote).

Par ailleurs, 2 625 actionnaires sont inscrits au nominatif au 30 décembre 2005 et représentent 14,96 % du capital et 19,74 % des droits de vote.

L'enquête menée auprès des investisseurs par un prestataire spécialisé a permis d'identifier en plus 1,53 % du capital et 1,46 % des droits de vote.

Actionnaires au 30 décembre 2005

Répartition par type au 30/12/2005

	% du capital nominatif	% du capital TPI et autres	% du capital total	% des votes
Institutionnels étrangers	1,08 %	47,18 %	48,25 %	45,91 %
Institutionnels français	0,39 %	26,52 %	26,91 %	25,84 %
Conseil et Fondateurs	11,02 %	3,81 %	14,83 %	16,85 %
Individuels	2,47 %	7,54 %	10,01 %	11,40 %
TOTAL	14,96 %	85,04 %	100,00 %	100,00 %

(Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, Capital Bridge.)

Parmi les institutionnels étrangers, les États-Unis représentent 25,9 % du capital total, le Royaume-Uni 11,3 %, le Canada

2,6 %, la Suisse 2 %, l'Allemagne 1,8 %, le reste de l'Europe continentale 4 % et le reste du monde 0,7 %.

Détail Conseil et Fondateurs et flottant

	Nombre d'actions	Nombre de votes	% du capital	% des votes
Caisse des dépôts et consignations	18 694 960	18 702 645	8,60 %	8,19 %
Fondateurs	7 196 300	13 736 199	3,31 %	6,02 %
Société Générale	3 557 260	3 557 260	1,64 %	1,56 %
BNP Paribas	1 227 580	2 455 160	0,57 %	1,08 %
Autodétention* et autres	1 538 246	12 025	0,71 %	0,00 %
CONSEIL ET FONDATEURS	32 214 346	38 463 289	14,83 %	16,85 %
Autres actionnaires	185 051 428	189 860 142	85,17 %	83,15 %
TOTAL AU 30 DÉCEMBRE 2005	217 265 774	228 323 431	100,00 %	100,00 %

* 1 528 731 actions. Ces actions ne disposent pas de droit de vote.
(Sources : Euroclear France, Nominatif Accor.)

Au 30 décembre 2005, l'ensemble des membres du Directoire détenait 972 406 actions au nominatif et 2 785 actions au porteur, soit un nombre total d'actions de 975 191 (0,45 % du capital total) et 1 472 597 droits de vote (0,64 % du total des droits de vote).

Au 30 décembre 2005, 22 150 salariés détenaient 3 887 351 actions (1,79 % du capital total) et 6 558 901 droits de vote (2,87 % du total des droits de vote), dont 1 647 280 actions (0,76 % du capital) et 3 035 493 droits de vote (1,33 % du total des droits de vote) pour 21 851 d'entre eux dans le cadre de l'épargne salariale.

Capital et actionariat

Répartition du capital et des droits de vote

Les déclarations de franchissements de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance

de la Société au cours de l'année 2005 et du début de l'année 2006 ont été les suivantes :

Date de déclaration	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
20 janvier 2005	Société Générale*	5 445 901	2,63 %	5 446 401	2,50 %
2 mars 2005	Franklin Resources Inc.	15 738 472	7,62 %	15 738 472	7,42 %
7 mars 2005	Franklin Resources Inc.	15 952 152	7,72 %	15 952 152	7,53 %
3 mars 2005	Société Générale*	6 246 055	3,02 %	6 246 555	2,86 %
11 mars 2005	Société Générale	6 734 331	3,26 %	6 734 831	3,09 %
11 mars 2005	Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, LLC	2 670 500	1,29 %	2 670 500	1,23 %
7 avril 2005	Société Générale*	4 793 691	2,32 %	4 794 191	2,20 %
27 mai 2005	Crédit Agricole Asset Management	4 224 883	2,04 %	NC	NC
26 mai 2005	Société Générale*	10 647 014	5,15 %	10 647 514	4,89 %
3 juin 2005	Société Générale*	10 299 340	4,98 %	10 299 840	4,73 %
9 juin 2005	Société Générale*	9 152 922	4,43 %	9 153 422	4,20 %
16 juin 2005	Société Générale*	8 625 244	4,17 %	8 625 744	3,96 %
30 juin 2005	Crédit Agricole Asset Management	5 298 305	2,56 %	NC	NC
7 juillet 2005	Société Générale*	6 533 502	3,16 %	6 534 002	2,99 %
15 août 2005	Capital Group International Inc	18 184 700	8,80 %	18 184 700	8,35 %
15 août 2005	Capital Research and Management Company	10 757 504	5,20 %	10 757 504	4,94 %
13 octobre 2005	Société Générale*	6 681 999	3,23 %	6 682 499	3,07 %
25 octobre 2005	Caisse des dépôts et consignations	17 605 793	8,51 %	17 613 478	8,08 %
4 novembre 2005	Société Générale*	6 508 395	3,15 %	6 508 895	2,99 %
10 novembre 2005	Caisse des dépôts et consignations	18 541 805	8,96 %	18 549 490	8,51 %
15 novembre 2005	Caisse des dépôts et consignations	18 647 454	9,02 %	18 655 139	8,56 %
17 novembre 2005	Société Générale *	6 374 667	3,08 %	6 375 167	2,93 %
24 novembre 2005	Société Générale *	6 485 089	3,14 %	6 485 589	2,98 %
1 ^{er} décembre 2005	Société Générale *	6 342 342	3,07 %	6 342 842	2,91 %
28 décembre 2005	Société Générale *	6 877 290	3,33 %	6 877 790	3,16 %
12 janvier 2006	Société Générale *	6 885 995	3,17 %	6 886 495	3,02 %
20 janvier 2006	Société Générale *	7 389 537	3,40 %	7 390 037	3,24 %
23 janvier 2006	Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, LLC	1 968 010	0,91 %	1 968 010	0,86 %
31 janvier 2006	Crédit Agricole Asset Management	5 161 574	2,38 %	5 161 574	2,26 %

* Les seuils indiqués comprennent les activités de trading de la Société Générale.



Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des marchés financiers au cours

de l'année 2005 et depuis le début de l'année 2006 ont été les suivantes :

Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
20 mai 2005	205C0935	Société Générale*	11 265 625	5,45 %	11 265 625	5,17 %
27 mai 2005	205C0958	Société Générale*	10 647 014	5,15 %	10 647 514	4,89 %
3 juin 2005	205C1000	Société Générale*	10 299 340	4,98 %	10 298 840	4,73 %
22 août 2005	205C1430	Capital Group International Inc	18 184 700	8,80 %	18 184 700	8,35 %
22 août 2005	205C1431	Capital Research and Management Company	10 757 504	5,20 %	10 757 504	4,94 %
26 janvier 2006	206C0184	Capital Research and Management Company	9 681 989	4,68 %	9 681 989	4,44 %

* Les seuils indiqués comprennent les activités de trading de la Société Générale.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient plus de 1 % du capital.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31/12/2003			31/12/2004			30/12/2005		
	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes
Caisse des dépôts et consignations	8 976 435	4,5 %	4,2 %	15 617 275	7,6 %	7,1 %	18 694 960	8,60 %	8,19%
Fondateurs	7 346 368	3,7 %	6,6 %	7 152 182	3,5 %	6,3 %	7 196 300	3,31 %	6,02%
Société Générale	4 158 416	2,1 %	1,9 %	3 557 260	1,7 %	1,6 %	3 557 260	1,64 %	1,56%
BNP Paribas	1 227 580	0,6 %	1,2 %	1 227 580	0,6 %	1,1 %	1 227 580	0,57 %	1,08%
Worms & Cie (IFIL)	1 270 500	0,6 %	1,2 %	-	-	-	-	-	-
Autres actionnaires	176 280 251	88,5 %	84,9 %	179 156 212	86,6 %	83,8 %	186 589 674	85,88 %	83,15%
TOTAL	199 259 550	100,0 %	100,0 %	206 710 509	100,0 %	100,0 %	217 265 774	100,00 %	100,00%

(Sources : Euroclear France, Nominatif Accor.)

En dehors des évolutions ci-dessus, Accor n'a pas identifié de mouvements significatifs concernant la répartition de son capital au cours des trois dernières années.

À la connaissance de la Société, aucune personne physique ou morale, directement ou indirectement, isolément ou conjointement

ou de concert, n'exerce ou ne peut exercer un contrôle sur Accor.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires et il n'existe aucun autocontrôle.

Nantissements d'actions inscrites au nominatif pur

Aucun nantissement d'actions inscrites au nominatif pur n'a été recensé parmi les actionnaires principaux du Groupe (plus de 5 % du capital détenu).

Le pourcentage total de capital nanti au titre d'actions inscrites au nominatif pur n'est pas significatif. Il représentait 0,07 % du capital au 30 décembre 2005.

Dividendes

	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)			Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global		+ haut	+ bas	dernier cours	
2000	198 324 605	1,00	0,50	1,50	14 juin 01	51,00	35,39	45,00	3,33 %
2001	198 893 415	1,05	0,525	1,575	3 juin 02	52,40	25,72	40,83	3,86 %
2002	199 258 550	1,05	0,525	1,575	2 juin 03	49,00	26,75	28,86	5,46 %
2003	199 259 550	1,05	0,525	1,575	17 mai 04	37,43	25,01	35,90	4,39 %
2004 ⁽¹⁾	206 710 509	1,30	-	1,30	17 mai 05	37,36	30,37	32,21	4,00 %
2005 ⁽²⁾	217 265 774	1,15	-	1,15	17 mai 06	47,15	31,03	46,46	2,48 %

(1) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale.

À compter de 2004, les distributions ne sont plus assorties d'un avoir fiscal conformément à la loi de finances 2004.

Un dividende de 1,15 euro est proposé pour chacune des 217 265 774 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 2005.

La politique de Accor en matière de dividende est de maintenir un taux de distribution élevé et une croissance régulière du dividende par action.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.



➤ Marché des titres de Accor

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le marché Eurolist, compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40.

L'action Accor est également intégrée dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good du FTSE,

l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index du Dow Jones.

Aux États-Unis, Accor dispose d'un programme « unsponsored » d'American Deposit Receipt (ADR). Ce programme bénéficie de l'exemption 12g3-2 (b).

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

(en euros)	Cours moyen	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		+ haut	+ bas	
2004				
Octobre	31,70	33,00	30,37	23 075 472
Novembre	32,92	33,94	32,05	18 534 217
Décembre	32,26	32,98	31,42	20 266 262
2005				
Janvier	32,54	33,58	31,03	25 638 045
Février	35,01	35,95	33,07	22 676 386
Mars	37,28	38,77	34,98	29 379 934
Avril	37,00	38,23	35,02	22 436 779
Mai	36,41	37,98	34,90	23 815 192
Juin	38,74	39,82	37,50	18 775 786
Juillet	40,76	42,48	37,25	25 428 990
Août	42,87	44,29	41,30	18 108 802
Septembre	41,81	43,75	40,62	27 095 405
Octobre	41,97	44,20	40,32	25 489 453
Novembre	44,33	45,95	41,23	23 233 661
Décembre	45,72	47,15	44,70	18 378 945
2006				
Janvier	49,46	52,25	46,30	37 407 756
Février	50,19	52,30	49,01	23 929 588

(Sources : Euronext, Accor.)

Établissement assurant le service financier

Le service financier de la Société est assuré par la Société Générale :

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81236

44312 Nantes Cedex 3.

Marché des obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (« OCEANE »)

Cours et volumes échangés de l'OCEANE Accor 1 % avril 2002 - janvier 2007 (code ISIN FR0000180192)

(en euros)	Cours moyen	Cours extrêmes		Volumes échangés	
		+ haut	+ bas	en K€	en nombre
2004					
Octobre	177,35	177,60	177,10	121	683
Novembre	177,97	178,00	177,90	346	1 944
Décembre	178,79	179,07	178,50	1 339	7 480
2005					
Janvier	123,28	130,00	118,00	159	1 259
Février	118,75	119,25	118,25	21	179
Mars	119,09	121,00	118,00	301	2 530
Avril	119,35	119,80	118,00	492	4 105
Mai	118,75	119,50	117,00	13	115
Juin	119,18	120,00	117,00	68	573
Juillet	119,66	120,50	119,00	15	128
Août	120,10	120,50	118,50	47	392
Septembre	121,00	121,00	121,00	7	60
Octobre	121,08	130,00	117,00	167	1 416
Novembre	120,42	121,10	118,50	10	85
Décembre	117,23	121,96	112,00	265	2 223
2006					
Janvier	59,95	60,90	59,00	31	504
Février	59,98	60,90	59,05	30	498

(Source : Fininfo.)

Cours et volumes échangés de l'OCEANE Accor 1,75 % octobre 2003 - janvier 2008 (code ISIN FR0010026765)

(en euros)	Cours moyen	Cours extrêmes		Volumes échangés	
		+ haut	+ bas	en K€	en nombre
2004					
Octobre	40,85	41,10	40,60	917	22 542
Novembre	41,07	41,25	40,75	6 020	147 741
Décembre	41,08	41,40	40,80	112	2 740
2005					
Janvier	40,37	40,60	40,21	121	2 996
Février	40,98	41,30	40,60	225	5 512
Mars	41,58	40,95	42,10	1 133	27 192
Avril	41,57	41,95	41,20	142	3 431
Mai	41,61	42,20	41,15	92	4 082
Juin	41,37	42,65	41,98	2 705	64 308
Juillet	43,49	44,30	42,50	175	4 008
Août	44,59	45,00	43,50	154	3 479
Septembre	44,13	44,40	43,90	183	75 737
Octobre	44,12	44,80	44,00	234	5 300
Novembre	45,43	47,00	44,75	480	10 626
Décembre	46,01	47,49	45,00	744	16 246
2006					
Janvier	48,52	50,40	46,00	3 833	78 564
Février	48,78	50,20	47,75	150	3 050

(Source : Fininfo.)





ÉTATS FINANCIERS



◆ Comptes consolidés et annexes p. 110

◆ Rapport des Commissaires aux Comptes – Comptes consolidés Exercice clos le 31 décembre 2005	p. 110
◆ Comptes de résultats consolidés	p. 111
◆ Bilans consolidés	p. 112
◆ Tableaux de financement consolidés	p. 114
◆ Variations des capitaux propres	p. 115
◆ Principaux ratios de gestion	p. 117
◆ Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier	p. 119
◆ Notes annexes aux comptes consolidés	p. 121

◆ Comptes Société mère p. 192

◆ Comptes sociaux résumés	p. 192
◆ Principales filiales et participations	p. 198
◆ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées Exercice clos le 31 décembre 2005	p. 202

► Comptes consolidés et annexes

◇ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés – Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes. Ces comptes ont été préparés pour la première fois conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Ils comprennent à titre comparatif les données relatives à l'exercice 2004 retraitées selon les mêmes règles.

I. Opinion sur les comptes consolidés

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'arrêt 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 de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les notes 1.D.6 et 1.D.4 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives d'une part, à la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles et d'autre part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations données dans les notes de l'annexe, examiné la cohérence des données et hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées dans ce cadre.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, 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-sur-Seine, le 31 mars 2006

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain Pons David Dupont Noël

Barbier Frinault & Autres

Ernst & Young

Christian Chochoy

Comptes de résultats consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2004	2005
Chiffre d'affaires		7 013	7 562
Autres produits opérationnels		51	60
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	7 064	7 622
Charges d'exploitation	4	(5 239)	(5 636)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 825	1 986
Loyers	6	(790)	(837)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 035	1 149
Amortissements et provisions	7	(423)	(432)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	8	612	717
Résultat financier	9	(101)	(122)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	10	2	8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		513	603
Charges de restructuration	11	(22)	(43)
Dépréciation d'actifs	12	(52)	(107)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	13	(8)	72
Résultat de la gestion des autres actifs	14	(23)	(37)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		408	488
Impôts	15	(152)	(124)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	40	256	364
Intérêts minoritaires	25	(23)	(31)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		233	333
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation <i>(en milliers)</i>	23	199 126	214 783
RÉSULTAT NET PAR ACTION <i>(en euros)</i>		1,17	1,55
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	23	1,13	1,51
DIVIDENDE PAR ACTION <i>(en euros)</i>		1,30⁽¹⁾	1,15⁽²⁾
Résultat net par action des activités poursuivies attribuable aux actions ordinaires <i>(en euros)</i>		1,17	1,55
Résultat net dilué par action des activités poursuivies attribuable aux actions ordinaires <i>(en euros)</i>		1,13	1,51

(1) Y compris un dividende exceptionnel de 0,25 euro.

(2) Proposé à l'assemblée.

◇ Bilans consolidés

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2004	2005
ÉCARTS D'ACQUISITION	16	1 667	1 897
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	17	400	437
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	18	3 717	3 891
Prêts long terme	19	329	288
Titres mis en équivalence	20	598	640
Actifs financiers non courants	21	293	284
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		1 220	1 212
Actifs d'impôts différés	15	279	387
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 283	7 824
Stocks		69	64
Clients	22	1 272	1 508
Autres tiers	22	628	770
Fonds réservés Titres de Service courants		346	327
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	44	23
Prêts à court terme	29 & 30	45	39
Actifs financiers courants	29 & 30	77	600
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 589	1 763
TOTAL ACTIF COURANT		4 070	5 094
Actifs non courants disponibles à la vente	18.3	-	260
TOTAL ACTIF		11 353	13 178

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2004	2005
Capital		617	649
Primes		2 187	2 567
Réserves		49	15
Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers	24	125	547
Réserves liées aux avantages au personnel		10	19
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		-	(21)
Différence de conversion		(93)	192
Résultat de l'exercice		233	333
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	23	3 128	4 301
Intérêts minoritaires	25	70	95
CAPITAUX PROPRES		3 198	4 396
Titres subordonnés à durée indéterminée long terme	27 & 30	-	-
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	28, 29 & 30	950	1 001
Autres dettes à long terme	29 & 30	2 258	520
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	337	352
Passifs d'impôts différés	15	312	314
Provisions pour risques et charges à caractère non courant	26	147	171
TOTAL PASSIF NON COURANT		7 202	6 754
Fournisseurs		760	849
Autres tiers et impôt société	22	1 228	1 460
Titres de service à rembourser		1 561	1 940
Provisions pour risques et charges à caractère courant	26	148	203
Dettes financières à court terme (y compris location-financement)	29 & 30	382	1 915
Banques	29 & 30	72	57
TOTAL PASSIF COURANT		4 151	6 424
Passifs relatifs aux actifs non courants disponibles à la vente		-	-
TOTAL PASSIF		11 353	13 178



Tableaux de financement consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005
+ Excédent Brut d'Exploitation		1 035	1 149
- Résultat financier		(101)	(122)
- Impôts sur les sociétés		(144)	(200)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		14	-
- Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		43	102
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		6	6
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	31	853	935
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(67)	(124)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	32	130	271
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		916	1 082
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	33	(314)	(449)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	34	(680)*	(479)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		429	313
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(565)	(615)
+ Augmentation de capital		312**	822
- Réduction de capital		-	-
- Dividendes payés		(284)	(287)
- Remboursement de la dette long terme		(49)	(702)
- Remboursement liés aux contrats de location-financement		(33)	(52)
+ Nouveaux emprunts long terme		128	664
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		46	(90)
+ Variation des dettes financières court terme		131	(178)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		205	267
- DIFFÉRENCE DE CONVERSION (D)		11	(27)
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	30	567	707
+ Trésorerie ouverture		1 024	1 594
+ Retraitements de juste valeur sur trésorerie		3	5
- Trésorerie clôture		1 594	2 306
= VARIATION DE TRÉSORERIE	30	567	707

* Dont 308 millions d'euros pour le Club Méditerranée (cf. note 2.D.2).

** Dont 296 millions d'euros pour le Club Méditerranée (cf. note 2.D.2).

◇ Variations des capitaux propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion (3)	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers (4)	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1^{er} JANVIER 2004	197 730 819	593	1 903	-	125	-	-	315	2 936	86	3 022
Augmentation de capital											
- par conversion d'ORANE	6 965 325	21	258	-	-	-	-	-	279	-	279
- levée d'options	94 500	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1
- complément de prix Club Méditerranée (1)	550 000	1	16	-	-	-	-	-	17	-	17
- par apport fusion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- par souscription des salariés	391 134	2	9	-	-	-	-	-	11	4	15
- actions d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	-	-	-	(266)	(266)	(20)	(286)
Différence de conversion	-	-	-	(93)	-	-	-	-	(93)	(2)	(95)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	233	233	23	256
Variation de la juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	10	-	-	10	-	10
Coûts des paiements en actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôts différés sur éléments comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(21)	(21)
31 DÉCEMBRE 2004	205 731 778	617	2 187	(93)	125	10	-	282	3 128	70	3 198
Augmentation de capital											
- par conversion des obligations convertibles	8 920 986	28	332	-	-	-	-	-	360	-	360
- levée d'options	1 634 279	4	50	-	-	-	-	-	54	-	54
- par apport fusion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- par souscription des salariés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- actions d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	-	-	-	(267)	(267)	(21)	(288)
Différence de conversion	-	-	-	285	-	-	-	-	285	8	293
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	333	333	31	364
Variation de la juste valeur des instruments financiers	-	-	(2)	-	422	-	-	-	420	-	420
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	9	-	-	9	-	9
Réserves liées aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(21)	-	(21)	-	(21)
Coûts des paiements en actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
31 DÉCEMBRE 2005 (2)	216 287 043	649	2 567	192	547	19	(21)	348	4 301	95	4 396

(1) Correspond au complément de prix payable en actions (vis-à-vis de la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre de la prise de participation dans le Club Méditerranée) anticipé dès l'acquisition, conformément aux normes IFRS et porté en correction des capitaux propres, de même que les actions auto détenues présentées en garantie du complément de prix.

(2) Au 31 décembre 2005, Accor détient 1 528 731 actions d'auto détention, pour une valeur de 63 millions d'euros qui ont été classées en moins des capitaux propres pour leur valeur d'acquisition.

(3) La variation de la différence de conversion de 293 millions d'euros entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2005 s'explique principalement par les variations monétaires du dollar américain sur la période. L'appréciation relative du dollar américain par rapport à l'euro, appliquée aux actifs nord américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6 et de Red Roof Inn, génère sur l'exercice 2005 une différence de conversion positive de 126 millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre dollar utilisés sont : 1,2630 en décembre 2003 ; 1,3621 en décembre 2004 ; 1,1797 en décembre 2005.

(4) La variation 2005 correspond à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les Obligations Remboursables en Actions émises au profit de Colony Capital (voir note 24).

Le nombre d'actions en circulation se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	2004	2005
Nombre total d'actions autorisées	206 710 509	217 265 774
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	206 710 509	217 265 774
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (<i>en euros</i>)	3	3
Actions de l'entité détenue par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	1 528 731	1 528 731
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre moyen d'actions avant et après dilution se détaille de la manière suivante :

NOMBRE D' ACTIONS CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2005		217 265 774
Nombre d'actions d'auto contrôle au 31 décembre 2005		(1 528 731)
Nombre d'ORA Colony émises en 2005		12 820 500
Impact <i>prorata temporis</i> conversion des ORA Colony/OCEANES et SOP		(13 774 942)
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2005	Note 23	214 782 601
Impact de la dilution des Plans d'option sur actions au 31 décembre 2005		1 050 889
Impact de la dilution des OCEANES et OC au 31 décembre 2005		24 842 110
Impact <i>prorata temporis</i> de la conversion des OCEANES octobre 2003 en 2005		8 177 571
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2005 APRÈS DILUTION	Note 23	248 853 170

◇ Principaux ratios de gestion

	Note	2004	2005
Gearing	a	71 %	32 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée	b	12,3 %	16,8 %
Retour sur capitaux employés	c	10,0 %	10,7 %
Création de valeur économique (EVA®) (en millions d'euros)	d	184	236

Note (a) : Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note (b) : Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée.

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

	2004	2005
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	2 244	1 420
Retraitement <i>prorata temporis</i> de la dette	(254)	17
DETTE NETTE MOYENNE	2 498	1 403
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (voir note 6)	5 952	5 469
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	8 450	6 872
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	853	935
Composante amortissements sur loyer (voir note 6)	187	221
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	1 040	1 156
RATIO MBA D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE / DETTE NETTE RETRAITÉE	12,3 %	16,8 %

Note (c) : Le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Employed ou ROCE) est défini ci-après.

Note (d) : Création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA ®).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2004 et 2005 sur la base des données suivantes :

	2004	2005
Coût des fonds propres ⁽¹⁾	8,53 %	7,57 %
Coût de la dette après impôt	3,40 %	3,30 %
Pondération Fonds propres/Dettes		
• Fonds propres	58,36 %	75,58 %
• Dettes	41,64 %	24,42 %
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL ⁽²⁾	6,39 %	6,53 %
ROCE APRÈS IMPÔT ⁽³⁾	8,09 %	8,62 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (EN MILLIONS D'EUROS)	10 883	11 291
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (EN MILLIONS D'EUROS) ⁽⁴⁾	184	236

(1) Le Bêta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2004 et 2005 est de 1 et le taux sans risque est l'OAT 10 ans au 31 décembre.

(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 2005, les données de la formule sont les suivantes :

EBITDA	1 208 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	432 millions d'euros
TAUX D'IMPÔT NORMATIF	30,1 % (voir note 15.2)
CAPITAUX EMPLOYÉS	11 291 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du Bêta pour les années 2005 et 2004 est respectivement de 36 millions d'euros et 31 millions d'euros.

↳ Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier

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

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

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

- **excédent d'exploitation des activités (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 calculés 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 moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2005, le ROCE s'établit à 10,7 % contre 10,0 % au 31 décembre 2004. 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 10,8 % et 10,1 % respectivement au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004.

(en millions d'euros)	2004	2005
Capitaux employés	11 043	11 882
Retraitements <i>prorata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	(342)	(665)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	182	74
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	10 883	11 291
Excédent Brut d'Exploitation	1 035	1 149
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	43	36
Quote-part avant impôt dans le résultat des mises en équivalence (voir note 10)	8	23
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA)	1 086	1 208
ROCE (EBITDA/CAPITAUX EMPLOYÉS)	10,0 %	10,7 %

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagées au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.

(2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de traduction de l'excédent d'exploitation des activités.

Comptes consolidés et annexes

Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier

Le retour sur capitaux employés (rapport de l'EBITDA et des capitaux employés) s'analyse ainsi :

Métiers	2004		2005	
	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %	Capitaux engagés (en millions d'euros)	ROCE %
HÔTELLERIE	8 157	8,8 %	7 874	9,9 %
Haut et milieu de gamme	4 223	7,1 %	3 925	8,0 %
Économique	1 778	15,4 %	1 759	16,7 %
Économique États-Unis	2 156	6,8 %	2 190	7,7 %
SERVICES	801	24,6 %	936	26,0 %
AUTRES ACTIVITÉS				
Agences de voyages	454	11,0 %	493	11,0 %
Casinos	249	14,7 %	429	10,6 %
Restauration	231	12,0 %	235	14,0 %
Services à bord des trains	128	8,8 %	123	15,3 %
Holding et autres	863	4,8 %	1 201	3,0 %
TOTAL GROUPE	10 883	10,0 %	11 291	10,7 %

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1. Principes comptables

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Accor ont été établis, à compter du 1^{er} janvier 2005, conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2005.

Parmi les normes adoptées par l'Union européenne après le 1^{er} janvier 2006 et pour lesquelles une application anticipée est autorisée, le Groupe a choisi d'appliquer les suivantes :

- Amendement IAS 19 « Traitement des gains et pertes actuariels, régimes groupes et informations à fournir » ; et
- Amendement IAS 39 « Couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intragroupes futures ».

Le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les autres normes et interprétations non encore adoptées par l'Union européenne au 1^{er} janvier 2006.

En vue de la publication de ces états financiers et à titre de comparatif, le groupe Accor a préparé un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004 établi selon les dispositions énoncées dans IFRS 1 « Première adoption des Normes internationales d'information financière » et des comptes 2004 établis conformément au référentiel IFRS, y compris l'application des normes IAS 32, 39.

Les principales exceptions prévues par la norme IFRS 1 à une application rétrospective du nouveau référentiel qui ont été retenues par le Groupe Accor sont :

- Non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ;
- Reclassement en réserves consolidées des différences de conversion au 1^{er} janvier 2004 ;
- La désignation, à la date de transition aux IFRS, des instruments financiers comme des actifs financiers ou des passifs financiers soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponible à la vente.

Le Groupe a par contre choisi de ne pas appliquer les exemptions suivantes :

- Réévaluation de ses immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur ;
- Application de la norme IFRS 2 aux instruments de capitaux propres attribués avant le 7 novembre 2002 et à ceux attribués après le 7 novembre 2002 mais dont les droits ont été acquis au 1^{er} janvier 2005.

Les autres exemptions ne sont pas applicables au groupe Accor.

La note 46 détaille les principaux impacts constatés sur le bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2004, les divergences avec les principes comptables français antérieurement appliqués et leurs effets chiffrés sur le bilan et sur les résultats de l'exercice 2004.

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception du Groupe Lucien Barrière SAS, du Club Méditerranée et de Go Voyages qui clôturent au 31 octobre.

Les états financiers 2003 et 2004 établis selon les principes français en vigueur en 2003 et 2004 sont inclus dans le document de référence n° D. 05-330 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2005.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle.

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

Lors d'une acquisition, les actifs et passifs de la filiale acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les intérêts minoritaires sont évalués pour leur part dans les justes valeurs des actifs et passifs comptabilisés.

Conformément à la norme IAS 27, États financiers consolidés et individuels, les promesses unilatérales de vente consenties à Accor (*call*) sont prises en compte pendant leur période d'exercice, afin de déterminer le mode de consolidation des sociétés sur lesquelles porte le *call*.



B. Écarts d'acquisition

À l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. L'évaluation se fait dans la devise de l'entreprise acquise.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature.

B. 1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Accor exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci. L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément au bilan.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la note 1.D.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique Dépréciation d'actifs, est irréversible.

B. 2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition. Dans la mesure où tout ou partie de l'écart d'acquisition négatif correspond à des pertes et dépenses futures attendues à la date d'acquisition, celui-ci est comptabilisé en produits dans le compte de résultat.

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 et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice durant lequel les activités seront cédées.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à hyperinflation, les actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours

historique), et les actifs et passifs monétaires sont convertis au cours de clôture.

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont convertis au cours historique, les autres postes sont convertis au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

D. Immobilisations

D. 1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38, « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a qualifié ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (voir note 1.D.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

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.

D. 2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient (y compris les frais financiers intercalaires relatifs aux emprunts nécessaires au financement des constructions) moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence lorsque les actifs sont prêts à être utilisés.



À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité :

	Haut & milieu de gamme	Économique
Construction	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

D. 3. Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

D. 4. Contrat de location et opération de cession-bail

Le Groupe analyse ses contrats de location selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les contrats de location qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur (qualifiés de location-financement) sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- la dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée du bilan ;
- les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- la charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat est qualifié de contrat de location-financement du fait de l'option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti selon les règles appliquées par le Groupe. Dans tous les autres cas, le bien est amorti selon une approche par composantes sur la durée la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien.

Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'un contrat de 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.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 6. Par ailleurs, pour

les opérations de cession bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

D.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées, sont inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte significative ou prolongée, cette perte donne lieu à un *impairment* non réversible comptabilisé en résultat.

D.6. Valeur recouvrable des immobilisations

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur.

Ce test est effectué une fois par an pour les actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, aux marques et aux droits au bail) et pour les immobilisations incorporelles en cours.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Dans le cadre de l'hôtellerie, l'UGT correspond à l'hôtel. Les écarts d'acquisition sont testés, par pays et par activité, et l'UGT comprend alors les immobilisations corporelles, incorporelles et l'écart d'acquisition rattachés au pays. Les immobilisations incorporelles sont quant à elles testées individuellement.

- Méthode d'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations corporelles et des écarts d'acquisition :

La valeur recouvrable des immobilisations corporelles et des écarts d'acquisition est approchée selon deux phases :

1. Évaluation par la valeur de marché, valeur fondée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation. Si cette évaluation met en évidence la nécessité de comptabiliser une provision



pour perte de valeur, la valeur d'utilité sera alors approchée selon la phase 2 ;

- Évaluation par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés, avec prise en compte d'une valeur terminale, basée sur un taux de croissance à l'infini des produits générés par l'actif valorisé. Les projections sont basées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) avant impôt du Groupe tel que déterminé à la clôture du précédent exercice ajusté du risque pays. Le taux de croissance est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays. Si cette évaluation fait état d'une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées selon les deux phases. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. note 1.Q.6).

Conformément à la norme IAS 36, les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les provisions pour dépréciation relatives aux autres immobilisations corporelles sont quant à elles réversibles dès

lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif.

- Méthode d'évaluation de la valeur d'utilité dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles (hors écart d'acquisition).

La valeur d'utilité des immobilisations incorporelles est approchée selon la méthode des cash-flows futurs actualisés, avec prise en compte d'une valeur terminale, basée sur un taux de croissance à long terme des produits générés par l'actif valorisé. Les projections, avant impôt, sont basées sur une durée maximale de 5 ans et le taux d'actualisation retenu est le CMPC avant impôt du Groupe tel que déterminé à la clôture du précédent exercice ajusté du risque pays.

Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les brevets et les logiciels sont considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif.

- Paramètres utilisés pour les tests de dépréciation. Les indices de perte de valeur sont les suivants :

Métiers	1 ^{er} indice	ou 2 ^e indice
Hôtellerie	Baisse de 15 % du CA à PCC*	Baisse de 30 % de l'EBE à PCC*
Services	Baisse de 15 % du CA à PCC*	Baisse de 30 % de l'EBE à PCC*
Agences de voyages	Baisse de 15 % du CA à PCC*	Baisse de 30 % de l'EBE à PCC*
Casinos	Baisse de 15 % du CA à PCC*	Baisse de 30 % de l'EBE à PCC*

* Périmètre et change constants.

- Méthode fondée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, la méthode fondée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation (EBE) consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à y appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus se détaillent de la manière suivante :

Segment

Hôtellerie haut et milieu de gamme	$7,5 < x < 10,5$
Hôtellerie économique	$6,5 < x < 8$
Hôtellerie économique États-Unis	$6,5 < x < 8$

Dans le cadre des tests effectués, la méthode fondée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation (EBE) consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de l'entreprise puis à y appliquer un multiple en fonction de sa situation géographique ainsi qu'un coefficient pays.

D.7. Actifs non courants disponibles à la vente et activités abandonnées

À compter du 1^{er} janvier 2005 et conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part au bilan et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Un actif sera classé en « actif disponible à la vente » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente de l'actif a été engagé par la direction.

E. Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

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. Elles imposent aux émetteurs de tickets restaurant de bloquer un montant équivalent à la valeur faciale des tickets en circulation.

G. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers tel que décrit en note 6. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

H. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise à ses salariés, y compris la participation des salariés, et les charges liées aux « stocks options ».

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties affectées.

J. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité.

Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes versées à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes versées est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies, y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information, le Groupe évalue ses obligations conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel ». Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles

telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé au bilan correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance, conformément à l'option offerte par l'amendement à l'IAS 19 publié par l'IASB en 2004 et adopté par l'Union européenne le 8 novembre 2005. Du fait du caractère non significatif des modifications d'hypothèses actuarielles en 2004, les écarts actuariels 2004 n'ont pas fait l'objet d'un retraitement en capitaux propres en 2004 et sont restés comptabilisés en résultat de la période 2004.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique provisions pour risques et charges.

K. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes, 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 passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

La monnaie de reporting est l'euro.

L. Impôt différé

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation



d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction, à l'exception de ceux se rapportant aux retraitements des contrats de location-financement.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ;
- et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

M. 1. Paiement fondé sur des actions

Conformément à la norme IFRS 2, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1^{er} janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel. Les plans antérieurs au 7 novembre 2002 ne sont pas évalués et restent non comptabilisés.

Quatre plans octroyés entre 2003 et décembre 2005 entrent dans le périmètre de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Il s'agit d'options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des biens et des services reçus évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'octroi.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le

montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

L'attribution d'avantages aux personnels via l'établissement de plan d'épargne entreprise (PEE) entre aussi dans le champ de l'IFRS 2 dans la mesure où une décote est accordée lors de l'acquisition des titres par le salarié. Ainsi, dès lors que le prix de souscription accordé aux employés est affiché en décote par rapport à la juste valeur de l'action à la date d'attribution, une charge est comptabilisée immédiatement ou sur la période d'acquisition des droits à défaut d'acquisition immédiate.

Paiements sur la base d'actions de filiales du Groupe Accor

Certaines filiales du Groupe, notamment aux États-Unis et en France ont mis en place des plans d'attribution d'options de souscription d'actions au profit de 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). Ces plans entrent également dans le périmètre d'IFRS 2. Ces plans étant dénoués en trésorerie, ils donnent lieu à comptabilisation d'une provision, sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires. Cette provision sera réévaluée à chaque date d'arrêt après mise à jour des hypothèses de valorisation.

M. 2. Titres Accor auto détenus

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés.

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définis par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Le Groupe a décidé d'appliquer cette norme au 1^{er} janvier 2004. Par ailleurs, le Groupe a choisi d'appliquer de façon anticipée au 1^{er} janvier 2004, l'amendement à la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intragroupes futures », adopté par l'Union européenne le 21 décembre 2005. L'amendement « Option juste valeur » à IAS 39 n'est quant à lui pas applicable chez Accor puisque le Groupe n'a pas choisi l'option d'évaluer, lors de la comptabilisation initiale, des instruments financiers à leur juste valeur, avec comptabilisation des produits et des charges en résultat. Enfin, le Groupe a choisi de ne pas appliquer de façon anticipée la norme IFRS 7 « Instruments financiers informations à fournir » adoptée par l'Union européenne le 11 janvier 2006 et applicable à partir du 1^{er} janvier 2007.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées ont été classés dans la catégorie des prêts et créances émis par l'entreprise et sont donc enregistrés au bilan au coût amorti ;
- les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance ont été classés dans la catégorie actifs détenus jusqu'à leur échéance et sont donc comptabilisés au bilan au coût amorti.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs.

- les actions, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de participation non consolidés sont considérés comme des actifs financiers disponibles à la vente et sont donc comptabilisés au bilan à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres.

Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- couverture de juste valeur (*fair value hedge*) ;
- couverture de flux futurs (*cash flow hedge*).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (*fair value hedge*), le passif financier sous jacent à l'instrument dérivé est revalorisé au bilan au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux

d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (*cash flow hedge*), le passif financier couvert est enregistré au bilan au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

Passifs financiers obligataires convertibles

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du *call* émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission. Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IAS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde bien au prix de remboursement.

Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance en général inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.



P. Promesses unilatérale d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en intégration globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. La dette est évaluée à l'aide des business plans des 5 prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées :

- en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

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

Q. 1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18, le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration proportionnelle. Il s'agit notamment :

- pour les activités hôtelières, lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevance de franchise...) perçue au titre de ces contrats ;
- 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 sans risque ;
- 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).

Conformément à la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Les prestations de service sont comptabilisées au moment où le service est rendu.

Q. 2. Autres produits opérationnels

Ils correspondent aux 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.

Q. 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 coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier), quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence net d'impôt.

Q. 4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

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

Q. 5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

Q. 6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs ».

Q. 7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus- ou moins-values de cession d'hôtels. Ces éléments fréquents dans la gestion de l'immobilier hôtelier ne sont pas directement liés à la gestion des opérations.

Q. 8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

Q. 9. Tableau de financement

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de

trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents après variation des impôts différés et plus-value de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

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

Les flux de trésorerie provenant des activités de financement incluent :

- les variations de capital ;
- les variations des dettes et emprunts.

R. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables employées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33, « Résultat par action ».

S. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Le Conseil d'administration du 7 mars 2006 a autorisé la publication de ces états financiers.

Note 2. Faits marquants et changements de périmètre

A. Nouvelle approche immobilière dans l'hôtellerie

Accor poursuit sa politique de gestion d'actifs consistant à adapter les modes d'exploitation de ses hôtels selon les segments, la rentabilité et les risques. Cette politique repose sur trois axes principaux :

A. 1. Hôtellerie haut de gamme (Sofitel)

Réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des résultats : « Sale & Management back »

Dans l'hôtellerie haut de gamme (Sofitel), Accor souhaite céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire. L'objectif est d'atteindre 75 % du parc Sofitel sous contrat de gestion en 2006, contre 55 % en 2004.

A. 2. Hôtellerie milieu de gamme

Réduire la cyclicité des résultats du Groupe en variabilisant les coûts de détention : « Sale & variable lease back »

Dans l'hôtellerie milieu de gamme, Accor va transformer les contrats de location fixe en location variable sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Un des objectifs recherché est de variabiliser une partie des charges auparavant fixes. D'ici 2006, 15 % de l'ensemble du parc Novotel et Mercure devraient passer sous contrat de location variable, contre 1 % en 2004.

Transactions au cours de l'exercice 2005

Dans le cadre de cette politique, une première réalisation a été signée en mars 2005 portant sur un parc immobilier de **128 hôtels** en France, d'une valeur de 1 025 millions d'euros, avec la Foncière des Murs, consortium d'investisseurs comprenant Foncière des Régions, Generali, Assurances Crédit Mutuel Vie et Predica (groupe Crédit Agricole).

Les contrats sont d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois par hôtel, au gré de Accor. Le loyer est de 15,5 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et passe à 14,5 % lors du premier renouvellement (en cas de renouvellement décidé par Accor à l'issue de la première période de 12 ans).

Cette opération a permis de dégager **146 millions d'euros de trésorerie et une plus value nette de frais de 107 millions d'euros.**

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de 97 millions d'euros, qui va permettre notamment d'accélérer le repositionnement de Novotel avec la nouvelle chambre « Novation ». Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 63 millions d'euros de travaux (voir note 39).



A. 3. Tous segments

Optimiser le résultat d'exploitation du Groupe en cédant des actifs non prioritaires

Ce programme prend soit la forme de cessions simples d'actifs ou de cessions de murs suivies de reprises en contrat de franchise (« Sale & franchise back »)

Transactions au cours de l'exercice 2005

Cessions simples : 17 hôtels

Au cours de la période, Accor a cédé ou arrêté des contrats de location de 17 hôtels sans en conserver l'exploitation. Les hôtels concernés par ces cessions ou arrêt de contrat sont 3 Red Roof et 4 Motel 6 aux États-Unis, 1 Sofitel, 5 Mercure et 1 Formule 1 en Europe principalement. Par ailleurs, en Allemagne dans le cadre de la rationalisation du parc hôtelier après l'acquisition de la participation dans Dorint, 1 Mercure a été cédé, 2 contrats de location sur des hôtels Novotel ont été arrêtés.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« Sale & franchise back ») : 25 hôtels

- Accor a cédé 22 hôtels allemands exploités jusqu'alors en location (loyers annuels de 15 millions d'euros) et en a conservé la franchise sous la marque Mercure. Cette transaction a pour objectif d'améliorer les résultats du Groupe d'environ 4 millions d'euros par an.
- Accor a cédé 2 hôtels dans les DOM-TOM exploités précédemment en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Mercure et Novotel.
- Au Brésil Accor a transformé un contrat de location en franchise pour un Ibis.

Cessions avec maintien d'un contrat de management (Sale & management back) : 2 hôtels

En avril 2005, Accor a cédé un Novotel en Chine et l'a repris en contrat de management. Par ailleurs, le Groupe a transformé un contrat de location en contrat de management en Espagne.

B. Développement hôtelier

Accor souhaite renforcer ses positions de premier plan sur les marchés européens et conquérir des parts de marché plus rapidement dans les pays et régions à fort potentiel. Le Groupe compte se développer principalement dans les trois prochaines années dans l'hôtellerie économique en Europe et dans les pays émergents (Chine, Inde, Russie, Moyen-Orient et Amérique latine).

B. 1. Hôtellerie Allemagne : Participation de Accor dans Dorint AG

B. 1. 1. PRISE DE PARTICIPATION DE ACCOR DANS DORINT AG EN 2002

En 2002, Accor a pris une participation de 30 % pour un montant de 49 millions d'euros dans le Groupe hôtelier allemand Dorint AG afin de gagner des parts de marché en Allemagne en bas de cycle. Le Directoire et le Conseil de Surveillance de Dorint

AG ont approuvé la mise en place d'un partenariat stratégique avec le Groupe Accor basé sur des contrats de franchise et de commercialisation. Tous les hôtels Dorint ont été cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel ou ont repris l'enseigne Mercure. Les forces de vente et les équipes marketing de Dorint ont été intégrées au réseau Accor à partir du 1^{er} février 2003.

De plus, entre le 31 mars 2009 et le 30 juin 2011, Accor aura la possibilité d'accroître sa participation de 25 %, par l'exercice à sa convenance d'une option d'achat auprès du Docteur Herbert Ebertz. Cette option d'achat est calculée sur la base d'un multiple d'EBITDA moins la dette nette consolidée, avec un prix minimum forfaitaire de 45 millions d'euros. Enfin, il est précisé que dans le cadre de cette acquisition, Accor a été amené à consentir un prêt de 35 millions d'euros au Docteur Herbert Ebertz et une garantie de 25 millions d'euros à Dorint AG, pari passu avec le Docteur Herbert Ebertz. Celle-ci figure en engagements hors bilan (voir note 39).

Enfin Accor a consenti au docteur Herbert Ebertz une promesse de vente sur des actions représentant 30 % du capital de Dorint à un prix fixe. L'option d'achat correspondante est exerçable dans les six mois suivants l'expiration de l'option d'achat dont bénéficie Accor.

En 2003, Accor a consolidé par mise en équivalence le Groupe Dorint à hauteur de son pourcentage de détention soit 30 % sur le 1^{er} semestre 2003.

B. 1. 2. RESTRUCTURATION 2003-2004

À la fin du premier semestre 2003, dans le cadre d'une augmentation de capital souscrite par Accor SA et le Docteur Herbert Ebertz, Accor a acquis 10,19 % supplémentaires pour 13,2 millions d'euros, portant sa participation à 40,19 %. Accor a donc consolidé Dorint par mise en équivalence sur une base de 40,19 % sur le second semestre 2003.

Début 2004, Accor a apporté son soutien au plan à long terme, proposé par le Directoire de Dorint et approuvé par le Conseil de surveillance, pour donner au groupe hôtelier allemand les moyens de tirer le meilleur parti du futur rebond économique en Allemagne.

Ce plan, approuvé fin juillet 2004 par une Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires, prolonge les mesures prises en 2003 pour abaisser les coûts d'exploitation et s'articule autour des axes suivants :

- une augmentation de capital de 42,0 millions d'euros ;
- une augmentation de capital complémentaire en 2005 de 8,4 millions d'euros ;
- la mise en place d'un contrat de management des hôtels Dorint par Accor Allemagne permettant d'accroître leur performance commerciale et opérationnelle dans le cadre de la politique de *co-branding* des hôtels Dorint avec les marques Sofitel et Novotel.

À l'occasion de ces opérations en capital, le Fonds d'investissement américain Noonday a fait son entrée dans le capital de Dorint. À fin décembre 2004, Noonday détenait 21,7 % de Dorint. Par ailleurs, après contribution en capital en

2004 à hauteur de 2,6 millions d'euros, la participation de Accor s'établissait à 26,0 % à fin décembre 2004.

Dans le cadre des opérations en capital 2004, Accor a consenti à différents actionnaires de Dorint, des options de vente portant sur 35,1 % du capital. Ces options de vente (Put) pourront être exercées entre le 1^{er} juillet 2009 et le 1^{er} juillet 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette (pour 13,4 % du capital) et à partir du 30 juin 2009 pour le solde (21,7 %). Il est précisé que dans le cas de l'option de vente consentie à Noonday (21,7 % du capital), celle-ci est assortie de complément de rémunération en sus d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette et deviendrait exerçable à tout moment en cas de participation d'Accor dans Dorint inférieure à 25 % ou supérieure à 50 %.

Parallèlement, au 31 décembre 2004, Accor disposait d'une option d'achat sur 15,2 % du capital consentie par la famille Ebertz à Accor sur la base d'un multiple d'EBE minoré de la dette nette avec un minimum. Par ailleurs, Accor disposait à la même date d'une option d'achat sur 21,7 % du capital consentie par le fonds Noonday, exerçable entre le 1^{er} juillet 2007 et le 30 juin 2010.

B. 1. 3. RESTRUCTURATION 2005

Au cours du second semestre 2005, la situation de Dorint restant difficile, de nouvelles mesures de restructuration ont été engagées. Ces mesures reposent sur quatre éléments :

- réduction des loyers de 10 % de la part des propriétaires pour les vingt années à venir en échange d'une hausse des loyers en cas d'augmentation du chiffre d'affaires par rapport à la référence de 2005 ;
- désengagement de 3 contrats de location non rentables ;
- renégociation des conditions des contrats de management des deux managers de Dorint (Accor et Intercontinental). Pour sa part, Accor, à compter du 1^{er} janvier 2005, a consenti des réductions de ses redevances de managements pour une période comprise entre le 1^{er} janvier 2005 et fin 2009 à hauteur d'un montant maximal de 20 millions d'euros en cas de non atteinte de niveaux minimums de résultat. Au 31 décembre 2005, ce montant a fait l'objet d'une provision pour risque pour la totalité du montant (voir note 26) ;
- augmentation de capital de 27 millions d'euros.

L'augmentation de capital de 27 millions d'euros a été souscrite par Accor à hauteur de 7 millions d'euros, portant ainsi la participation du Groupe dans Dorint à 29,08 % au 31 décembre 2005. Suite à cette nouvelle émission en capital, le fonds d'investissement Noonday détenait, au 31 décembre 2005, 37,6 % du capital de Dorint.

Cette troisième restructuration a entraîné les impacts suivants sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2005 :

- la mention en engagements hors bilan de la valeur probable des Puts consentis aux actionnaires (Docteur Herbert Ebertz, fonds d'investissement Noonday, famille Didenhofen) pour un montant total de 105 millions d'euros (voir note 39) ;
- la constatation d'une provision pour risque de 30,5 millions d'euros (voir note 26) correspondant à des engagements

éventuels à payer au fonds d'investissement Noonday dans le cadre de nos accords signés en 2004.

Cette restructuration a également eu les effets suivants sur les options de vente et d'achat existant entre Accor et les autres actionnaires de Dorint :

- Les options de vente consenties par Accor portent désormais sur 52,3 % du capital de Dorint. Les options de vente portant sur 8,35 % du capital pourront être exercées entre le 1^{er} juillet 2009 et le 31 juillet 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette. Les options de vente portant sur 6,41 % du capital pourront être exercées entre le 1^{er} juillet 2009 et le 31 décembre 2011 sur la base d'un multiple de l'EBE minoré de la dette nette. Enfin, l'option de vente consentie à Noonday, qui porte sur 37,5 % du capital, peut être exercée, à partir du 1^{er} juillet 2007 ;
- L'option d'achat consentie par Noonday porte sur 37,5 % du capital de Dorint ;
- L'option d'achat consentie par le Docteur Ebertz en 2002 porte désormais sur 9,6 % du capital de Dorint, et peut être exercée jusqu'au 30 juin 2012. Le prix minimum d'achat a été supprimé.

L'option d'achat consentie au Docteur Ebertz en 2002 porte désormais sur 29,1 % du capital.

Par ailleurs, les dates d'exercice de l'option de vente consentie par Accor au fonds d'investissement Noonday ont été modifiées. L'exercice des options de vente est possible à partir du 1^{er} juillet 2007.

Enfin, le Groupe s'est engagé à souscrire à hauteur de 12,5 millions d'euros l'augmentation de capital de 23 millions d'euros prévue en 2006. Cet engagement figure en hors bilan au 31 décembre 2005 (voir note 39).

B. 2. Autres investissements hôteliers (croissance externe et interne)

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2005, à l'ouverture ou à l'acquisition de 182 hôtels, pour un total de 23 632 chambres. Par ailleurs, 90 hôtels ont été fermés sur la période, soit 11 540 chambres.

Le parc hôtelier à fin décembre 2005 est présenté dans le chapitre « activités et stratégie du Groupe » du Rapport de gestion.



PROJETS HÔTELIERS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2005

La perspective d'évolution du parc, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

(en nombre de chambres)	Propriété	Location	Management	Franchise	Total
2006	2 933	4 427	12 287	4 260	23 907
2007	3 616	7 409	10 926	1 128	23 079
2008	705	2 419	672	3 478	7 274
TOTAL	7 254	14 255	23 885	8 866	54 260

C. Stratégie de développement dans les Services

C. 1. Développement par acquisition

Au cours de la période, Accor Services a acquis la majorité de la société Hungastro, 4^e opérateur roumain de titres de service. Cette acquisition permet à Accor de se renforcer sur un marché en croissance et à forte rentabilité. Le volume d'émission et le chiffre d'affaires d'Hungastro se sont élevés respectivement à 111 millions d'euros et à 5 millions d'euros au cours de l'exercice 2005.

C. 2. Développement organique

Au cours de l'exercice 2005, Accor Services a lancé ses produits de titres de service alimentaires au Pérou.

D. Stratégie dans les autres métiers de Accor

D. 1. Stratégie dans les Casinos

D. 1. 1. PARTENARIAT ACCOR ET COLONY CAPITAL DANS ACCOR CASINOS

En 2001, Accor et le fonds d'investissement américain Colony Capital ont signé un accord visant à créer un groupe de casinos leader sur le marché européen. Cet accord s'est concrétisé par la prise de participation à 50 % de Colony Capital dans Accor Casinos, dont 6 % en 2001 et 44 % en 2002, Accor demeurant l'opérateur industriel de la société.

La transaction a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 450 millions d'euros et a dégagé une plus-value nette après impôt de 68 millions d'euros.

Il est par ailleurs précisé que dans le cadre de cette transaction, Accor a consenti à Colony Capital un prêt de 80 millions d'euros (cf. note 19).

D. 1. 2. PARTENARIAT ACCOR, COLONY CAPITAL ET FAMILLE BARRIÈRE DESSEIGNE

En décembre 2004, Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital ont créé la Société « Groupe Lucien Barrière SAS » qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales

respectives. Ce nouvel ensemble représente un chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard d'euros.

Il regroupe 37 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, de Biarritz et de Nice, ainsi que 13 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec, entre autres, Le Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

À l'issue de cette opération, la famille Barrière Desseigne détient 51 %, Accor 34 % et Colony Capital 15 % de la nouvelle entité « Groupe Lucien Barrière SAS ». Outre sa participation au capital, Colony, via le fonds européen Colyzeo, a souscrit 100 millions d'euros d'obligations remboursables en actions émises par le nouveau Groupe.

Le Conseil de Surveillance est composé de 12 membres nommés pour 6 ans, dont 6 membres désignés par la famille Barrière Desseigne, 4 représentants d'Accor et 2 représentants de Colony Capital et Colyzeo. Il est précisé que toutes les décisions importantes relatives à la vie de la société devront être prises à l'unanimité.

Ce rapprochement a été réalisé par voie d'apports de titres et, pour partie, par cession par Accor et par Colony Capital d'actions SHCD et Accor Casinos. Lors de ce rapprochement, Accor a dégagé une plus value de 77 millions d'euros liée à la dilution, figurant au 31 décembre 2004 en résultat de la gestion des autres actifs (note 14). À l'issue de cette opération, Accor détient 34 % du Groupe Lucien Barrière SAS et consolide ce nouvel ensemble en intégration proportionnelle à 30,19 %, après prise en compte de la dilution liée à l'émission des 100 millions d'euros d'obligations remboursables en actions. Par ailleurs, compte tenu de la réalisation de cette opération le 17 décembre 2004, Accor a consolidé les comptes du nouvel ensemble Groupe Lucien Barrière SAS au 31 décembre 2004, sans impact sur le compte de résultat de la période.

L'impact sur le bilan de cette opération est une réduction de la dette nette au 31 décembre 2004 de 133 millions d'euros, dont 65 millions d'euros relatifs au remboursement partiel du prêt Colony (cf. note 19).

Par ailleurs, dans le cadre de ces accords, Colony Capital dispose d'une option de vente auprès de Accor de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor dispose d'une option d'achat de cette même participation.

Colony Capital pourra notifier dans les 30 jours suivant la date de clôture de chacun des exercices de la société Groupe Lucien



Barrière SAS clos les 31 octobre 2007, 2008 et 2009 leur intention de céder leurs titres, objet de la promesse. Au-delà de cette date, Accor pourra exercer son option d'achat.

Le prix de la participation de 15 % dans Groupe Lucien Barrière SAS sera déterminé par des experts indépendants sur la base de valorisation de marché. Cette option figure dans les engagements hors bilan au 31 décembre 2005 pour un montant de 140 millions d'euros (cf. note 39).

D. 2. Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %

En juin 2004, Accor a pris une participation de 28,9 % dans le capital du Club Méditerranée, dont 21,2 % détenus par le groupe Agnelli (Exor/Ifil) et 7,7 % appartenant à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

La transaction a été effectuée sur la base d'un prix d'acquisition de 45 euros par action Club Méditerranée, soit 252 millions d'euros. Il est assorti d'un complément de prix soumis à la réalisation de résultats futurs du Club Méditerranée représentant un maximum de 41 millions d'euros s'agissant du groupe Agnelli et 550 000 actions Accor s'agissant du groupe CDC. Le complément de prix du groupe Agnelli, pris en compte lors de la première consolidation, s'il s'avérait être dû, serait alors soit versé à l'issue de l'exercice clos le 31 octobre 2005, soit à l'issue de l'exercice clos le 31 octobre 2006.

Le complément de prix du groupe CDC, pris en compte lors de la première consolidation, s'il s'avérait être dû, serait alors versé soit à l'issue de l'exercice clos le 31 octobre 2006 soit à l'issue de l'exercice clos le 31 octobre 2007.

Accor a financé cette acquisition par l'émission en août 2004 d'obligations remboursables en actions ou en numéraire (ORANE), pour un montant de 279 millions d'euros, sur la base d'une obligation à 40 euros pour une action Accor. Cette opération a été principalement souscrite par la CDC (269 millions d'euros). Les ORANE ont été converties en actions suite à l'obtention le 22 octobre 2004 de l'autorisation des autorités de Bruxelles chargées du contrôle des concentrations.

La société Club Méditerranée a été consolidée par mise en équivalence au 31 décembre 2004 sur la base des comptes arrêtés au 31 octobre 2004, sans impact sur le résultat consolidé 2004 du Groupe. Sur la période 2005, la quote-part de résultat est désormais consolidée.

E. Investissement de 1 milliard d'euros de Colony Capital dans Accor

Pour renforcer ses fonds propres et accélérer son programme de développement, le Directoire et le Conseil de Surveillance ont autorisé en mars 2005 Colony Capital à investir 1 milliard d'euros dans le Groupe Accor.

Cet investissement majeur de Colony Capital dans le Groupe Accor, autorisé par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 3 mai 2005, a pris la forme de deux instruments de 500 millions d'euros chacun :

- une émission d'obligations remboursables en actions (ORA) d'une durée de trois ans, avec un intérêt annuel de 4,5 % ; les obligations ont été émises à 3 900 euros, ce qui représente, sur la base d'un ratio de remboursement d'une obligation remboursable pour 100 actions à 39 euros, une prime de 10 % par rapport à la moyenne des cours de l'action Accor dans le mois précédant le Conseil de Surveillance du 8 mars 2005. Dans les comptes consolidés et en conformité avec les principes comptables figurant à la note 1.N, la part action de l'ORA figurant en capitaux propres a été fixée à 433 millions d'euros (voir note 24). Le solde de 67 millions d'euros figure en compte de dette.

Il est par ailleurs précisé que le contrat d'émission d'ORA prévoit des cas de convertibilité par anticipation en cas de survenance des événements suivants : cas d'un défaut, cas de réalisation d'une transaction similaire, offre publique lancée par un tiers, cas d'un désaccord significatif et dans un cas de changement d'influence.

- une émission d'obligations convertibles, d'une durée de cinq ans, avec un intérêt annuel de 3,25 %, émises à 4 300 euros, ce qui représente, sur la base d'un ratio de remboursement d'une obligation convertible pour 100 actions à 43 euros, une prime de 21 % sur les mêmes bases que la précédente. Colony Capital aura la possibilité, s'il le souhaite, de convertir les obligations en actions au bout de trois ans. Dans les comptes consolidés et en conformité avec les principes comptables figurant à la note 1.N, la totalité de la valeur faciale de l'obligation convertible (500 millions d'euros) a été comptabilisée en dette.

Il est par ailleurs précisé que le contrat d'émission d'obligations convertibles prévoit des cas de remboursement en numéraire par anticipation en cas de survenance des événements suivants : en cas de défaut de paiement par l'émetteur, en cas de violation d'autres obligations prévues par les résolutions de l'Assemblée, en cas d'insolvabilité, de liquidation judiciaire, en cas d'exigibilité d'une autre dette, en cas d'exécution d'une sûreté, lorsque des actions sont radiées de la cote officielle, en cas d'annonce publique par l'Émetteur ou de réalisation d'une transaction similaire, en cas d'offre publique lancée par un tiers, en cas d'un désaccord significatif et en cas de changement d'influence. En cas de survenance d'un désaccord significatif, Accor devrait alors, à l'issue d'une période de six mois suivant la survenance dudit désaccord et si Accor n'a pas procédé à un remboursement par anticipation à la valeur nominale, rembourser l'obligation à maturité sur la base de 102 % de la valeur nominale.

Si l'ensemble des obligations était converti, Colony Capital détiendrait 10,1 % du capital de Accor.

Par ailleurs, il est à signaler qu'un certain nombre de clauses spécifiques ont été mis en place en accord avec Colony Capital, afin de pérenniser le partenariat. Colony Capital ne pourra convertir ses obligations avant le 1^{er} janvier 2007 ; il ne pourra, dans les six mois suivant la conversion totale des obligations, ni augmenter sa participation ni vendre ses titres à découvert.

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

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2005 ⁽²⁾	2004
HÔTELLERIE	1 687	1 717	1 170	178	404	39	5 195	4 956
Haut et milieu de gamme	1 061	1 091	206	133	336	37	2 864	2 787
Économique	626	626	-	45	68	2	1 367	1 247
Économique États-Unis	-	-	964	-	-	-	964	922
SERVICES	125	228	8	245	22	2	630	518
AUTRES ACTIVITÉS								
Agences de voyages	116	197	129	21	19	4	486	463
Casinos	307	-	-	-	19	-	326	221
Restauration	102	251	-	160	5	-	518	458
Services à bord des trains	121	141	-	-	-	2	264	261
Holdings et autres	114	62	-	19	-	8	203	187
2005	2 572	2 596	1 307	623	469	55	7 622	
2004	2 399	2 464	1 234	469	444	54		7 064

(1) Au 31 décembre 2005, le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

(2) Dans le cadre de la cession des agences Frantour à Carlson Wagonlit Travel (CWT), le chiffre d'affaires de ces agences en 2004 (précédemment inclus dans la ligne « Holdings et autres ») a été reclassé dans l'activité « Agences de voyages ».

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2005 s'établit à 7 622 millions d'euros contre 7 064 millions d'euros au 31 décembre 2004, soit une augmentation de 558 millions d'euros (+ 7,9 %).

Cette augmentation en données publiées se décompose de la façon suivante :

	(en millions d'euros)	%
- activité (à périmètre et change constants)	+ 329	+ 4,7 %
- développement	+ 318	+ 4,5 %
- impact de change	+ 87	+ 1,2 %
- cession d'actifs	(176)	(2,5 %)
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2005	+ 558	+ 7,9 %

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	+ 239	+ 177	+ 3,6 %
Haut et milieu de gamme	+ 77	+ 79	+ 2,8 %
Économique	+ 120	+ 51	+ 4,1 %
Économique États-Unis	+ 42	+ 47	+ 5,1 %
SERVICES	+ 112	+ 73	+ 14,1 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 207	+ 79	+ 5,0 %
Agences de voyages	+ 23	+ 15	+ 3,3 %
Casinos	+ 105	+ 2	+ 1,0 %
Restauration	+ 60	+ 32	+ 6,9 %
Services à bord des trains	+ 3	+ 16	+ 6,1 %
Holdings et Autres	+ 16	+ 14	+ 7,5 %
TOTAL GROUPE	+ 558	+ 329	+ 4,7 %

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Publié	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	+ 173	+ 76	+ 3,2 %
Europe (hors France)	+ 132	+ 75	+ 3,0 %
Amérique du Nord	+ 73	+ 66	+ 5,4 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 154	+ 81	+ 17,3 %
Autres pays	+ 25	+ 30	+ 6,7 %
Structures mondiales	+ 1	+ 1	+ 0,5 %
TOTAL GROUPE	+ 558	+ 329	+ 4,7 %

Le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclu dans le chiffre d'affaires hôtelier 2005 (5 195 millions d'euros) s'élève à 174 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

Hôtellerie

(en millions d'euros)	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2005	2004
Haut et milieu de gamme	107	23	130	123
Économique	9	20	29	17
Économique États-Unis	-	15	15	14
TOTAL	116	58	174	154

Note 4. Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2004	2005
Coûts des marchandises vendues ⁽¹⁾	(676)	(747)
Coûts de personnel ⁽²⁾	(2 710)	(2 915)
Énergie, entretien et maintenance	(346)	(372)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(279)	(299)
Autres charges d'exploitation ⁽³⁾	(1 228)	(1 303)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(5 239)	(5 636)

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boisson, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente. Ces charges sont principalement attribuables aux métiers de l'Hôtellerie et de la Restauration.

(2) Le ratio Coût de personnel/Effectif temps plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2004	2005
Effectifs temps plein*	92 411	100 312
Ratios Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(29)	(29)

* La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

Les coûts de personnel comprennent par ailleurs 9 millions d'euros concernant les plans de stock-options.

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de distribution, des coûts informatiques, des dépenses de publicité et de promotion. Elles comprennent également différents honoraires.

Note 5. Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2005	2004
HÔTELLERIE	482	528	403	28	106	6	1 553	1 459
Haut et milieu de gamme	267	294	49	15	76	6	707	686
Économique	215	234	-	13	30	-	492	442
Économique États-Unis	-	-	354	-	-	-	354	331
SERVICES	38	119	2	105	2	(11)	255	207
AUTRES ACTIVITÉS								
Agences de voyages	28	39	13	1	2	(3)	80	73
Casinos	43	-	-	-	7	-	50	38
Restauration	8	20	-	11	-	-	39	35
Services à bord des trains	8	12	-	-	-	-	20	13
Holdings et autres	12	1	-	1	-	(25)	(11)	-
2005	619	719	418	146	117	(33)	1 986	
2004	579	664	386	101	107	(12)		1 825

(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 en 2005 s'établit à 1 986 millions d'euros, contre 1 825 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

Évolution

	<i>(en millions d'euros)</i>
- activité (à périmètre et change constants)	+ 115
- développement	+ 61
- impact de change	+ 16
- cession d'actifs	(31)
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION 2005	+ 161

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

<i>(en millions d'euros)</i>	Publié	À périmètre et change constants
HÔTELLERIE	+ 94	+ 76
Haut et milieu de gamme	+ 21	+ 26
Économique	+ 50	+ 27
Économique États-Unis	+ 23	+ 23
SERVICES	+ 48	+ 35
AUTRES ACTIVITÉS	+ 19	+ 4
Agences de voyages	+ 7	+ 1
Casinos	+ 12	+ 2
Restauration	+ 4	+ 3
Services à bord des trains	+ 7	+ 6
Holdings et Autres	(11)	(8)
TOTAL GROUPE	+ 161	+ 115

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	Publié	À périmètre et change constants
France	+ 40	+ 26
Europe (hors France)	+ 55	+ 36
Amérique du Nord	+ 32	+ 31
Amérique latine et Caraïbes	+ 45	+ 34
Autres pays	+ 10	+ 8
Structures mondiales	(21)	(20)
TOTAL GROUPE	+161	+115



Note 6. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de 790 millions d'euros au 31 décembre 2004 et de 837 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Conformément aux principes détaillés en note 1.D.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (*operating lease*), les autres locations étant capitalisées au bilan et figurant au passif pour un montant de 388 millions d'euros (cf. note 29.A).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

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

La charge annuelle de 837 millions d'euros correspond à 1 510 hôtels en location dont 58 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeur d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

Les charges de loyers par métier s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005
HÔTELLERIE	(761)	(803)
Haut et milieu de gamme	(404)	(424)
Économique	(169)	(190)
Économique États-Unis	(188)	(189)
SERVICES	(11)	(12)
AUTRES ACTIVITÉS		
Agences de voyages	(24)	(28)
Casinos	(2)	(5)
Restauration	(7)	(7)
Services à bord des trains	(2)	(2)
Holdings et autres ⁽¹⁾	17	20
TOTAL	(790)	(837)

(1) Comprend les commissions de caution sur les loyers perçues des filiales hôtelières pour 20 millions d'euros (voir note 6.B).

B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels	Loyers 2005	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat ⁽¹⁾	882	(366)	(366)	-
Loyer fixe sans option d'achat	336	(182)	(182)	-
Loyer fixe avec rémunération variable ⁽²⁾	66	(65)	(58)	(7)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(12)	(10)	(2)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(30)	(30)	-
Commission de cautions internes versées sur loyers hôteliers	-	(20)	-	(20)
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	1 284	(675)	(646)	(29)
Loyer variable avec minimum ⁽³⁾	67	(45)	(36)	(9)
Loyer variable avec minimum plafonné ⁽⁴⁾	1	(1)	(1)	-
Loyer variable sans minimum ⁽⁵⁾	158	(82)	-	(82)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	226	(128)	(37)	(91)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	1 510	(803)	(683)	(120)
Loyers dans les autres métiers	-	(54)	(9)	(45)
Commission de cautions internes reçues sur loyers hôteliers	-	20	-	20
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	1 510	(837)	(692)	(145)

(1) Les contrats avec option d'achat sont relatifs aux actifs suivants : 110 hôtels haut et milieu de gamme, 181 hôtels économique Europe et 591 hôtels économique USA.

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (136 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (22 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimums de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie. Dans les autres métiers, ces engagements sont en règle générale de courte durée (inférieure à 3 ans) et ne figurent pas à ce titre dans le tableau ci-dessous.

L'échéancier détaillant les engagements minimums de loyers convertis sur la base du taux de change à la clôture, non actualisés et indexés aux derniers taux connus, à partir de janvier 2006 est le suivant :

Années	(en millions d'euros)	Années	(en millions d'euros)
2006	(659)	2016	(542)
2007	(656)	2017	(518)
2008	(656)	2018	(467)
2009	(655)	2019	(436)
2010	(651)	2020	(358)
2011	(643)	2021	(280)
2012	(625)	2022	(240)
2013	(610)	2023	(168)
2014	(594)	2024	(129)
2015	(567)	> 2025	(489)
		TOTAL	(9 943)

La valeur actuelle, sur la base d'un taux de 8 % des engagements minimum de loyers servant de base au calcul ou ratio « Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » est de 5 469 millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 438 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum 2006 (soit 659 millions d'euros) et la charge d'intérêt (438 millions d'euros) s'établit à 221 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

Note 7. Détail des amortissements et provisions

(en millions d'euros)	2004	2005
Amortissements	(417)	(430)
Provisions	(6)	(2)
TOTAL	(423)	(432)

Le détail des amortissements et provisions par métier et par zone géographique est le suivant :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	2005	2004
HÔTELLERIE	(110)	(105)	(104)	(6)	(20)	(13)	(358)	(351)
Haut et milieu de gamme	(68)	(62)	(19)	(5)	(17)	(13)	(184)	(178)
Économique	(42)	(43)	-	(1)	(3)	-	(89)	(88)
Économique États-Unis	-	-	(85)	-	-	-	(85)	(85)
SERVICES	(3)	(5)	-	(7)	(2)	(3)	(20)	(19)
AUTRES ACTIVITÉS								
Agences de voyages	(5)	(3)	(7)	(2)	-	1	(16)	(16)
Casinos	(16)	-	-	-	(1)	-	(17)	(10)
Restauration	(4)	(4)	-	(2)	-	-	(10)	(9)
Services à bord des trains	(3)	(1)	-	-	-	-	(4)	(5)
Holdings et autres	(1)	-	-	(1)	-	(5)	(7)	(13)
2005	(142)	(118)	(111)	(18)	(23)	(20)	(432)	
2004	(134)	(118)	(112)	(17)	(22)	(20)		(423)

Note 8. Résultat d'exploitation par métier et zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales ⁽¹⁾	2005	2004
HÔTELLERIE	207	83	81	4	29	(10)	394	348
Haut et milieu de gamme	85	8	1	1	16	(10)	101	104
Économique	122	75	-	3	13	-	213	186
Économique États-Unis	-	-	80	-	-	-	80	58
SERVICES	32	109	2	96	-	(16)	223	177
AUTRES ACTIVITÉS								
Agences de voyages	11	25	2	(1)	1	(2)	36	33
Casinos	23	-	-	-	5	-	28	26
Restauration	2	13	-	7	(1)	-	21	19
Services à bord des trains	3	11	-	-	-	1	15	7
Holdings et autres	11	-	-	-	-	(11)	-	2
2005	289	241	85	106	34	(38)	717	
2004	278	203	52	69	29	(19)		612

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

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2005 s'établit à 717 millions d'euros contre 612 millions d'euros au 31 décembre 2004. Cette évolution s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	
activité (à périmètre et change constants)	+ 109
développement	(9)
impact de change	+ 9
cession d'actifs	(4)
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2005	+ 105

Évolution du résultat d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	Publié	À périmètre et change constants
HÔTELLERIE	+ 46	+ 65
Haut et milieu de gamme	(3)	+ 16
Économique	+ 27	+ 26
Économique États-Unis	+ 22	+ 23
SERVICES	+ 46	+ 34
AUTRES ACTIVITÉS	+ 13	+ 10
Agences de voyages	+ 3	-
Casinos	+ 2	+ 2
Restauration	+ 2	+ 2
Services à bord des trains	+ 8	+ 6
Holdings et Autres	(2)	-
TOTAL GROUPE	+ 105	+ 109

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

(en millions d'euros)	Publié	À périmètre et change constants
France	+ 11	+ 18
Europe (hors France)	+ 38	+ 42
Amérique du Nord	+ 33	+ 32
Amérique latine et Caraïbes	+ 37	+ 31
Autres pays	+ 5	+ 4
Structures mondiales	(19)	(18)
TOTAL GROUPE	+ 105	+ 109

Note 9. Résultat financier

(en millions d'euros)	2004	2005
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(123)	(135)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	22	13
RÉSULTAT FINANCIER	(101)	(122)

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005
Intérêts financiers décaissés	(92)	(111)
Intérêts financiers non décaissés*	(31)	(24)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(123)	(135)

* Il s'agit principalement de la charge d'intérêt « non décaissée » relative aux OCEANE émises par le Groupe comptabilisée dans le cadre des normes IFRS (voir note 1.N).

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005
Dividendes perçus des sociétés non consolidées	5	6
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	13	6
Autres (dotations) / reprises de provisions financières	4	1
TOTAL « AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES »	22	13

Note 10. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2004	2005
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	8	23
Quote-part d'impôt sur résultat mis en équivalence	(6)	(15)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	2	8

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005
Orbis (Hôtellerie Pologne)		7	6
Dorint (Hôtellerie Allemagne)	2.B.1	(1)	(7)
Hôtellerie Asie/Australie		2	3
Club Méditerranée	2.D.2	-	3
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)		(2)	2
Hôtels ABC (hôtels Demeure / Libertel)		(5)	0
Société des Hôtels et Casino de Deauville	2.D.1	3	-
Autres		(2)	1
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE		2	8

Note 11. Charges de restructuration

(en millions d'euros)	2004	2005
Provisions pour restructuration	10	(20)
Coûts de restructuration	(32)	(23)
TOTAL	(22)	(43)

L'accroissement des charges de restructuration sur la période 2005 s'explique principalement par les charges occasionnées par le départ de dirigeants dans le cadre du changement de gouvernance intervenu chez Accor en début d'année 2006 et dont les effets étaient connus en fin d'année 2005.

Note 12. Dépréciation d'actifs

(en millions d'euros)	2004	2005
Écarts d'acquisition	(38)	(20)
Immobilisations incorporelles	-	(1)
Immobilisations corporelles	(14)	(86)
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(52)	(107)

Aucune reprise de provision n'a été constatée au cours de l'exercice 2005.

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur l'exercice sont les suivants :

A. Dépréciation sur écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2004	2005
HÔTELLERIE		
Haut et milieu de gamme	(30)	(14)
Économique	(3)	(2)
Économique États-Unis	-	-
SERVICES	-	(3)
AUTRES ACTIVITÉS		
Agences de voyages	(3)	-
Casinos	-	-
Restauration	-	(1)
Services à bord des trains	(2)	-
Holdings et autres	-	-
TOTAL	(38)	(20)

En 2004 et 2005, le principal écart d'acquisition ayant fait l'objet d'une dépréciation est celui de Dorint pour respectivement 18 millions d'euros et 8 millions d'euros.

B. Dépréciation sur actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Les dépréciations sur actifs incorporels sont uniquement liées à l'activité casinos pour 1 million d'euros.

C. Dépréciation sur actifs corporels

(en millions d'euros)	2004	2005
HÔTELLERIE		
Haut et milieu de gamme	(6)	(50)
Économique	(1)	(30)
Économique États-Unis	(7)	(4)
SERVICES	-	-
AUTRES ACTIVITÉS		
Agences de voyages	-	-
Casinos	-	(1)
Restauration	-	-
Services à bord des trains	-	-
Holdings et autres	-	(1)
TOTAL	(14)	(86)

Les 86 millions d'euros de dépréciation d'actifs corporels sont principalement liés à des plans de cession d'actifs non prioritaires pour le Groupe ainsi qu'à la revue régulière de la valorisation du patrimoine. Ils concernent 106 hôtels en 2005.

Note 13. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

(en millions d'euros)	2004	2005
Plus ou moins-value de cession	17	90
Provisions sur actifs hôteliers	(25)	(18)
TOTAL	(8)	72

Au 31 décembre 2004, le résultat de cession du patrimoine hôtelier comprend :

- Des plus-values principalement sur la cession d'hôtels au Portugal pour 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, le résultat de cession du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- Une plus-value de 107 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de contrats de 128 hôtels en France (voir note 2.A.2) ;
- Le résultat sur la cession de 44 hôtels non prioritaires pour 5 millions d'euros ;
- Diverses dotations et reprises dont celles liées à des risques en Allemagne (voir note 26).

Note 14. Résultat de la gestion des autres actifs

(en millions d'euros)	2004	2005
Plus ou moins-value de cession	83	28
Provisions	(70)	(30)
Gains/(pertes) non récurrents	(36)	(35)
TOTAL	(23)	(37)

Au 31 décembre 2004, le poste de plus ou moins-value de cession intègre le résultat de 77 millions d'euros relatif à la plus-value de dilution dégagée par Accor, lors du regroupement des actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives (cf. note 2.D.1).

Le poste « Provisions » comprend essentiellement une dotation pour provision des titres Compass de 58 millions d'euros (voir note 21).

Le poste « Gains et pertes non récurrents » comprend notamment des coûts liés à un litige juridique dans l'hôtellerie en France pour 7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, le poste de plus ou moins-value de cession intègre principalement la plus-value dégagée lors de la cession de Financière Courtepaille pour 25 millions d'euros.

Le poste « Provisions » comprend notamment une dotation pour provision de 36 millions d'euros sur les actifs jugés irrécouvrables et une reprise de provision de 12 millions d'euros.

Le poste « gains et pertes non récurrents » comprend notamment le paiement à Dorint de 13 millions d'euros dans le cadre des différents accords tels que décrits en note 2.B.1.

Note 15. Impôts sur les bénéfiques

Note 15.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2004	2005
Charge d'impôt exigible	(144)	(200)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	-	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(144)	(200)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(19)	78
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	11	(2)
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(8)	76
CHARGE D'IMPÔTS HORS IMPÔT AFFÉRENT AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(152)	(124)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(6)	(15)
Impôts afférents aux activités abandonnées	-	-
TOTAL	(158)	(139)
Résultat avant impôt	408	488
Charge d'impôt du Groupe	(152)	(124)
TAUX FACIAL D'IMPÔT DU GROUPE RAPPORTÉ AU RÉSULTAT AVANT IMPÔT	37,2 %	25,4 %

Note 15.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2004	2005
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	408	488
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	39	22
Plus ou moins-values internes fiscalisées	(5)	(14)
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	6	15
Autres	6	11
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES)	46	34
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT ⁽¹⁾	(65)	(104)
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT	389	418
Taux courant d'impôt en France	35,43 %	34,93 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(138)	(146)
Effets sur l'impôt théorique :		
- du différentiel de taux courant des pays étrangers	15	20
- des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(31)	(44)
- de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	6	12
- des impacts changement taux d'impôts différés	11	(2)
- des quotes-parts de mises en équivalence	6	15
- de l'impôt total sur le TSDI ⁽²⁾	-	64
- autres	(11)	(14)
TOTAL	(4)	51
IMPÔT AU TAUX NORMAL	(142)	(95)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT	(10)	(29)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	(152)	(124)
Résultat avant impôt taxable au taux courant	389	418
Charge d'impôt à taux courant	(123)	(126)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	31,6 %	30,1 %

(1) Transaction immobilière avec Foncière des Murs réalisée en juin 2005 (voir note 2).

Au 31 décembre 2005, figure dans le résultat avant impôt une plus value de 107 millions d'euros, qui dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC) a été taxée à taux réduit de 16,5 %.

(2) La loi de finance 2006 prévoit une modification des conditions de déductibilité des intérêts sur le TSDI. Dans ce cadre, le TSDI émis par Accor en 1990 portant l'échéance le 27 décembre 2005 a donné lieu en 2005 à la comptabilisation suivante :

- Charge d'impôt société de 63 millions d'euros ;

- Reprise d'impôt différé passif de 127 millions d'euros. Il est précisé que cet impôt différé a été constaté par capitaux propres dans le cadre de la première application des normes IFRS.

Note 15.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	2004	2005
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	129	152
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social ⁽¹⁾	81	190
Pertes fiscales	69	45
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	279	387
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	74	84
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	238	230
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	312	314
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(33)	73

(1) La variation des différences temporaires entre résultat consolidé et résultat social s'explique principalement par la reprise d'impôt différé sur le TSDI pour 127 millions d'euros (voir note 15.2).



Note 15.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2005, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 171 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 139 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Au 31 décembre 2005, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total
N+1	(1)	(22)	-	(23)
N+2	-	(4)	-	(4)
N+3	-	(2)	-	(2)
N+4	-	(3)	-	(3)
N+5 et au-delà	-	(26)	-	(26)
Sans limite	(1)	(112)	-	(113)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(2)	(169)	-	(171)

Note 16. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2004	2005
Valeurs brutes	2 276	2 484
Amortissements cumulés et dépréciations	(609)	(587)
TOTAL EN VALEUR NETTE	1 667	1 897

(en millions d'euros)	2004	2005
Hôtellerie Haut et milieu de gamme France	214	266
Motel 6	211	256
Agences de voyages	245	251
Hôtellerie Australie	188	190
Red Roof Inns	145	168
Casinos (Accor Casinos, SHCD et Groupe Lucien Barrière SAS)	141	161
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)	94	87
Go Voyages	46	57
Hôtellerie Asie	43	50
Services Mexique	30	35
Hôtellerie Italie (Sifalberghi)	33	33
Services Roumanie	8	31
Services Royaume-Uni	24	25
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	25	25
Lenôtre	11	22
Hôtellerie Pays-Bas	19	21
Hôtellerie Égypte (Gezirah)	19	20
Services Suède (Rikskuponger)	14	20
Hôtellerie Pologne	12	12
Services Argentine (Servicios Ticket)	10	11
Services Venezuela (Seremca)	8	8
Hôtellerie Suisse	-	7
Autres (inférieurs à 6 millions d'euros)	127	141
TOTAL EN VALEUR NETTE	1 667	1 897

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

(en millions d'euros)	2004	2005
VALEUR NETTE AU 1^{er} JANVIER	1 580	1 667
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE	110	137
Hôtellerie Haut et milieu de gamme France	-	48
Groupe Lucien Barrière SAS	-	20
Services Roumanie (Acquisition de 30 % de Hungastro)	2	18
Autres acquisitions Services	14	14
Lenôtre (Acquisition de 9 boutiques)	-	12
Go Voyages	4	11
Hôtellerie Suisse	-	7
Carlson Wagonlit Travel (Maritz et Protravel)	66	1
Services Royaume-Uni (Acquisition de 1,7 % de Capital Incentive)	24	-
Autres	-	6
CESSIONS DE L'EXERCICE	(2)	(4)
DÉPRÉCIATIONS	(25)	(12)
DIFFÉRENCE DE CONVERSION	(41)	97
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS	45	12
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE	1 667	1 897

Note 17. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	2004	2005
VALEURS BRUTES		
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	147	170
Marque Red Roof Inn ⁽¹⁾	88	102
Autres marques et réseaux	23	23
Licences, logiciels	210	212
Autres immobilisations incorporelles	124	174
TOTAL VALEURS BRUTES	592	681
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR		
Licences, logiciels	(110)	(139)
Autres immobilisations incorporelles	(82)	(105)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS ⁽²⁾	(192)	(244)
VALEURS NETTES	400	437

(1) Sur 2005, les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inn s'expliquent par l'évolution des taux de clôture USD contre euro (31 décembre 2004 : 1,3621 – 31 décembre 2005 : 1,1797).

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



Tableau de variation des immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005
VALEURS NETTES AU 1^{er} JANVIER	428	400
Acquisitions de la période	4	2
Immobilisations générées en interne	15	21
Entrées de périmètre	5	5
Dotations aux amortissements	(32)	(41)
Cessions de la période	(6)	(2)
Différence de conversion	(22)	50
Reclassements	8	2
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	400	437

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005
Marque Motel 6	147	170
Marque Red Roof Inn	88	102
Autres marques	23	23
VALEUR COMPTABLE À FIN DE PÉRIODE	258	295

Le Groupe ayant jugé qu'il n'existait pas de limites prévisibles à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir utiliser ses marques, celles-ci ont été considérées comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie.

Au 31 décembre 2005, il n'existe aucun engagement contractuel pour l'acquisition d'immobilisations incorporelles.

Note 18. Immobilisations corporelles**Note 18.1. Détail des immobilisations corporelles par nature**

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005
Terrains	522	527
Constructions	2 644	2 544
Agencements	1 777	1 955
Matériels et mobiliers	1 525	1 666
Immobilisations en cours	179	268
VALEUR BRUTE	6 647	6 960

<i>(en millions d'euros)</i>	2004	2005
Constructions	(929)	(817)
Agencements	(949)	(1 021)
Matériels et mobiliers	(982)	(1 096)
Immobilisations en cours	(6)	(5)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 866)	(2 939)
Terrains	(7)	(7)
Constructions	(56)	(118)
Immobilisations en cours	-	(5)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS (voir note 1)	(63)	(130)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(2 929)	(3 069)

(en millions d'euros)	2004	2005
Terrains	515	520
Constructions	1 659	1 609
Agencements	828	934
Matériels et mobiliers	543	570
Immobilisations en cours	172	258
VALEUR NETTE	3 717	3 891

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

(en millions d'euros)	2004	2005
VALEURS NETTES AU 1^{er} JANVIER	3 914	3 717
Entrées de périmètre	19	159
Investissements de la période	463	601
Cessions	(205)	(129)
Dotations aux amortissements	(383)	(392)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(5)	(86)
Reprises de pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-
Différence de conversion	(72)	198
Reclassements en actifs non courants disponibles à la vente (voir note 18.3)	-	(260)
Autres reclassements	(14)	83
VALEURS NETTES À FIN DE PÉRIODE	3 717	3 891

Au 31 décembre 2005, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 149 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération signée avec Foncière des Murs (voir note 2.A.2), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour 63 millions d'euros sur la période 2005-2007 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 97 millions d'euros, soit un programme total de 160 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, 6 millions d'euros de travaux ont été réalisés par le Groupe. Dans le cadre des contrats de location signés entre Foncière des Murs et Accor, le Groupe s'est engagé à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires (3,5 % Novotel, 3 % Mercure, 4 % Ibis) à partir du 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1^{er} juillet 2017).

Au cours de l'exercice 2005, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à 6 millions d'euros. Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,93 % (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2004).

Note 18.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2005, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 262 millions d'euros en valeurs nettes, contre 310 millions d'euros au 31 décembre 2004, et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005
Terrains	66	43
Constructions	299	234
Agencements	107	108
Matériels et mobiliers	53	58
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	525	443
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(215)	(181)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	310	262

La variation sur la période s'explique notamment par le reclassement d'immobilisations en location-financement en actifs non courants disponibles à la vente pour un montant de 82 millions d'euros (voir note 18.3).

L'échéancier des paiements minimaux non actualisés et actualisés relatifs aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante au 31 décembre 2005 :

(en millions d'euros)	Dette	
	2005 Non actualisée	2005 Actualisée
2005	388	388
2006	275	262
2007	242	219
2008	211	182
2009	182	150
2010	167	131
2011	153	114
2012	139	98
2013	111	75
2014	89	57
2015	81	50
2016	73	43
2017	64	35
2018	55	29
2019	43	22
2020	31	15
> 2020	102	47

Note 18.3. Actifs non courants disponibles à la vente

Dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs telle que décrite en note 2, le Groupe est en négociation avancée pour la cession à Foncière des Murs de 76 hôtels (64 unités en France et 12 unités en Belgique). Dans le cadre de l'IFRS 5, ces actifs ont été reclassés pour leur valeur nette comptable (251 millions d'euros) au 31 décembre 2005 en « actifs non courants disponibles à la vente ». Aucune perte de valeur n'a été constatée.

Par ailleurs, Accor North America a prévu de céder courant 2006, 2 Red Roof Inn, 7 Motel 6 ainsi que deux terrains. Le processus de vente étant engagé préalablement à la clôture, ces actifs ont par conséquent été reclassés en actifs non courants disponibles à la vente pour un montant de 9 millions d'euros. Ce montant de 9 millions d'euros tient compte d'une provision pour dépréciation de 0,8 million d'euros déterminée suite à une évaluation externe effectuée par expert indépendant ramenant ainsi la valeur des actifs au minimum de leur juste valeur ou de leur valeur nette comptable.

Note 19. Prêts long terme

(en millions d'euros)	2004	2005
Valeurs brutes	367	306
Provisions	(38)	(18)
TOTAL EN VALEUR NETTE	329	288

(en millions d'euros)	2004	2005
Hôtellerie Asie-Pacifique ⁽¹⁾	72	75
Hôtellerie Allemagne ⁽²⁾	35	35
Colony Capital ⁽³⁾	27	33
Hôtellerie Pays-Bas	28	28
Hôtellerie États-Unis/Canada	22	27
Hôtellerie Royaume-Uni	27	27
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)	23	25
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel) ⁽⁴⁾	23	-
Orbis ⁽⁵⁾	14	-
Financière Courtepaille ⁽⁶⁾	9	-
Autres	49	38
TOTAL	329	288

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut des prêts accordés à Tahl (Foncière Australienne) s'élevant à 65 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 62 millions d'euros au 31 décembre 2004.

(2) Dans le cadre de la prise de participation dans Dorint AG, le Groupe a été amené à prêter à M. Ebertz 35 millions d'euros remboursables au plus tard au 31 décembre 2010. Voir note 2.B.1.

(3) Lors de la cession de 50 % d'Accor Casinos, Accor a consenti un prêt de 80 millions d'euros à Colony Capital. Les intérêts sur ce prêt ont été capitalisés et seront payés à échéance du prêt (cf. note 2.D.1). En 2004, Colony Capital a remboursé une partie de ce prêt (65 millions d'euros) dans le cadre de l'opération de rapprochement entre Accor Casinos et Groupe Lucien Barrière SAS (cf. note 2.D.1).

(4) En partenariat avec deux fonds d'investissements américains, Accor a acquis en décembre 1999 le pôle hôtelier de la CGIS filiale de Vivendi. Le parc hôtelier ainsi repris comprenait 41 hôtels Libertel et 8 hôtels Sofitel Demeure (soit un total de 3 240 chambres). Au 31 décembre 2005, tous les hôtels ont été cédés et le prêt a été remboursé et déprécié pour la partie non recouvrable.

(5) Dans le cadre de l'opération de cession de 3 Novotel et 8 Ibis, pour un montant de 64 millions d'euros, le Groupe a accordé en 2003 un crédit vendeur de 14 millions d'euros qui a été remboursé au cours de l'exercice 2005.

(6) Dans le cadre de la cession en 2005 de sa participation dans Financière Courtepaille, le prêt de 9 millions d'euros a été intégralement remboursé (voir note 14).

Note 20. Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	2004	2005
Club Méditerranée (note 2.D.2) ⁽¹⁾	309	317
Orbis (Hôtellerie Pologne) ⁽²⁾	132	164
Filiales Accor Asie Pacifique	39	46
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) ⁽³⁾	16	28
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (note 2.B.1) ⁽⁴⁾	25	24
Fonds d'investissement Égypte	10	13
Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) ⁽⁵⁾	7	9
Fonds d'investissement Tunisie (STI) ⁽⁶⁾	9	8
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	3	3
Sofitel Paris Le Faubourg	10	-
Société des Hôtels et Casino de Deauville ⁽⁷⁾	-	-
Hôtels ABC (hôtels Demeure/Libertel) ⁽⁸⁾	(5)	(1)
Front de Seine Participations ⁽⁹⁾	0	0
Autres	43	29
TOTAL	598	640

(1) Les comptes de Club Méditerranée sont les suivants :

Club Méditerranée

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	N/A	1 590
Résultat net*	N/A	4
Trésorerie/(Dettes) nette	(390)	(240)
Montant des capitaux propres**	744	749
Capitalisation boursière	673	761
Total de bilan	1 482	1 379
Fraction de capital détenu	28,93 %	28,93 %

* Montants après retraitements liés à la première intégration de Club Méditerranée dans les comptes du Groupe Accor (voir note 2.D.2).

** Le montant des capitaux publiés par le groupe Club Méditerranée est de 525 millions d'euros au 31 octobre 2005 en IFRS : la différence entre ce montant et le montant figurant dans le tableau ci-dessus s'explique principalement par la réappréciation d'actifs corporels et par l'évaluation de la marque.

(2) Les comptes de Orbis sont les suivants :

Orbis (Hôtellerie Pologne)

(en millions d'euros)	2004	2005*
Chiffre d'affaires	211	249
Résultat net	12	15
Trésorerie/(Dettes) nette	(49)	(50)
Montant des capitaux propres	308	344
Capitalisation boursière	281	394
Total de bilan	444	567
Fraction de capital détenu	35,58 %	40,58 %

* Les comptes au 31 décembre 2005 sont publiés en normes IFRS.

(3) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier au Maroc (Risma) se détaillent comme suit :

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	44	57
Résultat net	(2)	4
Trésorerie/(Dettes) nette	(55)	(50)
Montant des capitaux propres	34	56
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	110	137
Fraction de capital détenu	45,29 %	48,25 %

(4) Les principaux indicateurs financiers de Dorint AG depuis la première consolidation sont les suivants :

Dorint

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	498	540
Résultat net*	(28)	(24)
Trésorerie/(Dettes) nette	(35)	(51)
Montant des capitaux propres*	(72)	(61)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	169	190
Fraction de capital détenu	26,01 %	29,08 %

* Montants après retraitements liés à la première intégration de Dorint dans les comptes du Groupe Accor aux standards IFRS (voir note 2.B.1).

(5) Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	57	58
Résultat net	1	6
Trésorerie/(Dettes) nette	(91)	(93)
Montant des capitaux propres	9	13
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	125	132
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

(6) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier en Tunisie (Tanit) se détaillent comme suit :

Société Tunisienne d'Investissement

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	17	19
Résultat net	(2)	(1)
Trésorerie/(Dettes) nette	9	5
Montant des capitaux propres	25	23
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	30	29
Fraction de capital détenu	37,50 %	37,50 %

(7) Les comptes de la Société des Hôtels et Casino de Deauville se détaillent comme suit :

Société des Hôtels et Casino de Deauville

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	216	N/A
Résultat net	6	N/A
Trésorerie/(Dettes) nette	(48)	N/A
Montant des capitaux propres	118	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	118	N/A
Fraction de capital détenu	N/A	N/A

Dans le cadre de l'opération de rapprochement entre Accor Casinos et le Groupe Lucien Barrière SAS (voir note 2.D.1), la Société des Hôtels et Casino de Deauville a été mise en équivalence dans le compte de résultat en 2004 et intégrée proportionnellement à 30,19 % au bilan au 31 décembre 2004. Elle figure désormais dans le Groupe Lucien Barrière SAS intégré proportionnellement.

(8) Les comptes de la société ABC détenant les hôtels Demeure (Sofitel) et Libertel détenus en partenariat entre Accor, Blackstone et Colony sont les suivants :

Hôtel ABC (hôtel Demeure/Libertel)*

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	72	9
Résultat net	(15)	(4)
Trésorerie/(Dettes) nette	(120)	-
Montant des capitaux propres	(27)	-
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	135	-
Fraction de capital détenu	30,00 %	30,00 %

* À fin décembre 2005, tous les hôtels Demeure/Libertel ont été cédés et la société a été dissoute à fin décembre 2005.

(9) Les principaux indicateurs financiers de la société Front de Seine Participations, détenant le Novotel Tour Eiffel, sont les suivants :

Front de Seine Participations (Novotel Tour Eiffel)

(en millions d'euros)	2004	2005
Chiffre d'affaires	35	38
Résultat net	(3)	0
Trésorerie/(Dettes) nette	(113)	(106)
Montant des capitaux propres	(2)	(2)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total de bilan	127	120
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %

Note 21. Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2004	2005
Titres de participation	315	307
Dépôts et cautionnements	109	124
TOTAL VALEURS BRUTES	424	431
Provisions pour dépréciation	(131)	(147)
VALEURS NETTES	293	284

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

(en millions d'euros)	2004	2005
Compass Group ⁽¹⁾	107	99
Autres participations et dépôts	186	185
VALEURS NETTES	293	284

(1) Accor détient 30 706 882 titres Compass pour une valeur brute de 204 millions d'euros. Sur la base du cours de bourse au 31 décembre 2005, la juste valeur des titres Compass est de 99 millions d'euros.

Note 22. Comptes de tiers actifs et passifs

Note 22.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	2004	2005
Valeur Brute	1 342	1 575
Provisions	(70)	(67)
VALEUR NETTE	1 272	1 508

Note 22.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	2004	2005
TVA à récupérer	208	207
Créances vis-à-vis d'organismes sociaux	7	9
Créances d'impôts et taxes	21	97
Autres débiteurs	264	287
Charges constatées d'avance	141	194
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	641	794
PROVISIONS	(13)	(24)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	628	770

Note 22.4. Échéancier des comptes de tiers

En millions d'euros au 31 décembre 2005	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2005	2004
Stocks	64	-	-	64	69
Clients	1 470	38	-	1 508	1 272
TVA à récupérer	174	33	-	207	208
Créances de personnel et organismes sociaux	9	-	-	9	7
Créances impôts et taxes	39	57	1	97	21
Autres débiteurs	282	2	3	287	264
ACTIF COURT TERME	2 038	130	4	2 172	1 841
Fournisseurs et comptes rattachés	843	6	-	849	760
TVA à payer	102	-	-	102	94
Personnel et organismes sociaux	469	24	4	497	420
Dettes autres impôts et taxes	155	2	-	157	99
Autres créanciers	287	2	-	289	301
PASSIF COURT TERME	1 856	34	4	1 894	1 674

Note 22.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	2004	2005
TVA à payer	94	102
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	420	497
Dettes d'impôts et taxes	99	157
Autres créanciers	301	289
Produits constatés d'avance	314	415
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	1 228	1 460

Note 23. Capital potentiel

Note 23.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2005, le capital social est composé de 217 265 774 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice 2005 s'établit à 214 782 601.

Par ailleurs, 10 174 625 options de souscription, soit 4,68 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2005 :

44 500 options de souscription au prix de 32,47 euros (Plan 1)
467 202 options de souscription au prix de 33,95 euros (Plan 2)
627 811 options de souscription au prix de 37,00 euros (Plan 3)
756 740 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 43,40 euros (Plan 4)
1 857 000 options de souscription au prix de 40,58 euros (Plan 5)
3 298 540 options de souscription au prix de 37,77 euros (Plan 6)
104 351 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 39,10 euros (Plan 7)
148 900 options de souscription au prix de 31,83 euros (Plan 8)
1 482 500 options de souscription au prix de 35,68 euros (Plan 9)
88 131 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 33,94 euros (Plan 10)
1 298 950 options de souscription au prix de 32,42 euros (Plan 11)

De plus, Accor a émis en 2002 et 2003, 18 719 772 obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pouvant amener à la création de 22 135 196 actions, selon les modalités décrites à la note 28. En décembre 2005, 8 920 986 obligations ont été converties en actions, ce qui ramène le nombre d'actions pouvant être créées à 13 214 210.

Enfin, Accor a émis, en mai 2005, 116 279 obligations convertibles en actions nouvelles et 128 205 obligations remboursables en actions nouvelles (OC et ORA) pouvant amener à la création de 24 448 400 actions, selon les modalités décrites en note 24 et note 28.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre en circulation serait de 265 653 009 titres.

Note 23.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (39,80 euros), le nombre moyen d'actions totalement dilué en circulation au 31 décembre 2005 est de 248 853 170. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005
Résultat net part du Groupe	233	333
Retraitement OCEANE ⁽¹⁾	21	44
RETRAITEMENT DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	254	377
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers)	199 126	214 783
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription	106	1 051
Nombre d'actions résultant de la conversion des obligations convertibles	25 551	33 020
Nombre moyen d'actions dilué (en milliers)	224 782	248 853
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	1,13	1,51

(1) Le retraitement du résultat net part du Groupe se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005
Annulation des frais financiers relatifs aux OCEANE nets d'impôt	12	38
Annulation de la prime de remboursement de l'OCEANE d'avril 2002 nette d'impôt	9	6
TOTAL	21	44

Les instruments qui pourraient éventuellement, dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net par action dilué puisque non dilutifs pour l'exercice 2005, sont les suivants :

- 756 740 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 43,40 euros, échéance 22 décembre 2003 au 22 décembre 2007 ;
- 1 857 000 options de souscription au prix de 40,58 euros, échéance 4 janvier 2004 au 4 janvier 2009.

Sur cette base, le résultat net dilué par action est le suivant : 1,51 euro.



Note 23.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

DESCRIPTION DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'OPTIONS SUR ACTIONS

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription en vigueur au 31 décembre 2005 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de l'exercice sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 1	7/01/1998	8 ans	1 378 950	du 15/07/02 au 7/01/06	228	32,47 €	Capitaux propres
Plan 2	6/01/1999	8 ans	581 525	du 6/01/04 au 6/01/07	639	33,95 €	Capitaux propres
Plan 3	30/03/2000	8 ans	690 125	du 30/03/05 au 30/03/08	809	37,00 €	Capitaux propres
Plan 4	22/12/2000	7 ans	757 322	du 22/12/03 au 22/12/07	15 725	43,40 €	Capitaux propres
Plan 5	4/01/2001	8 ans	1 957 000	du 4/01/04 au 4/01/09	32	40,58 €	Capitaux propres
Plan 6	8/01/2002	8 ans	3 438 840	du 8/01/05 au 8/01/10	2 032	37,77 €	Capitaux propres
Plan 7	12/07/2002	7 ans	104 361	du 12/07/05 au 12/07/09	3 890	39,10 €	Capitaux propres
Plan 8	3/01/2003	8 ans	148 900	du 4/01/06 au 3/01/11	67	31,83 €	Capitaux propres
Plan 9	7/01/2004	8 ans	1 482 900	du 8/01/07 au 7/01/12	1 517	35,68 €	Capitaux propres
Plan 10	9/07/2004	8 ans	88 131	du 9/07/07 au 9/07/12	3 390	33,94 €	Capitaux propres
Plan 11	12/01/2005	7 ans	1 298 950	du 13/01/09 au 12/01/12	903	32,42 €	Capitaux propres

Les mouvements intervenus en 2004 et 2005 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	2004		2005	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1^{er} JANVIER	9 115 023	37,46 €	10 591 554	37,36 €
Options attribuées	1 571 031	35,58 €	1 298 950	32,42 €
Options annulées	-	0,00 €	(81 600)	39,77 €
Options exercées	(94 500)	17,18 €	(1 634 279)	33,34 €
Options échues	-	0,00 €	-	0,00 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	10 591 554	37,36 €	10 174 625	37,36 €
OPTIONS EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	4 638 297	37,86 €	7 156 144	38,76 €

Au 31 décembre 2005, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 1	32,47 €	44 500	7 jours
Plan 2	33,95 €	467 202	1 an
Plan 3	37,00 €	627 811	2 ans
Plan 4	43,40 €	756 740	2 ans
Plan 5	40,58 €	1 857 000	3 ans
Plan 6	37,77 €	3 298 540	4 ans
Plan 7	39,10 €	104 351	3,5 ans
Plan 8	31,83 €	148 900	5 ans
Plan 9	35,68 €	1 482 500	6 ans
Plan 10	33,94 €	88 131	6,5 ans
Plan 11	32,42 €	1 298 950	6 ans

INFORMATIONS SUR LA JUSTE VALEUR DES OPTIONS ATTRIBUÉES

La juste valeur moyenne pondérée des options attribuées au cours de l'exercice s'élève à 8,48 euros par option.

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser les plans de stock-options dénoués en actions et octroyés après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas encore acquis au 1^{er} janvier 2005.

Quatre plans ont été octroyés entre 2003 et 2005 et entrent dans le cadre de la norme IFRS 2.

Ces justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options de Black & Scholes.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 8	Plan 9	Plan 10	Plan 11
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €
Volatilité attendue*	39,58%	39,68%	39,18%	37,64%
Durée de vie de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque**	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %
Juste valeur des options***	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €

* Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

** Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.

*** Juste valeur des options pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

Le taux de dividendes retenu dans le calcul de la juste valeur des options est de 3,03 % pour les plans 8, 9, 10 et de 3,22 % pour le plan 11.

LA MATURITÉ DES STOCK-OPTIONS

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercées après 6 ans ;

- 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour le plan 11 ;
- 5 % des options sont exercées après 8 ans.

La méthode retenue par le Groupe pour valoriser ces plans de stocks option est la méthode de Black & Scholes et la maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

LA VOLATILITÉ DU COURS

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'octroi des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'octroi correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DES AVANTAGES SUR CAPITAUX PROPRES

La charge totale comptabilisée au titre des avantages sur capitaux propres s'élève à 9 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 6 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Note 24. Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	2004	2005
Obligations convertibles ⁽¹⁾	125	104
Obligations Remboursables en Actions ⁽²⁾	-	441
Fonds commun de placements et Sicav	-	3
Swap de taux et de change	-	(1)
IMPACT CAPITAUX PROPRES	125	547

(1) Les réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers correspondent à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les OCEANE (voir note 28).

Cette composante action représente 50 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2002 pour une valeur faciale de 570 millions d'euros et 75 millions d'euros pour l'OCEANE émise en 2003 pour une valeur faciale de 616 millions d'euros.

La variation entre décembre 2004 et décembre 2005 est liée à la conversion de 8 920 986 obligations de l'OCEANE 2003 (voir note 23).

(2) Ce poste comprend notamment 433 millions d'euros de part « action » liée aux 128 205 obligations remboursables en actions nouvelles Accor émises le 18 mai dernier au prix de 3 900 euros. Cet emprunt d'un montant nominal de 500 millions d'euros, dont la souscription a été réservée à CoTime SARL, porte intérêt au taux actuariel de 4,5 % payable trimestriellement à terme échu. Les obligations seront remboursées en totalité en actions à un ratio de remboursement de 100 actions par obligation le 18 mai 2008. Les porteurs d'obligations peuvent demander le remboursement des obligations en actions à compter du 1er janvier 2007 à raison de 100 actions pour 1 obligation.

Les parts « action » des obligations émises par le Groupe sont comptabilisées, en respect des normes comptables (voir note 1.N) du Groupe, en « réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ».

Note 25. Variation des intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	
31 DÉCEMBRE 2003	86
Résultat minoritaire de la période	23
Dividendes versés aux minoritaires	(20)
Différence de conversion	(2)
Variations de périmètre	(17)
31 DÉCEMBRE 2004	70
Résultat minoritaire de la période	31
Dividendes versés aux minoritaires	(21)
Différence de conversion	8
Variations de périmètre	7
31 DÉCEMBRE 2005	95



Note 26. Provisions pour risques et charges

La variation du poste des provisions pour risques et charges à caractère non courant, entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2005, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2004	Impact capitaux propres*	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre*	31/12/2005
Provisions pour retraites	131	28	19	(23)	(4)	-	1	152
Provisions pour primes de fidélité	15	-	4	(1)	-	1	(1)	18
Provisions pour litiges et autres	1	-	-	-	-	-	-	1
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	147	28	23	(24)	(4)	1	-	171

* Voir note 26.C.

La variation du poste des provisions pour risques et charges à caractère courant, entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2005, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31/12/2004	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	31/12/2005
Provisions fiscales	8	-	1	(1)	-	1	-	9
Provisions pour restructurations	16	-	29	(10)	(1)	-	(1)	33
Provisions pour litiges et autres	124	-	93	(39)	(19)	5	(3)	161
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	148	-	123	(50)	(20)	6	(4)	203

Au 31 décembre 2005, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend :

- une provision pour divers sinistres déclarés pour 13 millions d'euros ;
- des provisions dont le montant unitaire est inférieur à 10 millions d'euros ;
- des provisions pour risques principalement liés à l'Allemagne pour 46 millions d'euros.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	2004	2005
Résultat d'exploitation	2	(11)
Résultat financier	(7)	(3)
Plus ou moins value de cession sur patrimoine hôtelier	(1)	44
Résultat de la gestion des autres actifs	15	18
Impôts	6	-
TOTAL	15	48

Provisions pour retraites

A. Description des régimes

Les salariés du groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions, frais médicaux des retraités).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité sociale, régimes complémentaires de retraite

ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies – defined contribution plans).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis des salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à constitution de provision.

L'engagement actualisé (DBO : *Defined Benefit Obligation*) est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité, donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
 - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an en novembre de chaque année,
 - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
 - le montant calculé reste en provision au bilan ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent au Pays-Bas (24,6 % de l'obligation) et au Royaume-Uni (13,2 % de l'obligation). Les droits à pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

	Europe hors France						Structures mondiales	Autres
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie		
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	60-65 ans	65 ans	55-67 ans
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	2,5 %	1,5 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %	2 %-8 %
Taux de charges salariales	45 %	23 %	13 %	22 %	36 %	29 %	45 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	4,0 %	4,0 %	5,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4 %-7,9 %
Taux de rendement attendu des actifs 2005	4,5 %	5,0 %	6,4 %	4,0 %	4,8 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2006	4,5 %	4,4 %	6,0 %	4,0 %	4,8 %	N/A	4,5 %	N/A

Les hypothèses de rendement long terme attendu sur les actifs et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir de recommandations d'experts indépendants.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi au 31 décembre 2005

La méthode utilisée par le groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

<i>(en millions d'euros)</i>	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies*	Total
Valeur actualisée des obligations financées	139	-	139
Juste valeur des actifs des régimes	(83)	-	(83)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	56	-	56
Valeur actualisée des obligations non financées	-	96	96
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	56	96	152

* Dont indemnités de départ à la retraite.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	2005									2004	
	Europe hors France						Structures mondiales			Total	Total
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Autres	Total			
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	22	44	28	6	8	44	37	11	200	179	
Coût des services rendus dans l'année	2	1	1	1	1	6	2	1	15	7	
Effet de l'actualisation	1	2	2	-	-	2	3	1	11	8	
Cotisations employés	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1	
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Réduction/Liquidation de régime	-	(2)	-	-	-	-	(7)	-	(9)	7	
Acquisition (Business Combinaison)	-	-	-	-	-	-	-	(3)	(3)	3	
Prestations versées	-	(1)	(1)	-	-	(10)	(1)	(1)	(14)	(4)	
(Gains)/Pertes actuarielles	4	13	-	1	2	5	8	-	33	-	
Effet de change	-	-	1	-	-	-	-	-	1	(1)	
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	29	58	31	8	11	47	42	9	235	200	

<i>(en millions d'euros)</i>	2005									2004	
	Europe hors France						Structures mondiales			Total	Total
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Autres	Total			
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	1	39	18	1	3	-	-	-	62	55	
Rendement réel des fonds	-	3	4	-	-	-	-	-	7	4	
Cotisations employeurs	-	2	2	-	1	-	10	-	15	4	
Cotisations employés	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1	
Prestations versées	-	(1)	(1)	-	-	-	-	-	(2)	(1)	
Effet de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)	
Acquisition (Business Combinaison)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	1	44	23	1	4	-	10	-	83	62	

(en millions d'euros)	2005									Total
	Europe hors France						Structures		Total	
	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	mondiales	Autres		
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	21	5	10	5	5	44	37	11	138	
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLOTURE	28	14	8	7	7	47	32	10	152	

(en millions d'euros)	2005									2004
	Europe hors France						Structures		Total	
	France	Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	mondiales	Autres		
Coût des services rendus dans l'année	2	1	1	1	1	6	2	1	15	7
Effet de l'actualisation	1	2	2	-	-	2	3	1	11	8
Rendement attendu des actifs du régime	-	(2)	(1)	-	-	-	-	-	(3)	(5)
Amortissement du coût des services passés	-	-	-	-	-	-	5	-	5	1
(Gains)/pertes liés à la réduction/liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	(6)	-	(6)	4
CHARGE DE L'EXERCICE	3	1	2	1	1	8	4	2	22	15
AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS	4	10	(3)	1	2	5	8	1	28	2

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	Montant
SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/2004	138
Coût des services passés non reconnus au 31/12/2004	(7)
PROVISION AU 31/12/04	131
Charge de l'exercice	22
Versements	(27)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	28
Autres (acquisitions/variation)	(2)
PROVISION AU 31/12/2005	152

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

(en millions d'euros)	2004	2005
DETTE ACTUARIELLE		
Gains et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	-	(2)
Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	-	34
JUSTE VALEUR DES ACTIFS		
Gains et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	2	(3)

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	France	Pays Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Structures mondiales
Actions	15 %	10 %	75 %	0 %	0 %	15 %
Obligations	80 %	90 %	17 %	100 %	100 %	80 %
Autres	5 %	0 %	8 %	0 %	0 %	5 %

À ce jour, notre meilleure estimation des cotisations à payer sur 2006 est la même que celle de 2005.

À cette provision sur les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi, s'ajoute une provision sur les autres régimes à prestations définies attribuées pendant la durée active d'un montant de 18 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2004). Les écarts actuariels générés sur l'exercice relatif à ces régimes sont reconnus en compte de résultat.

Note 27. TSDI long terme

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

Simultanément, Accor a reversé à une société tierce une indemnité de 170 millions d'euros 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 d'euros représente le capital du TSDI long terme inscrit au passif du bilan à l'émission.

La subordination signifie la suspension du paiement des semestralités 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.

Au 31 décembre 2005, la dette liée aux titres subordonnés à durée indéterminée reconditionnés a été totalement remboursée. Le traitement fiscal de cet instrument financier a été précisé par l'administration fiscale dans le cadre de la Loi de finance 2006. Les effets sur les comptes 2005 de ces modifications sont présentés en note 15.

Note 28. Obligations convertibles ou échangeables

Obligations 2002 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (voir note 23)

Le 24 avril 2002, Accor a émis 3 415 424 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de 166,89 euros. Cet emprunt d'une valeur nominale de 570 millions d'euros porte un intérêt de 1 %, payable à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année.

Les obligations sont amorties par remboursement d'un tiers de la valeur nominale initiale de chaque obligation :

- le 1^{er} janvier 2005 à un prix de remboursement de 58,86 euros soit 105,81 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1^{er} janvier 2006 à un prix de remboursement de 60,14 euros soit 108,11 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1^{er} janvier 2007 à un prix de remboursement de 61,47 euros soit 110,50 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date.

Chacun de ces prix de remboursement se décompose en un remboursement du tiers de la valeur nominale de l'obligation et d'une prime de remboursement assurant au souscripteur initial de l'obligation un taux de rendement actuariel annuel égal à 3,125 %.

Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions, depuis le 3 mai 2002 selon les modalités suivantes :

- du 3 mai 2002 au septième jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2005, à raison de 3 actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du jour suivant le septième jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2005 au septième jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2006, à raison de 2 actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du jour suivant le septième jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2006 au septième jour ouvré qui précède le 1^{er} janvier 2007, à raison de 1 action Accor par obligation convertible.

Le premier janvier 2005, la première tranche a été remboursée pour un montant total de 201 millions d'euros soit 58,86 euros par obligation. Le 1^{er} janvier 2006, la deuxième tranche a été remboursée pour un montant de 205 millions d'euros soit 60,14 euros par obligation.

Obligations 2003 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (voir note 23)

Le 24 octobre 2003, Accor a émis 15 304 348 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de 40,25 euros. Cet emprunt d'une valeur nominale de 616 millions d'euros porte un intérêt de 1,75 %, payable à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année.

Les obligations seront remboursées en totalité au pair soit 40,25 euros par obligation le 1^{er} janvier 2008.

Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions à compter du 24 octobre 2003 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Accor dispose par ailleurs d'une option d'amortissement anticipé permettant la conversion à compter du 1^{er} février 2005 dès lors que le cours de l'action excède 110 % du prix d'émission, soit 44,27 euros, pendant 20 jours consécutifs.

En 2005, 8 920 986 obligations ont été converties en actions nouvelles amenant une augmentation de capital de 332 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, il existe 6 383 362 obligations en circulation.

Obligations 2005 convertibles en actions nouvelles Accor (voir note 2.E)

Le 18 mai 2005, Accor a émis 116 279 obligations convertibles en actions nouvelles au prix de 4 300 euros. Cet emprunt, d'un montant nominal de 500 millions d'euros dont la souscription a été réservée à ColTime SARL, porte intérêt au taux actuariel annuel de 3,25 %, payable trimestriellement à terme échu.

Les obligations seront remboursées en totalité au pair soit 4 300 euros par obligation, le 18 mai 2010.

Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion des obligations en actions à compter du 1^{er} janvier 2007 à raison de 100 actions pour une obligation.

Note 29. Analyse des dettes financières par devises et échéances

Note 29. A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2005, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Taux effectif 2004		Taux effectif 2005	
	2004	%	2005	%
EUR	2 583	4,59	2 311	4,50
USD	495	6,10	560	5,07
AUD	114	6,41	116	6,62
Autres devises ⁽¹⁾	114	6,18	137	5,37
DETTE BRUTE	3 306	4,93	3 124	4,72
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	370	-	388	-
Engagements d'achat	90	-	119	-
Revalorisation passifs financiers	37	-	12	-
Dérivés passif	23	-	13	-
Autres dettes financières court terme et banques	173	-	189	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	3 999	-	3 845	-

(1) Dont CHF 62 millions d'euros, JPY 32 millions d'euros, BRL 17 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Au 31 décembre 2005, le montant des dérivés actifs affectés à la dette financière s'élève à 40 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2004	2005
Dettes financières non courantes (long terme)	3 545	1 873
Dettes financières courantes (court terme)	454	1 972
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	3 999	3 845

Note 29. B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2005, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005
Année N + 1	454	1 972
Année N + 2	1 948	462
Année N + 3	287	929
Année N + 4	703	157
Année N + 5	444	57
Année N + 6	33	68
Au-delà	130	200
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	3 999	3 845

Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 29.E sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2005, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant

de 2 395 millions d'euros ayant des échéances variant entre janvier 2007 et octobre 2009. Les crédits à court terme, que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de 77 millions d'euros. Après reclassement, le montant des lignes de crédit confirmées long terme non utilisées est de 2 318 millions d'euros.

Note 29. C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2005, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Taux fixe			Taux variable			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	% TF	Montant	Taux d'intérêt	% TV	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 639	5,42 %	90 %	304	3,24 %	10 %	2 943	5,20 %	94 %
USD	-	-	-	86	4,50 %	100 %	86	4,50 %	3 %
AUD	4	7,08 %	52 %	3	6,94 %	48 %	7	7,01 %	-
Autres devises	57	3,89 %	66 %	31	7,36 %	34 %	88	5,08 %	3 %
DETTE BRUTE TOTALE	2 700	5,39 %	86 %	424	3,82 %	14 %	3 124	5,18 %	100 %

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2005 se répartit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Taux fixe			Taux variable			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	% TF	Montant	Taux d'intérêt	% TV	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 467	5,00 %	63 %	844	3,63 %	37 %	2 311	4,50 %	74 %
USD	170	5,08 %	30 %	390	5,07 %	70 %	560	5,07 %	18 %
AUD	4	7,08 %	3 %	112	6,60 %	97 %	116	6,62 %	4 %
Autres devises	57	3,89 %	42 %	80	6,45 %	58 %	137	5,37 %	4 %
DETTE BRUTE TOTALE	1 698	4,97 %	54 %	1 426	4,41 %	46 %	3 124	4,72 %	100 %

Note 29. D. Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

(en millions d'euros)	Dette à taux fixe*			Dette à taux variable			Dette totale	
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux
Décembre 2004	1 793	6,01 %	54 %	1 513	3,61 %	46 %	3 306	4,93 %
Décembre 2005	1 698	4,97 %	54 %	1 426	4,41 %	46 %	3 124	4,72 %

* On entend par dette à taux fixe, la dette dont le taux d'intérêt a été fixé à l'origine de l'opération pour une période supérieure à un an.

Il est précisé que sont regroupées dans cet ensemble les dettes émises à taux fixe et les dettes émises à taux variable faisant l'objet d'une couverture à taux fixe à plus d'un an.

Au 31 décembre 2005, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (86 %) et en USD (10 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (59 %), en USD (27 %) et en AUD (8 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« *rating trigger* »). En revanche, des clauses de remboursement anticipé peuvent être déclenchées si le ratio de résultat brut d'exploitation sur résultat financier retraité (c'est-à-dire auquel est rajouté 1/3 de la charge annuelle des loyers) est inférieur ou égal à 3,8.

Ces clauses portent uniquement sur des lignes de crédit qui, au 31 décembre 2005, ne sont pas utilisées.

La dette brute de 3 124 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2005 n'est pas soumise contractuellement à de telles clauses de remboursement.

Par ailleurs, aucune clause de défaut croisé (« *cross default* »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« *cross acceleration* ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Note 29. E. Instruments financiers

Au 31 décembre 2005, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change

(en millions d'euros)	2006	2005	
		Valeur nominale	Juste valeur
USD	512	512	7
AUD	110	110	(2)
Autres	76	76	4
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	698	698	9

Achats à terme et swaps de change

(en millions d'euros)	2006	2005	
		Valeur nominale	Juste valeur
GBP	198	198	1
SEK	73	73	-
Autres	84	84	(1)
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	355	355	-
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	1 053	1 053	9

Pour chaque devise, la « valeur nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « juste valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

Au 31 décembre 2005, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 9 millions d'euros.

Parmi ces 9 millions d'euros, 5 millions d'euros portent sur les opérations qualifiées de « couverture de juste valeur » et 4 millions d'euros sur les opérations non qualifiées de couverture en IFRS.



Au 31 décembre 2005, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2006	2007	2008	2009	au-delà	2005	
						Valeur notionnelle	Juste valeur
EUR : Swaps payeurs de taux variable	1 429	-	-	-	-	1 429	(40)
EUR : Swaps payeurs de taux fixe et caps	231	21	-	1	3	256	5
USD : Swaps payeurs de taux fixe	-	-	-	-	170	170	-
GBP : Swaps payeurs de taux variable	-	7	-	-	-	7	-
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	1 660	28	-	1	173	1 862	(35)

La « valeur notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « juste valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

Au 31 décembre 2005, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif de 35 millions d'euros. Parmi ces 35 millions, les opérations qualifiées de « couverture de juste valeur » représentent un actif de 26 millions d'euros et les opérations qualifiées de « couverture de flux de trésorerie » (échéance mars 2007) un passif de 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2005, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2005	
	Valeur au bilan	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS	3 845	3 906
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor ⁽¹⁾	1 191	1 244
Autres obligations ⁽¹⁾	1 439	1 447
Dette bancaire	420	420
Endettement en crédit-bail	388	388
Autres dettes	393	393
Dérivés de taux ⁽²⁾	5	5
Dérivés de change ⁽²⁾	9	9
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(2 425)	(2 425)
Titres de placement ⁽³⁾	(2 059)	(2 059)
Disponibilités	(264)	(264)
Autres	(62)	(62)
Dérivés de taux ⁽²⁾	(40)	(40)
Dérivés de change ⁽²⁾	-	-
DETTE NETTE	1 420	1 481

(1) Pour les obligations cotées, la juste valeur correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture. Pour les obligations non cotées (opérations Colony, cf. notes 24 et 28), la juste valeur est calculée de la façon suivante :

- Pour l'Obligation Convertible émise en 2005 (juste valeur de 498 millions d'euros, valeur au bilan 497 millions d'euros), la juste valeur correspond au montant émis ajusté du montant actualisé des flux futurs ;

- Pour l'ORA émise en 2005 (juste valeur de 50 millions d'euros, valeur au bilan de la composante dette 50 millions d'euros et composante action comptabilisée en capitaux propres pour 433 millions d'euros, voir note 24), la juste valeur de la composante dette est calculée en actualisant les coupons futurs effectivement dus à l'investisseur.

La juste valeur des obligations n'intègre pas les intérêts courus, qui sont inclus dans le poste « Autres dettes ».

(2) Pour les instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été calculée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

L'impact d'une variation instantanée de 50 points de base des courbes de taux d'intérêt sur la valeur de marché des dettes à taux fixe du Groupe est estimé à 9 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, les dettes à taux fixes concernées sont les dettes obligataires à taux fixe convertibles ou remboursables en actions Accor. Cette variation, donnée à titre d'information, n'a pas d'impact sur le bilan de Accor.

(3) Le détail des titres de placement est le suivant :

(en millions d'euros)	2005	
	Valeur au bilan	Juste valeur
Obligations et titres de créances négociables ^(a)	(121)	(121)
Placements monétaires ^(b)	(858)	(858)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois* ^(c)	(510)	(510)
Sicav et Fonds Communs de Placement à plus de 3 mois* ^(c)	(560)	(560)
Autres	(10)	(10)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	(2 059)	(2 059)

* La juste valeur des Sicav et FCP correspond à leur valeur liquidative.

(a) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.

(b) Prêts et créances émis par le Groupe.

(c) Actifs financiers disponibles à la vente.

Note 30. Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette

(en millions d'euros)	2004	2005
TSDI long terme	0	0
Obligations convertibles échangeables long terme	950	1 001
Autres dettes long terme	2 258	520
Endettement de crédit-bail long terme	337	352
Dettes financières court terme	382	1 915
Banques	49	44
Dérivés Passif	23	13
DETTES FINANCIÈRES	3 999	3 845
Prêts à court terme	(45)	(39)
Titres de placement ⁽¹⁾	(1 367)	(2 059)
Disponibilités	(191)	(264)
Dérivés Actif	(108)	(40)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(44)	(23)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS ⁽²⁾	(1 755)	(2 425)
DETTE NETTE	2 244	1 420

(1) Voir note 29.E.

(2) Y compris 505 millions d'euros liés à l'activité titres de service. Pour mémoire, le montant au 31 décembre 2004 s'élevait à 345 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2004	2005
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	2 635	2 244
Variation des dettes long terme	46	(90)
Variation des dettes à court terme	131	(178)
Variation de trésorerie	(567)	(710)
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	(1)	154
VARIATION DE LA PÉRIODE	(391)	(824)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	2 244	1 420

Note 31. Réconciliation de la marge brute d'autofinancement

(en millions d'euros)	2004	2005
Résultat net consolidé, part du Groupe	233	333
Part des minoritaires	23	31
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	426	416
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	6	(2)
Impôts différés	8	(76)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	190	214
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	886	916
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(100)	(119)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	67	138
MBA D'EXPLOITATION COURANTE	853	935

Note 32. Variation de BFR, titres de service à rembourser et fonds réservés

(en millions d'euros)	2004	2005	Variation
Stocks	69	64	(5)
Clients	1 272	1 508	+ 236
Autres tiers actifs	628	770	+ 142
Fonds réservés titres de services	346	327	(19)
BFR ACTIF	2 315	2 669	+ 354
Fournisseurs	760	849	+ 89
Autres tiers passif	1 228	1 460	+ 232
Titres de service à rembourser	1 561	1 940	+ 379
BFR PASSIF	3 549	4 249	+ 700
BFR NET	1 234	1 580	+ 346

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2004	+ 1 234
Variation récurrente du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	+ 271
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	+ 19
Éléments de BFR inclus dans les cessions	(7)
Différence de traduction	+ 71
Reclassements avec les autres postes du bilan	(8)
VARIATION NETTE DE BFR	+ 346
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2005	+ 1 580

(1) Voir tableau de financement.



Note 33. Investissements sur actifs existants

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les investissements

de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005
HÔTELLERIE		
Haut et milieu de gamme	127	195
Économique	56	74
Économique États-Unis	81	115
SERVICES	14	16
AUTRES ACTIVITÉS		
Agences de voyage	10	13
Casinos	11	17
Restauration	9	10
Services à bord des trains	2	2
Holding et autres	4	7
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	314	449

Note 34. Investissements de développement

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également en compte la construction de nouveaux actifs. Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales*	2005	2004
HÔTELLERIE	136	190	18	11	30	1	386	255
Haut et Milieu de gamme	130	132	16	5	23	1	307	176
Économique	6	58	-	6	7	-	77	71
Économique États-Unis	-	-	2	-	-	-	2	8
SERVICES	12	7	6	3	-	-	28	16
AUTRES ACTIVITÉS								
Agences de voyages	12	-	-	-	-	3	15	71
Casinos	19	5	-	-	-	-	24	5
Restauration	21	2	-	2	-	-	25	2
Services à bord des trains	-	-	-	-	-	-	-	-
Holdings et autres	1	-	-	-	-	-	1	331
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005	201	204	24	16	30	4	479	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2004	104	165	44	10	23	334		680

* Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

Note 35. Analyses sectorielles du compte de résultat

En application de la norme IAS 14 « Information sectorielle », le premier niveau d'information sectorielle est organisé par secteur d'activité, le second niveau par secteur géographique. En effet, la structure de gestion et les activités opérationnelles du Groupe sont organisées et gérées séparément suivant la nature des produits et des services rendus, chaque secteur représentant un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés.

Le Groupe a identifié sept secteurs d'activité :

- le secteur hôtelier qui, grâce à ses enseignes, présentes sur tous les segments du marché et ses 4 065 établissements répartis dans 92 pays se constitue de trois sous segments qui sont :
 - les hôtels haut et milieu de gamme qui regroupent les marques Sofitel, Novotel, Mercure et Suitehotel,
 - les hôtels économiques constitués des marques Formule 1, Etap Hôtel et Ibis,
 - les hôtels économiques US qui regroupent les marques Red Roof Inn et Motel 6 ;
- le secteur des services qui permet à Accor de jouer un rôle majeur au plan mondial dans l'émission de titres de service ;
- le secteur des agences de voyage, constitué du Groupe Carlson Wagonlit Travel, spécialisé dans la vente de voyages d'affaire et de loisir ;
- le secteur de la restauration qui permet à Accor d'intervenir à la fois dans l'ensemble des métiers de la gastronomie notamment au travers de sa filiale Lenôtre mais aussi dans la restauration collective en Italie avec sa filiale Gemeaz Cusin et au Brésil dans le cadre d'une joint-venture avec le groupe Compass ;
- le secteur des casinos, constitué notamment du Groupe Lucien Barrière, spécialisé dans la gestion des casinos ;
- le secteur des services à bord des trains spécialisé dans la vente de prestations de restauration et d'hôtellerie à bord des trains ;
- les autres activités du Groupe incluent notamment Go Voyages et les directions corporate du Groupe.

Les segments géographiques du Groupe sont déterminés selon la localisation des actifs et des opérations du Groupe.

Note 35. A. Éléments du compte de résultat par métier

Les produits sectoriels par métier sont présentés en note 3, Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique.

Le résultat sectoriel par métier est présenté en note 5, Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique et en note 8, Résultat d'exploitation par métier et zone géographique.

Le montant total de charges prises en compte dans le résultat sectoriel au titre de l'amortissement des actifs sectoriels par métier est présenté en note 7, Détail des Amortissements et Provisions.

Les loyers par métiers sont présentés en note 6, Loyers opérationnels.

La quote-part globale de l'entreprise dans le résultat net des coentreprises dont l'essentiel des activités se situe dans un seul secteur est présentée note 42, Informations supplémentaires sur les entreprises sous contrôle conjoint.

Note 35. B. Éléments du compte de résultat par zones géographiques

Compte tenu de l'organisation du Groupe et des différentes évolutions des marchés, nous avons retenu les segments géographiques suivants :

- France ;
- Europe hors France ;
- Amérique du Nord ;
- Amérique latine ;
- Autres pays (Afrique, Asie/Pacifique) ;
- Structures mondiales (les informations qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentées sous la rubrique « Structures mondiales »).

Les produits sectoriels par métier sont présentés en note 3, Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique.

Le résultat sectoriel par métier est présenté en note 5, Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique et en note 8, Résultat d'exploitation par métier et zone géographique.

Le montant total de charges prises en compte dans le résultat sectoriel au titre de l'amortissement des actifs sectoriels par métier est présenté en note 7, Détail des amortissements et provisions.

La quote-part globale de l'entreprise dans le résultat net des coentreprises dont l'essentiel des activités se situe dans un seul secteur est présentée note 42, Informations supplémentaires sur les entreprises sous contrôle conjoint.

Note 36. Analyses sectorielles du bilan

Note 36. A. Éléments du bilan par métier

Au 31 décembre 2005

<i>(en millions d'euros)</i>	Hôtellerie	Services	Autres métiers	Éliminations	Total consolidé
Écarts d'acquisition	1 146	214	537	-	1 897
Immobilisations incorporelles	367	32	38	-	437
Immobilisations corporelles	3 558	31	302	-	3 891
Total immobilisations financières	960	166	1 333	(1 247)	1 212
Actif d'impôt différé	171	6	211	-	388
TOTAL ACTIF NON COURANT	6 202	449	2 421	(1 247)	7 825
TOTAL ACTIF COURANT	2 688	2 199	3 567	(3 361)	5 093
Actifs non courants disponibles à la vente	260	-	-	-	260
TOTAL ACTIF	9 150	2 648	5 988	(4 608)	13 178
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 925	328	142	-	4 395
TOTAL PASSIF NON COURANT	670	81	1 608	-	2 359
TOTAL PASSIF COURANT	4 555	2 239	4 238	(4 608)	6 424
TOTAL PASSIF	9 150	2 648	5 988	(4 608)	13 178

Au 31 décembre 2005

<i>(en millions d'euros)</i>	Haut et milieu de gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtels
Écarts d'acquisition	628	94	424	1 146
Immobilisations incorporelles	48	12	307	367
Immobilisations corporelles	1 703	942	913	3 558
Total immobilisations financières	683	219	58	960
Actif d'impôt différé	86	-	85	171
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 148	1 267	1 787	6 202
TOTAL ACTIF COURANT	2 245	303	140	2 688
Actifs non courants disponibles à la vente	132	119	9	260
TOTAL ACTIF	5 525	1 689	1 936	9 150
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	2 222	481	1 222	3 925
TOTAL PASSIF NON COURANT	444	197	29	670
TOTAL PASSIF COURANT	2 859	1 011	685	4 555
TOTAL PASSIF	5 525	1 689	1 936	9 150



Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	Agences de voyages	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings et autres	Total autres métiers
Écarts d'acquisition	251	167	37	8	74	537
Immobilisations incorporelles	20	7	3	-	8	38
Immobilisations corporelles	18	132	49	22	81	302
Total immobilisations financières	12	1	4	1	1 315	1 333
Actif d'impôt différé	7	1	1	1	201	211
TOTAL ACTIF NON COURANT	308	308	94	32	1 679	2 421
TOTAL ACTIF COURANT	317	34	163	179	2 874	3 567
Actifs non courants disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	625	342	257	211	4 553	5 988
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	237	156	72	79	(402)	142
TOTAL PASSIF NON COURANT	43	117	35	16	1 397	1 608
TOTAL PASSIF COURANT	345	69	150	116	3 558	4 238
TOTAL PASSIF	625	342	257	211	4 553	5 988

Note 36. B. Éléments du bilan par zone géographique

Au 31 décembre 2005

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Éliminations	Total consolidé
Écarts d'acquisition	630	244	458	101	464	-	1 897
Immobilisations incorporelles	32	23	311	17	54	-	437
Immobilisations corporelles	1 158	1 065	1 184	129	355	-	3 891
Total immobilisations financières	907	522	86	8	1 117	(1 428)	1 212
Actif d'impôt différé	(27)	69	125	21	200	-	388
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 700	1 923	2 164	276	2 190	(1 428)	7 825
TOTAL ACTIF COURANT	1 733	1 655	139	739	2 578	(1 751)	5 093
Actifs non courants disponibles à la vente	191	60	9	-	-	-	260
TOTAL ACTIF	4 624	3 638	2 312	1 015	4 768	(3 179)	13 178
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	2 569	1 070	1 477	249	(970)	-	4 395
TOTAL PASSIF NON COURANT	381	437	64	34	1 443	-	2 359
TOTAL PASSIF COURANT	1 674	2 131	771	732	4 295	(3 179)	6 424
TOTAL PASSIF	4 624	3 638	2 312	1 015	4 768	(3 179)	13 178

Note 37. Jetons de présence

Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance par diverses sociétés du

Groupe s'est élevé à 880 627 euros dont 276 000 euros versés par Accor SA.

Note 38. Litiges

Gérance mandat

La réorganisation des réseaux Formule 1 et Etap Hôtel se poursuit en privilégiant le passage au salariat des hôtels, plus de 50 % du réseau étant à ce jour exploité en salariat. En outre, plusieurs décisions de justice ont de nouveau confirmé le caractère commercial du contrat de gérance mandat.

Les procédures judiciaires en cours, dont le nombre a été réduit, ne sont pas de nature à remettre en cause l'évaluation financière des risques pris en compte dans les comptes consolidés de l'exercice 2005.

Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,43 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT.

Les redressements d'un montant de 199 millions d'euros, y compris intérêts, consécutifs de cette position sont intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique. L'administration fiscale française a mis en recouvrement une partie de ces redressements pour un montant de 190 millions d'euros. Un sursis de paiement a été obtenu en contrepartie de la présentation par Accor d'une garantie bancaire à hauteur de 143 millions d'euros. La CIWLT a contesté l'intégralité des impositions mises à sa charge et a saisi, au titre des exercices 1998 à 2000, le Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise.

Le jugement de la société est qu'il n'existe aucun risque lié à ce redressement fiscal, la société CIWLT relevant de la fiscalité belge.

Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges ou contentieux dont la société estime qu'ils n'entraîneront aucun coût significatif ou n'auront aucune incidence sensible sur sa situation financière, son activité et/ou son résultat.

Note 39. Engagements hors-bilan au 31 décembre 2005

Note 39.1. Engagements donnés hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2005 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2005	2004
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	1	2	18	21	22
Novotel Paris Tour Eiffel	6	-	-	6	9
Hôtellerie Suisse ⁽²⁾	-	-	-	-	6
Groupe Lucien Barrière SAS ⁽³⁾	-	140	-	140	140
Dorint ⁽⁴⁾	12	105	-	117	106
Autres engagements d'achat	6	44	1	51	51
ENGAGEMENTS D'ACHAT	24	289	1	314	312
Engagement de travaux Foncière des Murs ⁽⁵⁾	35	22	-	57	-
Autres engagement de travaux ⁽⁶⁾	20	26	45	91	-
ENGAGEMENT DE TRAVAUX	55	48	45	148	-
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE ⁽⁷⁾	25	18	2	45	85
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES ⁽⁸⁾	153	90	68	311	244
PASSIFS ÉVENTUELS	-	-	-	-	-
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005	258	447	134	839	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2004	52	529	82		663

(1) Les engagements diminuant la dette sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.

(2) Cet engagement s'est éteint au cours de l'exercice, la société est consolidée en intégration globale dans les comptes au 31 décembre 2005.

(3) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Barrière Desseigne et Accor, Colony Capital dispose d'une option de vente de sa participation de 15 % dans le Groupe Lucien Barrière SAS. Parallèlement, Accor dispose d'une option d'achat de cette même participation. Colony Capital pourra notifier dans les 30 jours suivant la date de clôture de chacun des exercices de la société Groupe Lucien Barrière SAS clos les 31 octobre 2007, 2008 et 2009 son intention de céder ses titres, objet de la promesse.

Le prix de la participation de 15 % dans Groupe Lucien Barrière SAS sera déterminé par des experts indépendants sur la base d'une valorisation de marché. Cette option figure dans les engagements hors bilan au 31 décembre 2005 pour un montant de 140 millions d'euros, correspondant à la valorisation lors de la transaction.

(4) Dans le cadre des accords signés entre les différents actionnaires de Dorint, un certain nombre d'actionnaires dispose d'une option de vente de leurs titres. Sur la base d'un exercice de cette option à fin 2009 et compte tenu du business plan, la valeur de l'engagement a été déterminée à 105 millions d'euros.

(5) Dans le cadre de la transaction avec Foncière des Murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 63 millions d'euros (voir note 2.A.2). Au 31 décembre 2005, le Groupe a réalisé 6 millions d'euros de travaux.

(6) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 45 millions d'euros et des dépenses relatives au Groupe Lucien Barrière pour 39 millions d'euros.

(7) Les garanties données à des tiers dans le cadre d'opérations de financement comprennent notamment un engagement de 25 millions d'euros accordé aux banques finançant le groupe Dorint (voir note 2.B.1).

(8) Dans le cadre des engagements donnés pour l'exploitation des opérations courantes, Accor a garanti au propriétaire de quatre Ibis en Pologne le paiement des loyers annuels par Orbis pour un montant total de 25 millions d'euros. Par ailleurs, pour ce qui concerne le litige fiscal CIWLT (voir note 38), l'administration fiscale a mis en recouvrement une partie des redressements pour un montant de 143 millions d'euros. À cet effet, en contrepartie d'un sursis de règlement, Accor a donné une garantie bancaire en août 2004 à l'administration fiscale.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Note 39.2. Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2005 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2005
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	7	-	-	7
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	141	-	141
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	7	141	-	148
Engagements sur garanties actifs/passifs	12	60	2	74
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-	-	-
Autres garanties opérationnelles ⁽¹⁾	99	40	-	139
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	111	100	2	213
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005	118	241	2	361

(1) Dans le cadre de la transaction avec Accor, Foncière des Murs, s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 97 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, Foncière des Murs a réalisé 10 millions d'euros de travaux (voir note 2.A.2).

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

Note 40. Résultat net des sociétés intégrées avant impôt

(en millions d'euros)	2004	2005
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	513	603
Annulation des quotes-parts dans le résultat des sociétés mises en équivalence net d'impôt	(2)	(8)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	511	595
Charges de restructuration	(22)	(43)
Dépréciation d'actifs	(52)	(107)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(8)	72
Résultat de la gestion des autres actifs	(23)	(37)
Impôts	(152)	(124)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	254	356

Note 41. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2005

Les principales filiales et participations consolidées représentent 91 % du chiffre d'affaires, 94 % du résultat brut d'exploitation et 94 % du résultat opérationnel. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,3 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

HOTELLERIE		
FRANCE		
Exhotel	France	IG 100,00 %
Etap Hotels	France	IG 96,00 %
Hotexco	France	IG 100,00 %
La Thermale de France	France	IG 100,00 %
Mer et Montagne	France	IG 100,00 %
Mercure International Hotels	France	IG 100,00 %
Paris Berthier	France	IG 100,00 %
Paris Suffren	France	IG 75,00 %
Pullman International Hotels	France	IG 100,00 %
Saint-Jacques Hôtels et Congrès	France	IG 100,00 %
SNC DGR Grand Ouest	France	IG 100,00 %
SNC DGR Île-de-France	France	IG 100,00 %
SNC DGR Rhône-Alpes Méditerranée	France	IG 100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Économiques	France	IG 99,95 %
Société Hôtelière du Nouveau Bercy	France	IG 100,00 %
Société de Développement des Hôtels Économiques	France	IG 100,00 %
Société de Management International	France	IG 100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG 100,00 %
Société Hôtelière de la Porte de Sèvres	France	IG 100,00 %
Société Internationale de Services des Hôtels Économiques	France	IG 100,00 %
Thalamer	France	IG 99,91 %
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG 98,61 %
Société Hôtelière Nice Centre	France	MEE 45,00 %
EUROPE HORS FRANCE		
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG 100,00 %
Dorint	Allemagne	MEE 29,08 %
Accor Austria AG	Autriche	IG 100,00 %
Accoordination	Belgique	IG 99,67 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG 100,00 %
Accor Hotels Denmark	Danemark	IG 100,00 %
Accor Hoteles Espagne	Espagne	IG 100,00 %
Société Hôtelière Athènes Centre	Grèce	IG 100,00 %
Pannonia Hotels RT	Hongrie	IG 99,92 %
Sofitel Gestioni Alberghiere Italia	Italie	IG 99,49 %
Famosa Immobiliaria	Italie	IG 96,28 %
Sifalberghi	Italie	IG 96,28 %
Motel Maatschappij Hollande	Pays-Bas	IG 100,00 %
Nhere BV	Pays-Bas	IG 100,00 %
Novotel Nederland	Pays-Bas	IG 100,00 %
The Grand Real Estate	Pays-Bas	IG 100,00 %
Orbis	Pologne	MEE 40,58 %
Goldtur	Portugal	IP 50,00 %
Portis	Portugal	IP 50,00 %
Katerinska Hotels	République tchèque	IG 100,00 %
Accor UK Business & Leisure	Royaume-Uni	IG 100,00 %
Accor UK Economy Hotels	Royaume-Uni	IG 100,00 %
Accor Hôtels Scandinavia	Suède	IG 100,00 %
Accor Suisse	Suisse	IG 100,00 %
AMÉRIQUE DU NORD		
Accor Canada Inc.	Canada	IG 100,00 %
Accor North America Inc.	États-Unis	IG 100,00 %
IBL Limited	États-Unis	IG 100,00 %
Red Roof Inns	États-Unis	IG 100,00 %
Universal Commercial Credit	États-Unis	IG 100,00 %
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES		
NSB	Argentine	IG 100,00 %
Hoteleria Accor Brasil	Brésil	IG 71,31 %
Dalkia Brasil	Brésil	IP 49,99 %
AUTRES PAYS		
Formula1 Pty	Afrique du Sud	IG 52,60 %
Mercure Premier Lodge South Africa	Afrique du Sud	IG 100,00 %
Saudi Hotels Management	Arabie Saoudite	IG 99,95 %
Accor Asia Pacific Corp.	Australie / Asie	IG 100,00 %
Société Propriétaire de l'Hôtel de l'Union	Sénégal	IG 99,80 %
Société Abidjanaise	Côte d'Ivoire	IG 100,00 %
Accor Hotels SAE	Égypte	IG 88,55 %
Risma	Maroc	MEE 48,25 %
Sodemos	Structures mondiales	IG 100,00 %

Légende :

IG : Intégration globale,

IP : Intégration proportionnelle,

MEE : Mise en équivalence.

ACCOR S.A.

SERVICES			
FRANCE			
Accor Services France	France	IG	99,30 %
Accentiv SAS	France	IG	99,27 %
Restaupro	France	IG	99,96 %
French Line Diffusion	France	IP	49,87 %
EUROPE HORS FRANCE			
Accor Services Austria	Autriche	IG	98,47 %
Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,30 %
Gemeaz	Italie	IG	94,64 %
Euro Servicios Alimentares	Portugal	IG	99,71 %
Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,30 %
Luncheon vouchers	Royaume-Uni	IG	99,30 %
Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	91,06 %
Rikskuponger	Suède	IG	99,20 %
Accor Services Roumania	Roumanie	IG	89,80 %
Hungastro	Roumanie	IG	79,30 %
Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	99,30 %
Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,31 %
Accor Services CZ SRO	République tchèque	IG	97,83 %
Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	97,83 %
AMÉRIQUE DU NORD			
Accor Services North America inc.	États-Unis	IG	99,30 %
Workplace Benefits	États-Unis	IP	33,76 %
Wirecommute	États-Unis	IG	50,64 %
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES			
Servicios Ticket	Argentine	IG	99,36 %
Ticket Brésil	Brésil	IG	49,99 %
Accor Services Chili	Chili	IG	73,83 %
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	97,30 %
Seremca	Venezuela	IG	55,50 %
AUTRES PAYS			
Accor Services Australia	Australie	IG	99,30 %
Davidson & Trahair	Australie	IG	84,40 %

99,49%

49,74%

AUTRES MÉTIERS			
Académie Accor	France	IG	100,00 %
Accor centre de contacts clients	France	IG	100,00 %
Frantour	France	IG	100,00 %
Devimco	France	IG	99,99 %
Lenôtre	France	IG	99,97 %
Scapa Italia	Italie	IG	97,00 %
Go Voyages	France	IG	100,00 %
GR	Brésil	IG	49,99 %
Groupe Lucien Barrière	France	IP	30,19 %
Club Méditerranée	France	MEE	28,93 %
Compagnie Internationale des Wagons-Lits & du Tourisme (*)	Belgique		
Rail Restauration	France	IG	99,49 %
Société Française de Promotion Touristique & Hôtelière	France	IG	99,48 %
Treno	Italie	IG	99,49 %
WLT Mexicana	Mexique	IG	99,49 %
CWT Beheermaatschappij (*)	Pays-Bas		
Carlson Canada	Canada	IP	49,74 %
World Tourist	Danemark	IP	49,74 %
Carlson USA	États-Unis	IP	49,74 %
Compagnie de Service de Voyage et de Tourisme	France	IP	36,06 %
Société d'Exploitation de Voyages et de Tourisme	France	IP	36,06 %
Wagon-Lits Tourisme Réseau International France	France	IP	49,74 %
CWT Beheermaatschappij	Pays-Bas	IP	49,74 %
CW Travel UK	Royaume-Uni	IP	49,74 %
HQ Asia	Thaïlande	IP	49,74 %
CWT Espagne	Espagne	IP	49,74 %
GEMINI – MLT	Italie	IP	49,74 %
CWT Australie	Australie	IP	49,74 %
CWT Nederland BV	Pays-Bas	IP	49,74 %
CW Development NV	Structures mondiales	IP	49,74 %

(*) Les entités sont toutes en détention directe sur Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagons-Lits et la CWT Beheermaatschappij.

Note 42. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

(en millions d'euros)	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ses participations	Résultat net*
Carlson Wagonlit Travel	280	182	305	156	479	(456)	23
Groupe Lucien Barrière	28	132	59	101	307	(298)	9
Australie	13	28	20	20	39	(37)	2
Portugal	8	56	39	25	25	(28)	(3)
Brésil	25	10	23	12	180	(177)	3

* Information présentée selon les dispositions de la norme IAS 14.

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

Note 43. Événements post clôture

Le 3 mars 2006, a été signé avec la société Foncière des Murs, un protocole sur la cession d'un parc immobilier de 76 hôtels dont 64 hôtels en France et 12 hôtels en Belgique. Ces actifs ont été classés en « Actifs disponibles à la vente » dans le bilan du 31 décembre 2005, pour une valeur de 251 millions d'euros (voir note 18.3). Les contrats seront d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois douze ans et par hôtel, au gré de Accor. Le loyer sera de 14 % en moyenne, sans minimum garanti et passera à 13 % lors du premier renouvellement (en cas de renouvellement décidé par Accor à l'issue de la première période de 12 ans). Cette opération devrait permettre de diminuer la dette d'environ 400 millions d'euros et dégager une plus value nette de frais de l'ordre de 150 millions d'euros.

Le 6 mars 2006, Accor a signé un accord portant sur la cession de six hôtels Sofitel aux États-Unis pour un montant de 370 millions de dollars, à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005 et Accor. Les six hôtels, soit 1 931 chambres, sont situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans la nouvelle entité et assurera la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management pendant 25 ans.

Note 44. Parties liées

Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions avec les parties liées résumées ci-dessous concernent essentiellement

les principales opérations avec les sociétés dans lesquelles le Président du Conseil d'Administration est membre du Conseil d'administration.

Transactions avec les parties liées

(en millions d'euros)	Nature de la transaction	Montant des transactions		Créances sur les entreprises liées		Dettes envers les entreprises liées		Provisions sur créances		Engagements hors bilan	
		2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
COLONY CAPITAL	Prêt long terme	-	-	68	33	-	-	27	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	140	140
	Émissions obligations	-	-	-	-	-	1 000	-	-	-	-

Les informations relatives aux coentreprises figurent dans la note 42.

À la date de publication de ce document, les informations présentées ci-dessus n'ont pas évolué.

Note 45. Rémunérations des personnes clés du management

	2005
Avantages à court terme reçus	7
Avantages postérieurs à l'emploi	(2)
Autres avantages à long terme	-
Indemnités de fin de contrat de travail	17
Paievements sur la base d'actions	2
RÉMUNÉRATION GLOBALE	24

Le montant des sommes provisionnées au 31 décembre 2005 au titre des engagements de retraite des dirigeants mandataires sociaux s'élève à 10 millions d'euros.

Note 46. Effets de la première application des IFRS

Cette note détaille, d'une part, les principes retenus pour la constitution du bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2004, d'autre part les divergences avec les principes comptables français antérieurement appliqués et leurs effets chiffrés sur le bilan d'ouverture et de clôture et sur les résultats de l'exercice 2004.

A. Contexte de la publication

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Accor ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) applicables à compter du 1^{er} janvier 2005 telles qu'approuvées par l'Union européenne. Les premiers comptes publiés sont ceux de l'exercice 2005 et comportent une comparaison avec l'exercice 2004. La date de transition aux IAS/IFRS est le 1^{er} janvier 2004.

En vue de la publication de ses états financiers comparatifs pour l'exercice 2005 et conformément à la recommandation de l'AMF relative à la communication financière pendant la période de transition, le Groupe Accor a préparé des informations financières 2004 sur la transition aux normes IAS/IFRS présentant à titre d'information préliminaire l'impact chiffré attendu du passage aux IFRS sur :

- le bilan à la date de transition, soit le 1^{er} janvier 2004, date à laquelle les impacts définitifs de la transition seront enregistrés en capitaux propres lors de la publication des comptes consolidés 2005 ;
- le bilan et le compte de résultat au 31 décembre 2004 ;
- le bilan et le compte de résultat au 30 juin 2004.

Ces informations financières 2004 sur l'impact chiffré attendu du passage aux IFRS ont été préparées en appliquant aux données 2004 les normes et interprétations IFRS que Accor estime devoir appliquer pour la préparation de ses comptes consolidés

comparatifs au 31 décembre 2005. La base de préparation de ces informations financières 2004 décrite ci-dessous résulte en conséquence :

- des normes et interprétations IFRS applicables de manière obligatoire au 31 décembre 2005 telles qu'elles sont connues à ce jour ;
- de la résolution que Accor anticipe à ce jour des questions techniques et des projets en cours discutés par l'IASB et l'IFRIC et qui pourraient devoir être applicables lors de la publication des comptes consolidés de l'exercice 2005 ;
- des options retenues et des exemptions utilisées qui sont celles que le Groupe a retenu pour l'établissement de ses premiers comptes consolidés IFRS en 2005.

Ces informations ont fait l'objet d'un examen par le Directoire, le Comité des comptes et de diligences d'audit par les Commissaires aux Comptes.

B. Organisation du projet de conversion

Accor a anticipé l'application des normes IFRS par la mise en place d'un système d'information unique comprenant :

- une base de données gérant l'ensemble des établissements et entités du Groupe ;
- un plan de comptes normé (nature et destination) et unifié pour l'ensemble de ses activités ;
- un progiciel intégré de gestion (Oracle Applications) destiné à la division hôtelière ;
- un nouvel outil de consolidation pour la collecte et le traitement des données (*Hyperion Financial Management*).

Un diagnostic réalisé par la direction de la Consolidation Groupe, a tout d'abord permis :



- de mettre en évidence les principales divergences entre les normes IFRS et la pratique actuelle du Groupe ;
- de procéder à l'analyse des options comptables ;
- d'apprécier les implications organisationnelles, fonctionnelles et informatiques liées à la mise en place de ces nouvelles normes.

Ce diagnostic a permis à Accor de procéder au déploiement de ce nouveau référentiel par :

- l'élaboration d'un manuel de formation aux nouvelles normes et de guide pratique des travaux à réaliser ;
- la formation des équipes financières aux nouvelles normes : 400 personnes ont ainsi bénéficié d'une formation de plusieurs jours à Paris et la direction de la Consolidation Groupe a visité la majorité des pays pour revoir les traitements IAS/IFRS établis localement ;
- l'adaptation des systèmes d'information comptables et financiers.

C. Présentation des normes et options appliquées pour l'établissement des premières informations chiffrées IFRS

C.1. Présentation des normes appliquées

Les comptes IFRS 2004 sont établis conformément aux dispositions de la norme IFRS 1, « Première application des IFRS » suivant les normes IFRS/IAS, applicables au 1^{er} janvier 2005, telles qu'elles sont publiées au 31 décembre 2004. Par ailleurs, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation au 1^{er} janvier 2004, les normes IAS 32 et IAS 39 révisées relatives aux instruments financiers.

Par ailleurs, en raison du caractère international de ses activités, Accor appliquait d'ores et déjà les méthodes préférentielles prescrites par le règlement CRC 99-02, proches des normes IFRS, tels que la capitalisation des contrats de location qualifiés de location-financement et la constatation en bilan de ses engagements de retraites à prestations définies.

C.2. Description des options comptables liées à la première application des IFRS

Pour préparer son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004, le Groupe a suivi les principes de première application des IFRS définis par la norme IFRS 1.

Les normes IFRS sont d'application générale rétrospective. La norme IFRS 1 a toutefois prévu quelques exceptions à ce caractère rétrospectif :

- des exceptions obligatoires telles que l'interdiction de revoir les estimations effectuées sous l'ancien référentiel, de décomptabiliser rétrospectivement les actifs et des passifs financiers, d'appliquer rétrospectivement la norme IFRS 5

ou encore d'appliquer prospectivement la comptabilité de couverture ;

- des exemptions facultatives.

Parmi ces dernières, le Groupe a choisi de ne pas appliquer les suivantes :

- possibilité de réévaluation des immobilisations corporelles à la date de transition à leur juste valeur,
- l'application de la norme IFRS 2 aux instruments de capitaux propres attribués avant le 7 novembre 2002 et à ceux attribués après le 7 novembre 2002 mais dont les droits ont été acquis au 1^{er} janvier 2005,

Par contre, le Groupe a choisi les exemptions suivantes :

- l'option de transférer en « réserves consolidées » les écarts de conversion relatifs à la conversion des comptes des filiales étrangères au 1^{er} janvier 2004 (après prise en compte des retraitements IFRS sur la situation nette d'ouverture) pour un montant total de 447 millions d'euros. Cet ajustement est sans impact sur le total des capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2004,
- la désignation, à la date de transition aux IFRS, des instruments financiers comme des actifs financiers ou des passifs financiers soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponible à la vente,
- l'option de ne pas retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition conformément à la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprise ».

Les exemptions suivantes ne sont, quant à elles, pas applicables au Groupe Accor :

- comptabilisation au compte de résultat de tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition (Accor comptabilisait déjà au compte de résultat les écarts actuariels à chaque clôture d'exercice),
- ventilation d'un instrument financier en composantes distinctes de passif et de capitaux propres pour les instruments financiers dont la composante passif s'est dénouée à la date de transition aux IFRS,
- exemption proposée pour comptabiliser les actifs et passifs de filiales, d'entreprises associées et de co-entreprises ayant adopté les IFRS après la société mère,
- exemption proposée dans le cadre de la comptabilisation de contrats d'assurances,
- exemption proposée dans le cadre de la comptabilisation de passifs de démantèlement inclus dans le coût des immobilisations corporelles,
- exemption proposée dans le cadre de l'application de l'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location »,
- exemption proposée pour évaluer la juste valeur d'un actif ou d'un passif financier en cas d'absence de marché actif.

D. Description des ajustements IFRS

D.1. IFRS 3 Regroupements d'entreprises

Principes comptables historiques : le Groupe amortissait ses écarts d'acquisition sur 40 ans pour l'activité hôtelière et l'activité de services et sur 10 à 20 ans pour les autres métiers.

Normes IFRS : les écarts d'acquisition ne sont plus amortis mais soumis à des tests de dépréciation annuellement. La provision constatée au compte de résultat devient irréversible.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IFRS 3 sont les suivants :

(en millions d'euros)	IFRS 3
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	0
Impact résultat net au 30 juin 2004	+ 54
Impact résultat net au 31 décembre 2004	+ 115

D.2. IAS 38, Immobilisations incorporelles

Principes comptables historiques : le Groupe comptabilisait certaines dépenses en charges à répartir : frais de 1^{er} établissement, frais d'augmentation de capital, frais de pré-ouverture...

Normes IFRS : les charges à répartir sont à constater en charges de l'exercice si elles ne sont pas constitutives d'actifs immobilisables. Le Groupe a donc été amené à reclasser principalement en immobilisations incorporelles et corporelles ou à retraiter en capitaux propres ou en compte de résultat l'ensemble des frais suivants :

- les frais de premier établissement ;
- les frais d'augmentation de capital ;
- les frais d'acquisition d'immobilisations ;
- les frais de pré-ouverture.

Il est précisé que ces frais étaient, jusqu'à ce jour, capitalisés et amortis sur une durée de trois à cinq ans. A l'exception des frais d'augmentation de capital, ces frais seront dorénavant constatés en charges de l'exercice.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IAS 38 sont les suivants :

(en millions d'euros)	IAS 38
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	- 31
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	0
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	0

D.3. IAS 16, Immobilisations corporelles

Principes comptables historiques : le Groupe comptabilisait ses actifs à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient. Ces actifs étaient amortis sur leur durée d'utilité.

Normes IFRS : le Groupe a décidé de ne pas appliquer les options proposées par les normes IFRS 1, « Première adoption des normes internationales d'information financière », et IAS 16 consistant à réévaluer les immobilisations à la date de transition ou à chaque clôture d'exercice. Le Groupe a par conséquent opté pour la comptabilisation de ses immobilisations corporelles à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

La mise en application de la norme IAS 16 a amené le Groupe à homogénéiser la comptabilisation de ses immobilisations par composantes (l'impact étant principalement lié aux États-Unis).

Par ailleurs, le Groupe prévoyant d'utiliser ces hôtels sur toute leur durée de vie, il n'a été retenu aucune valeur résiduelle.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IAS 16 sont les suivants :

(en millions d'euros)	IAS 16
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	- 138
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	- 9
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	- 17

D.4. IAS 17, Contrats de location

Principes comptables historiques : le Groupe appliquait la méthode préférentielle prescrite par la réglementation française CRC 99-02 qui requiert 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-financement, le Groupe privilégiait systématiquement l'analyse économique du partage des risques et avantages inhérents à la propriété entre le preneur et le bailleur.

Les charges de loyers répondant aux critères de la norme IAS 17 en matière de qualification de « contrats de location simple » étaient linéarisées et indexées sur la base d'indices du type indice construction ou inflation.

Normes IFRS : Accor a effectué une revue de l'ensemble de ses 1 553 contrats de location simple à fin décembre 2003. Cette revue lui a permis d'identifier 34 contrats qualifiés de contrats de location-financement qui ont été recapitalisés dans le bilan d'ouverture. Les 1 519 autres contrats ont été qualifiés de contrats de location simple.

Par ailleurs, l'adoption des normes IFRS a amené le Groupe à abandonner la linéarisation des loyers avec indexation économique au profit d'une méthode de linéarisation sans indexation. Ce changement nous conduit ainsi à reconnaître une charge constante sur l'ensemble de la période de location. L'impact, calculé rétrospectivement depuis la date initiale de signature des contrats de location, a été constaté en capitaux propres dans le bilan d'ouverture et le sera en résultat sur les exercices suivants.



Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IAS 17 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	IAS 17 Linéarisation des loyers	IAS 17 Reconsolidation des contrats de location
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	- 262	- 31
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	- 24	- 3
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	- 49	- 7

D.5. IAS 36, Dépréciation d'actifs

Principes comptables historiques : depuis de nombreuses années, le Groupe réalise des tests sur la valorisation de ses actifs hôteliers pour s'assurer que leur valeur nette comptable n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité ou leur valeur de marché. Les tests de dépréciation relatifs à des actifs hôteliers de catégorie haut et milieu de gamme ou économique (Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis) étaient réalisés par unités alors que les tests de dépréciation relatifs à des actifs hôteliers de catégorie très économique (Formule 1, Etap, Motel 6, Red Roof Inn) étaient réalisés globalement pour des unités hôtelières d'un même pays.

Normes IFRS : l'adoption de la norme IAS 36 conduit le Groupe à changer la définition de ses Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) de l'hôtellerie très économique. Les tests de dépréciation des unités très économiques seront désormais effectués par hôtel et non plus par pays.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IAS 36 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	IAS 36
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	- 121
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	+ 10
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	+ 20

D.6. IAS 19, Avantages au personnel/IFRS 2, Paiement fondés sur des actions

Principes comptables historiques : depuis le 1^{er} janvier 2000 et l'application du règlement du Comité de la réglementation comptable CRC 99-02, le Groupe applique déjà la méthode préférentielle et provisionne ses engagements de retraite.

Normes IFRS : l'application de la norme IFRS 2 a pour conséquence de constater en charge sur la période d'acquisition des droits, l'avantage octroyé aux salariés dans le cadre de plans d'options de souscription d'actions réservées aux salariés émis après le 7 novembre 2002 (le Groupe ayant retenu l'option de ne pas retraiter les plans antérieurs au 7 novembre 2002). De même, l'avantage octroyé au salarié dans le cadre de Plan d'Épargne d'Entreprise est à constater en charge de la période.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IFRS 2 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	IFRS 2
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	-
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	- 5
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	- 10

D.7. IAS 12, Impôt sur le résultat

Principes comptables historiques : le Groupe comptabilisait un impôt différé pour les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales.

Normes IFRS : la mise en application de la norme IAS 12 a amené le Groupe à constater des impôts différés sur ses retraitements propres aux normes IAS/IFRS, ainsi que sur son TSDI.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de la norme IAS 12 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	IAS 12
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	- 122
Impact résultat net au 30 juin 2004	- 11
Impact résultat net au 31 décembre 2004	- 20

D.8. IAS 32/39, Instruments financiers

Principes comptables historiques : les instruments financiers étaient comptabilisés à leur valeur nominale et présentés en dette au bilan à l'exception des instruments dérivés. En ce sens, le traitement des obligations convertibles ne différait pas des obligations standard qui font l'objet d'une inscription en dette pour leur intégralité.

Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture étaient déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts.

Les promesses unilatérales d'achat accordées par le Groupe étaient présentées dans les engagements hors bilan.

Normes IFRS : les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont enregistrées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

Les dispositions de la norme IAS 32-39 conduisent à considérer les obligations convertibles dont les OCEANE comme des instruments composés (« Compound Instruments ») qu'il convient de dissocier au bilan en :

- une composante obligataire enregistrée en dette au coût amorti ;
- une composante action enregistrée en capitaux propres (assimilables à une vente d'option d'achat).

La dette relative à des promesses unilatérales d'achat sur des titres de filiales consolidées préalablement en intégration globale est désormais comptabilisée au bilan. La valeur de ces options unilatérales d'achat est comptabilisée en dette en contrepartie d'une réduction des intérêts minoritaires et d'une augmentation de l'écart d'acquisition.

Les impacts sur les comptes liés à l'application de ces nouveaux principes sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	IAS 32/39
Impact capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2004	+ 53
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 30 juin 2004	- 3
Impact résultat avant impôt et éléments non récurrents au 31 décembre 2004	- 9



Bilan Actif - IAS/IFRS au 1^{er} janvier 2004

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 31/12/2003	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers	IAS 17 Reconsolidation des contrats de location
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 719	(10)	(1)	-	(1)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	384	-	(13)	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 133	(191)	-	-	182
Prêts long terme	450	-	-	-	(5)
Titres mis en équivalence	202	(6)	9	(7)	-
Autres immobilisations financières	386	-	-	-	(1)
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1 038	(6)	9	(7)	(6)
Actifs d'impôts différés à long terme	45	71	16	142	9
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	7 319	(135)	11	135	183
Stocks	64	(3)	-	-	-
Clients	1 074	-	-	-	-
Autres tiers et comptes de régularisation actif	901	-	(42)	(155)	(1)
Fonds réservés Titres de Services courants	340	-	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	18	-	-	-	-
Prêts à court terme	186	-	-	-	-
Titres de placement	833	-	-	-	-
Disponibilités	221	-	-	-	1
TOTAL ACTIF COURANT	3 637	(3)	(42)	(155)	-
TOTAL ACTIF	10 956	(138)	(31)	(20)	183

Bilan Passif - IAS/IFRS au 1^{er} janvier 2004

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 31/12/2003	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers	IAS 17 Reconsolidation des contrats de location
Capital	593	-	-	-	-
Primes	1 903	-	-	-	-
Réserves	1 268	(138)	(30)	(262)	(31)
Réserve liée à la variation de juste valeur	-	-	-	-	-
Réserve liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-
Différence de conversion	(447)	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	270	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES	3 587	(138)	(30)	(262)	(31)
Intérêts minoritaires	96	-	(1)	-	-
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 683	(138)	(31)	(262)	(31)
TSDI LT	80	-	-	-	-
Obligations convertibles ou échangeables en actions					
Accor	1 186	-	-	-	-
Autres dettes à long terme	1 896	-	-	-	15
Endettement en crédit-bail	182	-	-	-	191
Passifs d'impôts différés	284	-	-	-	-
Provisions à caractère non courant	73	-	-	-	-
TOTAL PASSIF NON COURANT	3 701	-	-	-	206
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	7 384	(138)	(31)	(262)	175
Fournisseurs	647	-	-	-	-
Autres tiers	1 009	-	-	242	-
Titres de service à rembourser	1 346	-	-	-	-
Provisions à caractère courant	194	-	-	-	-
Dettes financières à court terme (y compris location-financement)	278	-	-	-	8
Banques	98	-	-	-	-
TOTAL PASSIF COURANT	3 572	-	-	242	8
TOTAL PASSIF	10 956	(138)	(31)	(20)	183

	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total retraitements IFRS	Bilan IFRS 01/01/2004
	-	25	-	-	(162)	(150)	1 569
	-	-	-	-	57	44	428
	(183)	-	-	-	(26)	(219)	3 914
	-	-	-	-	-	(5)	445
	-	-	-	-	162	159	361
	-	(38)	-	-	-	(39)	347
	-	(38)	-	-	162	115	1 153
	73	18	(14)	-	2	317	362
	(111)	5	(14)	-	33	107	7 426
	(10)	-	-	-	-	(13)	51
	-	-	-	-	-	-	1 074
	-	(18)	-	-	(28)	(245)	656
	-	-	-	-	-	-	340
	-	-	-	-	-	-	18
	-	(14)	-	-	-	(14)	172
	-	1	-	-	-	1	834
	-	122	-	-	-	123	344
	(10)	90	-	-	(28)	(149)	3 488
	(121)	95	(14)	-	4	(43)	10 913

	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	Bilan IFRS 01/01/2004
	-	-	-	-	-	-	593
	-	-	-	-	-	-	1 903
	(120)	(72)	(122)	-	(448)	(1 223)	45
	-	125	-	-	-	125	125
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	447	447	-
	-	-	-	-	-	-	270
	(120)	53	(122)	-	(1)	(651)	2 936
	-	(7)	-	-	(1)	(10)	86
	(121)	47	(122)	-	(2)	(660)	3 023
	-	(2)	-	-	-	(2)	78
	-	(92)	-	-	-	(92)	1 094
	-	56	-	-	(38)	34	1 930
	-	-	-	-	-	191	373
	-	-	107	-	-	107	391
	-	-	-	-	52	52	125
	-	(38)	107	-	14	289	3 990
	(121)	9	(14)	-	12	(371)	7 013
	-	-	-	-	-	-	647
	-	-	-	-	(7)	235	1 244
	-	-	-	-	-	-	1 346
	-	(21)	-	-	-	(21)	173
	-	54	-	-	-	61	339
	-	53	-	-	-	53	151
	-	86	-	-	(7)	328	3 900
	(121)	95	(14)	-	4	(43)	10 913



Bilan Actif - IAS/IFRS 30 juin 2004

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 30/06/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 755	(10)	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	400	26	-	15	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	4 140	(232)	-	-	-
Prêts long terme	431	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	212	(6)	-	9	(7)
Autres immobilisations financières	381	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1 024	(6)	-	9	(7)
Actifs d'impôts différés à long terme	62	76	(1)	15	155
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	7 381	(146)	(1)	38	148
Stocks	67	(3)	-	-	-
Clients	1 280	-	-	-	-
Autres tiers et comptes de régularisation actif	986	-	-	(70)	(213)
Fonds réservés Titres de Services courants	337	-	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	15	-	-	-	-
Prêts à court terme	190	-	-	-	-
Titres de placement	627	-	-	-	-
Disponibilités	265	-	-	-	-
TOTAL ACTIF COURANT	3 767	(3)	-	(70)	(213)
TOTAL ACTIF	11 148	(149)	(1)	(32)	(65)

Bilan Passif - IAS/IFRS 30 juin 2004

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 30/06/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
Capital	593	-	-	-	-
Primes	1 904	-	-	-	-
Réserves	1 268	(144)	-	(30)	(270)
Réserve liée à la variation de juste valeur	-	-	-	-	-
Réserve liée aux avantages au personnel	-	-	5	-	-
Différence de conversion	(372)	1	-	-	1
Résultat de l'exercice	81	(6)	(5)	-	(16)
CAPITAUX PROPRES	3 474	(149)	-	(31)	(285)
Intérêts minoritaires	90	-	(1)	(1)	(1)
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 564	(149)	(1)	(32)	(285)
TSDI LT	41	-	-	-	-
Obligations convertibles ou échangeables en actions					
Accor	996	-	-	-	-
Autres dettes à long terme	2 105	-	-	-	-
Endettement en crédit-bail	167	-	-	-	-
Passifs d'impôts différés	298	-	-	-	-
Provisions à caractère non courant	79	-	-	-	-
TOTAL PASSIF NON COURANT	3 686	-	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	7 250	(149)	(1)	(32)	(285)
Fournisseurs	754	-	-	-	-
Autres tiers	1 121	-	-	-	220
Titres de service à rembourser	1 390	-	-	-	-
Provisions à caractère courant	172	-	-	-	-
Dettes financières à court terme (y compris location-financement)	347	-	-	-	-
Banques	114	-	-	-	-
TOTAL PASSIF COURANT	3 898	-	-	-	220
TOTAL PASSIF	11 148	(149)	(1)	(32)	(65)

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total retraitements IFRS	Bilan IFRS 30/06/2004
-	(17)	15	-	53	(146)	(106)	1 649
-	-	-	-	-	-	41	440
173	(175)	-	-	-	-	(235)	3 905
-	-	-	-	-	(6)	(6)	425
-	-	-	-	-	143	140	352
(1)	-	(51)	-	-	4	(47)	334
(1)	-	(51)	-	-	141	86	1 111
10	71	21	(14)	1	(92)	243	305
182	(121)	(14)	(14)	54	(98)	28	7 410
-	(10)	-	-	-	-	(13)	53
-	-	-	-	-	-	-	1 280
(1)	-	(15)	-	-	-	(299)	687
-	-	-	-	-	-	-	337
-	-	-	-	-	-	-	15
-	-	(15)	-	-	-	(15)	175
-	-	-	-	-	-	-	627
-	-	114	-	-	-	114	379
-	(10)	84	-	-	-	(213)	3 553
182	(131)	70	(14)	54	(98)	(185)	10 963

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	Bilan IFRS 30/06/2004
-	-	-	-	-	-	-	593
-	-	-	-	-	-	-	1 904
(7)	(123)	(84)	(123)	-	(443)	(1 223)	45
-	-	125	-	-	-	125	125
-	-	-	-	-	-	5	5
-	1	-	1	-	425	430	58
(3)	(9)	(20)	(11)	54	(1)	(17)	64
(10)	(131)	21	(133)	54	(19)	(680)	2 794
-	-	(2)	-	-	-	(5)	85
(10)	(131)	19	(133)	54	(19)	(685)	2 879
-	-	(2)	-	-	-	(1)	40
-	-	(69)	-	-	-	(69)	927
-	-	63	-	-	(38)	24	2 129
188	-	-	-	-	-	188	355
-	-	-	118	-	(93)	25	323
-	-	-	-	-	52	52	131
188	-	(8)	118	-	(79)	219	3 905
178	(131)	11	(14)	54	(97)	(466)	6 784
3	-	-	-	-	-	3	757
-	-	-	-	-	(6)	213	1 334
-	-	-	-	-	-	-	1 390
-	-	(27)	-	-	-	(27)	145
-	-	11	-	-	5	16	363
-	-	76	-	-	-	76	190
3	-	59	-	-	(1)	281	4 179
182	(131)	70	(14)	54	(98)	(185)	10 963



Bilan Actif - IAS/IFRS 31 décembre 2004

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 31/12/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 758	(10)	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	364	(4)	-	(17)	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	3 950	(202)	-	-	-
Prêts long terme	329	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	420	(5)	-	12	(9)
Autres immobilisations financières	328	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1 077	(5)	-	12	(9)
Actifs d'impôts différés à long terme	47	76	-	17	150
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	7 196	(145)	-	12	141
Stocks	79	(1)	-	-	-
Clients	1 272	-	-	-	-
Autres tiers et comptes de régularisation actif	922	-	-	(39)	(211)
Fonds réservés Titres de Services courants	346	-	-	-	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	44	-	-	-	-
Prêts à court terme	60	-	-	-	-
Titres de placement	1 369	-	-	-	-
Disponibilités	222	-	-	-	-
TOTAL ACTIF COURANT	4 314	-	-	(39)	(211)
TOTAL ACTIF	11 510	(145)	-	(27)	(70)

Bilan Passif - IAS/IFRS 31 décembre 2004

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	Bilan normes françaises 31/12/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
Capital	617	-	-	-	-
Primes	2 187	-	-	-	-
Réserves	1 272	(136)	-	(31)	(250)
Réserve liée à la variation de juste valeur	-	-	-	-	-
Réserve liée aux avantages au personnel	-	-	10	-	-
Différence de conversion	(560)	1	-	1	2
Résultat de l'exercice	239	(10)	(10)	3	(36)
CAPITAUX PROPRES	3 755	(145)	-	(26)	(284)
Intérêts minoritaires	78	-	-	(1)	-
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 833	(146)	-	(27)	(284)
TSDI LT	-	-	-	-	-
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	996	-	-	-	-
Autres dettes à long terme	2 224	-	-	-	-
Endettement en crédit-bail	151	-	-	-	-
Passifs d'impôts différés	279	-	-	-	-
Provisions à caractère non courant	92	-	-	-	-
TOTAL PASSIF NON COURANT	3 742	-	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PERMANENTS	7 575	(146)	-	(27)	(284)
Fournisseurs	752	-	-	-	-
Autres tiers	1 024	-	-	-	213
Titres de service à rembourser	1 561	-	-	-	-
Provisions à caractère courant	182	-	-	-	1
Dettes financières à court terme (y compris location-financement)	356	-	-	-	-
Banques	60	-	-	-	-
TOTAL PASSIF COURANT	3 935	-	-	-	214
TOTAL PASSIF	11 510	(145)	-	(27)	(70)

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	Bilan IFRS 31/12/2004
(1)	(38)	34	-	114	(189)	(91)	1 667
-	-	-	-	-	57	36	400
147	(152)	-	-	-	(26)	(233)	3 717
-	-	-	-	-	-	-	329
-	-	-	-	-	179	178	598
-	-	(38)	-	-	3	(35)	293
-	-	(38)	-	-	182	143	1 220
13	59	21	(14)	-	(90)	232	279
159	(131)	17	(14)	114	(66)	87	7 283
-	(9)	-	-	-	-	(10)	69
-	-	-	-	-	-	-	1 272
(1)	-	(15)	-	-	(29)	(294)	628
-	-	-	-	-	-	-	346
-	-	-	-	-	-	-	44
-	-	(14)	-	-	-	(15)	45
-	-	1	-	-	(4)	(3)	1 366
-	-	78	-	-	-	78	300
(1)	(9)	50	-	-	(34)	(244)	4 070
159	(140)	67	(14)	114	(100)	(157)	11 353

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	Bilan IFRS 31/12/2004
-	-	-	-	-	-	-	617
-	-	-	-	-	-	-	2 187
(29)	(113)	(71)	(121)	-	(472)	(1 223)	49
-	-	125	-	-	-	125	125
-	-	-	-	-	-	10	10
-	(1)	-	1	(1)	464	467	(93)
(5)	(26)	(11)	(20)	115	(6)	(6)	233
(34)	(140)	43	(140)	114	(14)	(626)	3 128
-	-	(6)	-	-	(1)	(8)	70
(34)	(140)	37	(140)	114	(15)	(634)	3 198
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	(46)	-	-	-	(46)	950
-	-	72	-	-	(38)	34	2 258
186	-	-	-	-	-	186	337
-	-	-	127	-	(93)	34	312
-	-	-	-	-	55	55	147
186	-	26	127	-	(76)	263	4 004
152	(140)	63	(14)	114	(91)	(371)	7 202
6	-	-	-	-	1	8	760
-	-	-	-	-	(9)	204	1 228
-	-	-	-	-	-	-	1 561
-	-	(34)	-	-	(1)	(34)	148
-	-	92	-	-	(67)	26	382
-	-	(55)	-	-	67	12	72
6	-	3	-	-	(9)	215	4 151
159	(140)	67	(14)	114	(100)	(157)	11 353

Compte de résultat IAS/IFRS au 31 décembre 2004

(en millions d'euros)	P&L normes françaises 31/12/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
Chiffre d'affaires	7 123	-	-	-	-
Charges d'exploitation	(5 264)	(1)	(10)	(22)	-
MARGE BRUTE D'EXPLOITATION	1 859	(1)	(10)	(22)	-
Loyers	(760)	-	-	-	(49)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 099	(1)	(10)	(22)	(49)
Amortissements et provisions	(437)	(17)	-	22	-
Résultat d'exploitation	662	(18)	(10)	(1)	(49)
Résultat financier	(80)	-	-	-	-
Quote-part des MEE net d'impôt	10	1	-	1	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	592	(17)	(10)	-	(49)
Charges de restructuration	-	-	-	-	-
Écart d'acquisition	(115)	-	-	-	-
Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-
Résultat des activités non conservées	83	-	-	-	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(26)	-	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(115)	-	-	-	-
Impôts	(158)	6	-	3	13
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	261	(10)	(10)	3	(36)
Intérêts minoritaires	(22)	-	-	-	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	239	(10)	(10)	3	(36)

Compte de résultat IAS/IFRS au 30 juin 2004

(en millions d'euros)	P&L normes françaises 30/06/2004	IAS 16 Amortissement / Composantes	IAS 19 - IFRS 2 Avantages au personnel	IAS 38 Charges à répartir	IAS 17 Linéarisation des loyers
Chiffre d'affaires	3 443	-	-	-	-
Charges d'exploitation	(2 587)	-	(5)	(10)	-
MARGE BRUTE D'EXPLOITATION	856	-	(5)	(10)	-
Loyers	(377)	-	-	-	(24)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	479	-	(5)	(10)	(24)
Amortissements et provisions	(219)	(9)	-	10	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	260	(9)	(5)	-	(24)
Résultat financier	(38)	-	-	-	-
Quote-part des MEE net d'impôt	3	-	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	225	(9)	(5)	-	(24)
Charges de restructuration	-	-	-	-	-
Écart d'acquisition	(53)	-	-	-	-
Dépréciation d'actifs	-	-	-	-	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	1	-	-	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(16)	-	-	-	-
Impôts	(66)	3	-	(1)	9
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	91	(6)	(5)	-	(16)
Intérêts minoritaires	(10)	-	-	-	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	81	(6)	(5)	-	(16)

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	P/L 31/12/2004 IFRS
-	-	-	-	-	(59)	(59)	7 064
-	-	-	-	-	58	25	(5 239)
-	-	-	-	-	(1)	(34)	1 825
19	-	-	-	-	-	(30)	(790)
19	-	-	-	-	(1)	(64)	1 035
(10)	20	-	-	-	-	14	(423)
8	20	-	-	-	(1)	(50)	612
(15)	-	(9)	-	-	4	(21)	(101)
-	-	-	(1)	-	(9)	(8)	2
(7)	20	(9)	(1)	-	(7)	(79)	513
-	-	-	-	-	(22)	(22)	(22)
-	-	-	-	115	-	115	-
-	(38)	-	-	-	(14)	(52)	(52)
-	-	-	-	-	(83)	(83)	-
-	-	-	-	-	18	18	(8)
-	-	(5)	-	-	96	92	(23)
2	(8)	3	(19)	-	6	6	(152)
(5)	(26)	(11)	(20)	115	(5)	(4)	256
-	-	-	-	-	(1)	(1)	(23)
(5)	(26)	(11)	(20)	115	(6)	(6)	233

IAS 17 Reconsolidation des contrats de location	IAS 36 Dépréciation d'actifs	IAS 32-39 Instruments financiers	IAS 12 Impôts différés	IFRS 3 Écarts d'acquisition	Autres & Reclassements	Total Retraitements IFRS	P/L 30/06/2004 IFRS
-	-	-	-	-	(31)	(31)	3 412
-	-	-	-	-	31	15	(2 572)
-	-	-	-	-	-	(16)	840
9	-	-	-	-	-	(15)	(392)
9	-	-	-	-	-	(31)	448
(5)	10	-	-	-	-	7	(212)
4	10	-	-	-	-	(24)	236
(7)	-	(3)	-	-	4	(7)	(45)
-	-	-	-	-	(6)	(7)	(3)
(3)	10	(3)	-	-	(2)	(37)	188
-	-	-	-	-	(5)	(5)	(5)
-	-	-	-	53	-	52	-
-	(15)	-	-	-	(8)	(24)	(24)
-	-	-	-	-	8	9	9
-	-	(18)	-	-	4	(14)	(30)
1	(4)	1	(11)	1	2	2	(64)
(3)	(9)	(20)	(11)	54	-	(16)	74
-	-	-	-	-	-	(1)	(10)
(3)	(9)	(20)	(11)	54	(1)	(17)	64



Comptes Société mère

Comptes sociaux résumés

Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport, de la valeur réévaluée.

Depuis le 1^{er} janvier 2005, la Société applique les règlements n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Les charges à répartir ont été analysées au regard de ces nouvelles définitions. Ce changement de méthode s'est traduit par :

- un reclassement d'une partie de ces actifs en immobilisations incorporelles (25 500 milliers d'euros) ;
- l'annulation du solde ne répondant pas à la définition d'un actif par report à nouveau (3 234 milliers d'euros).

La Société a opté pour le traitement prospectif de l'amortissement de ses actifs.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

a) Les immobilisations incorporelles

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

Les frais d'établissement sont amortis sur 5 ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

Les logiciels sont amortis entre 2 et 5 ans, selon leur durée probable d'utilisation.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 30 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur d'utilité de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition.

Les participations et les autres titres immobilisés, lorsque la situation financière le justifie, font l'objet de provisions pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu, si leur rentabilité future n'est pas assurée.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

L'appréciation de la valeur des titres tient compte en particulier de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune provision n'est constituée si la rentabilité future est assurée).

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

d) Les stocks

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

e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs, les charges à répartir au 1^{er} janvier 2005 ont été reclassées en immobilisations incorporelles ou annulées par report à nouveau.

Seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

i) Provisions pour risques et charges

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n° 2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

j) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société applique la recommandation CNC n° 2003-R01 du 1^{er} avril 2003 et comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

k) Obligations échangeables

Les OCEANE (Obligations à Option de Conversion ou d'Échange en Actions Nouvelles et/ou Existantes) donnent la possibilité à l'émetteur d'attribuer aux obligataires qui demandent la conversion de leurs titres, des actions nouvelles ou des actions déjà existantes prélevées sur l'autocontrôle ou rachetées sur le marché. La Société Accor provisionne une prime de remboursement probable au *pro rata temporis* sur l'OCEANE émise en mai 2002.

l) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.



m) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

n) Risques de change

Lorsque Accor convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales.

o) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223-A et suivants du Code général des impôts.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1^{er} janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

Comptes résumés

Les comptes sociaux présentés dans ce Document sont des comptes résumés.

Il n'y a pas d'autres éléments dans les comptes individuels qui seraient de nature à éclairer le jugement de l'investisseur.

Les comptes sociaux complets, accompagnés des notes annexes, sont disponibles sur simple demande.

Bilans résumés

(en millions d'euros)	2003	2004	2005
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	112	104	117
Immobilisations corporelles	112	117	120
Immobilisations financières	6 656	6 583	6 729
Créances	1 326	2 045	2 662
Disponibilités	98	110	86
TOTAL ACTIF	8 304	8 959	9 714

(en millions d'euros)	2003	2004	2005
PASSIF			
Capital social	598	620	652
Primes et réserves	2 610	2 793	3 123
Résultat de l'exercice	178	221	166
Autres fonds propres (TSDI) ⁽¹⁾	453	448	443
Provisions pour risques et charges	74	100	109
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	1 194	1 205	1 650
Dettes financières	2 985	3 375	3 394
Autres dettes	212	197	177
TOTAL PASSIF	8 304	8 959	9 714

(1) Y compris intérêts courus pour 2003-2004 (respectivement en millions d'euros 0,14 - 0,19 payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante).

(2) En 2003 :

- a) 3 415 424 obligations de 166,89 euros chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2003 pour 5,7 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.
- b) 15 304 348 obligations de 40,25 euros chacune, émises en octobre 2003, et intérêts courus 2003 pour 2,03 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.

En 2004 :

- a) 3 415 424 obligations de 166,89 euros chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2004 pour 5,7 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.
- b) 15 304 348 obligations de 40,25 euros chacune, émises en octobre 2003, et intérêts courus 2004 pour 12,82 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.

En 2005 :

- a) 3 415 424 obligations de 166,89 euros chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2005 pour 3,8 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.
- b) 6 383 362 obligations de 40,25 euros chacune, émises en octobre 2003, et intérêts courus 2005 pour 4,5 millions d'euros payables à l'échéance du 1^{er} janvier de l'année suivante.
- c) 116 279 obligations de 4 300 euros chacune, émises en mai 2005, et intérêts courus 2005 pour 1,9 million d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.
- d) 128 205 obligations de 3 900 euros chacune, émises en mai 2005, et intérêts courus 2005 pour 2,6 millions d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.

Comptes de résultat résumés

<i>(en millions d'euros)</i>	2003	2004	2005
Produits d'exploitation	526	542	605
Charges d'exploitation	(453)	(480)	(535)
Dotations aux amortissements et provisions	(103)	(58)	(76)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(30)	4	(6)
Perte supportée ou bénéfice transféré	(1)	(1)	
Produits de participation	422	389	385
Autres produits financiers	138	115	131
Charges financières	(301)	(296)	(352)
Dotations et reprises aux provisions	(108)	(176)	(40)
RÉSULTAT FINANCIER	151	32	124
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	27	130	33
Impôt	31	56	15
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	178	221	166

Actif net au 31 décembre 2005

<i>(en millions d'euros)</i>	
Capital	652
Primes d'émission et de fusion	2 457
Réserve légale	62
Réserves réglementées	9
Autres réserves	112
Report à nouveau	477
Résultat de l'exercice	166
Provisions réglementées	6
TOTAL AVANT AFFECTATION	3 941

Projet d'affectation du résultat 2005*(en millions d'euros)*

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale d'affecter :

Le bénéfice de l'exercice 2005	166
Report à nouveau au 31 décembre 2005 composé de :	477
- le report à nouveau antérieur	478
- les dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'autodétention)	2
- changement de méthode sur charges à répartir (suite au nouveau règlement sur les actifs) ⁽¹⁾	(3)
TOTAL DISPONIBLE	643
de la façon suivante :	
à la réserve légale	3
Au dividende 1,15 par action	250
Au report à nouveau	390
TOTAL	643

*(1) Règlements 2002-10 et 2004-06 du CRC et avis 2004-15 du CNC.***Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos***(en milliers d'euros)*

	2001	2002	2003	2004	2005
1 - Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	596 680	597 776	597 779	620 132	651 797
Nombre d'actions émises	198 893 415	199 258 550	199 259 550	206 710 509	217 265 774
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	3 415 424	18 719 772	18 719 772	10 043 270
2 - Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	478 743	486 546	503 980	529 043	576 133
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	647 712	554 292	293 509	327 995	236 590
Impôt sur les bénéfices	(47 274)	(35 709)	(30 634)	(56 429)	(14 581)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	315 905	337 244	178 462	221 467	166 097
Montant des bénéfices distribués	293 338	258 291	268 223	268 724	249 856 ⁽¹⁾
3 - Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,49	2,96	1,63	1,86	1,15
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,59	1,69	0,90	1,07	0,76
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	1,05	1,30	1,15 ⁽¹⁾
4 - Personnel					
Nombre de salariés	887	902	1 225	1 294	1 273 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	74 335	78 781	112 942	149 125	149 688

*(1) Proposé au titre de l'année 2005.**(2) Effectif au 31 décembre 2005 de la société Accor.*

Principales filiales et participations

	(en milliers de monnaie locale)			
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et participations				
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				
SPCA 5, esplanade Charles-De-Gaulle 92000 Nanterre	EUR	17 779	10 713	100,00 %
SPFH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	29 796	(30 837)	100,00 %
SDHE 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	22 500	(970)	100,00 %
IBL 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	863 010	177 459	99,99 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	55 500	2 194	99,99 %
FRANTOUR 3-3 bis, villa Thoreton 75015 Paris	EUR	30 493	39 582	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	8 000	11 260	99,99 %
SFPIE 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	6 916	(7 387)	99,99 %
SIET 3-3 bis, villa Thoreton 75015 Paris	EUR	3 233	(1 026)	99,99 %
LA THERMALE DE France 2, cours de Verdun 40101 Dax Cedex	EUR	2 405	(4 676)	99,99 %
SH BORDEAUX AQUITANIA 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	2 550	2 752	99,99 %
P.I.H. 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry ⁽⁴⁾	EUR	32 236	20 838	99,99 %
SHTG Montauban 97190 Gosier	EUR	957	(2 076)	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	39 071	76 160	99,99 %
FIMAKER 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	1 102	2 848	99,99 %
GENOMER 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	995	(473)	99,99 %
FINEXHOR 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry ⁽⁴⁾	EUR	13 177	12 944	99,98 %
CIE HÔTELIÈRE DE LYON 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	6 045	606	99,98 %
CEPIH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	688	12 975	99,98 %
ACCOR.COM 2, rue de la Mare-Neuve 91080 Évry	EUR	522	(7 860)	99,98 %
PRADOTEL 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	447	13 211	99,97 %
GO VOYAGES 14, rue de Cléry 75002 Paris ⁽²⁾	EUR	150	22 861	99,93 %
SCI PRESTIGE DE BORDEAUX 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	8 690	6	99,33 %
LENÔTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	EUR	2 606	4 557	99,22 %
SCHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Évry	EUR	35 427	32 303	98,86 %
STÉ D'EXPLOITATION DES HÔTELS SUITES 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	6 900	(13 079)	98,61 %
ACCOR SERVICE FRANCE 62, avenue de Saxe 75015 Paris	EUR	388 037	53 519	98,30 %
ACCENTIV TRAVEL Villa Thoreton 75737 Paris	EUR	2 400	608	98,30 %
ACCENTIV HOUSE 3-3 bis, villa Thoreton 75015 Paris ⁽⁴⁾	EUR	12 257	1 989	98,01 %
MARCQ HÔTEL 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	3 841	96,91 %
SH BERNICA RÉUNION 97434 Saint-Gilles-les-Bains	EUR	3 283	8 110	96,74 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	16 048	(28 790)	94,85 %
MERCURE INTERNATIONAL HÔTEL 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	54 336	63 964	71,79 %
SEORIM 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	1 609	70,94 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	11 475	8 161	58,76 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	57 754	100,00 %
NOVOTEL NEDERLAND BV (Pays-Bas) ⁽⁴⁾	EUR	3 086	31 898	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 114	(419)	100,00 %
STÉ D'EXPL. HOTEK POLSKA (Pologne) ⁽⁴⁾	PLN	173 038	9 111	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (République tchèque)	CZK	300 000	254 278	100,00 %
ACCOR HOTEL DENMARK (Danemark)	DKK	900	(8 211)	100,00 %

<i>(en milliers d'euros)</i>							
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 bénéfici ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice	
Brute	Nette						
6 997	6 997	0	0	0	6 102	0	
29 796	0	2 597	0	0	(11 242)	0	
22 867	22 867	10 276	413	23 365	1 267	0	
1 051 705	1 051 705	0	0	0	3 680	3 452	
56 241	56 241	0	2	0	889	1 480	
104 366	79 366	71	0	9 786	7 719	3 812	
40 399	40 399	50 803	21	92 793	8 834	8 900	
6 641	0	20 601	671	0	390	0	
90 973	4 000	11 162	402	30 372	(1 308)	0	
10 048	0	4 557	9	13 725	(1 906)	0	
14 885	7 713	0	0	0	153	2 550	
29 263	29 263	26 730	0	5	9 599	3 626	
8 205	0	1 700	0	7 661	(1 053)	0	
12 468	12 468	54 706	59	109 577	(5 731)	6 202	
7 240	3 340	112	0	2 971	681	0	
13 665	565	38	0	1 147	(24)	0	
24 967	24 967	12 285	95	3 392	(122)	0	
6 668	6 668	1 653	0	1 511	410	363	
11 799	11 799	242	0	2 394	3 218	0	
61 175	0	8 696	0	0	(1 485)	0	
7 356	7 356	5 833	14	12 018	1 496	0	
57 784	57 784	0	0	313 382	10 889	4 998	
10 663	5 663	0	0	384	2	0	
48 735	31 186	26 465	0	100 249	(895)	733	
42 514	42 514	61 440	27	128 242	4 788	0	
6 927	0	68 081	2	24 781	(1 025)	0	
411 767	411 767	800	0	57 137	18 634	16 211	
14 183	3 390	0	297	4 539	(206)	0	
12 268	11 368	113	0	18 973	1 119	0	
9 392	9 092	398	0	3 885	1 154	0	
8 464	8 464	0	0	6 217	(69)	0	
15 706	0	60 594	141	7 765	(17 196)	0	
65 114	65 114	29 228	0	57 063	6 448	19 503	
22 164	22 164	2 339	0	0	282	417	
10 901	10 901	14 224	0	0	860	0	
25 907	25 907	0	25 722	0	6 100	6 402	
16 825	16 825	0	0	45 348	11 791	0	
9 468	7 527	0	392	4 858	(545)	0	
60 481	55 481	0	0	8 158	1 366	2 181	
9 125	9 125	0	0	20 279	4 610	0	
13 434	0	3 043	0	14 860	7 432	0	

Comptes Société mère

Principales filiales et participations

	(en milliers de monnaie locale)			Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne)	GBP	32 530	51 779	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EUR	412 222	(224 653)	100,00 %
ACCOR HOTEL GMBH (Allemagne) ⁽¹⁾	EUR	25 570	21 676	100,00 %
SOGEDETU (République dominicaine)	DOP	479 724	(134 282)	99,99 %
ACCOR CANADA INC (Canada)	CAD	40 773	31 534	99,99 %
STÉ IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique) ⁽⁴⁾	MXN	246 628	(44 748)	99,98 %
MARARA S.A. (Polynésie) ⁽⁴⁾	XPF	160 000	527 513	99,96 %
CHP Maeva (Polynésie) ⁽⁴⁾	XPF	160 000	304 827	99,85 %
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA (Argentine)	AR\$	1 610	36 932	99,84 %
CI DES WAGONS LITS (Belgique) ⁽⁴⁾	EUR	50 676	287 235	99,49 %
ACCOR TRB (Belgique)	EUR	5 965	25 878	98,30 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	5 403	98,00 %
ACCOR ASESORIA (Mexique)	MXN	12 227	15 167	91,11 %
ACCOR SERVICE SA (Roumanie)	RON	1 678	60 125	88,80 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne)	EUR	23 889	19 844	86,79 %
ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie)	AUD	15 000	(2 064)	78,30 %
ACCOR ARGENTINA SA (Argentine)	AR\$	5 155	64 878	72,49 %
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie) ⁽⁴⁾	XPF	172 000	1 624 800	67,44 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	29 775	4 938	64,93 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	6 226	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 696 285	262 746	62,14 %
CESTATICKET ACCOR SERVICES C.A. (Venezuela)	VEB	650 000	53 182 213	54,50 %

2 - PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES

GOLF MEDOC PIAN Chemin de Courmateau 33290 Le Pian-Médoc-Louens	EUR	411	1 810	49,82 %
SHCLB 35, boulevard des Capucines 75002 Paris ⁽²⁾	EUR	1 430	866 773	34,00 %
CLUB MÉDITERRANÉE 11, rue de Cambrai 75019 Paris	EUR	77 432	338 435	28,93 %

B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

CARLSON WL TRAVEL (États-Unis)	USD	187 746	(134 590)	50,00 %
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) ⁽¹⁾	EUR	14 300	41 871	50,00 %
RISMA (Maroc)	MAD	489 077	(96 684)	44,46 %
HUNGASTRO (Roumanie)	RON	2 236	16 496	43,30 %
TANIT INTERNATIONAL (Tunisie) ⁽⁴⁾	TND	60 000	(8 616)	37,50 %
ORBIS (Pologne)	PLN	517 754	1 065 706	35,58 %
SIFALBERGHI (Italie)	EUR	13 000	15 551	30,65 %
DORINT AG (Allemagne)	EUR	17 550	66 450	29,08 %
A A P C (Australie)	AUD	371 330	(133 865)	25,46 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) ⁽³⁾	EUR	26 367	(78 730)	10,00 %

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)

TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 26)

(1) Bilans clos au 31 décembre 2004.

(2) Bilans clos au 31 octobre 2005.

(3) Bilans clos au 30 juin 2005.

(4) Bilans provisoires ou non encore audités.

(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 bénéficié ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
92 790	92 790	0	0	0	(63 299)	91 996
352 299	352 299	4	1 449	121 375	(40 479)	0
218 725	218 725	32	9 300	493 435	(29 075)	0
20 855	9 362	0	0	4 741	(754)	0
26 256	26 256	70	0	22 905	2 410	0
28 171	14 171	79	0	8 645	(834)	0
7 610	7 610	6 041	35	455	(1 894)	0
6 709	3 609	6 534	133	5 035	1 312	0
25 758	8 048	0	0	0	0	0
1 148 910	602 543	0	143 441	141 737	12 511	12 100
23 035	23 035	509	0	35 236	15 587	13 516
20 751	20 751	0	0	6 020	2 308	9 800
7 471	7 471	0	0	0	208	4 565
9 160	9 160	210	0	22 347	16 323	11 895
30 240	30 240	0	84	100 957	(11 166)	0
7 101	7 101	0	0	6	(266)	0
9 646	9 646	8 092	0	29 767	6 617	11 520
7 030	7 030	2 518	23	3 686	(2 691)	0
39 779	39 779	0	0	3 817	1 648	1 728
44 585	44 585	0	5 000	0	2 229	1 271
984 102	984 102	0	0	0	(6)	0
8 288	8 288	3 701	0	42 969	20 208	7 285
7 372	1 152	971	0	1 201	(431)	0
318 200	318 200	0	0	34 637	63 304	0
252 000	252 000	0	0	944 764	93 981	0
19 810	19 810	0	0	221 716	1 214	0
7 145	7 145	0	0	0	25 607	7 287
25 485	21 485	0	0	26 051	(1 713)	0
11 455	11 455	0	0	6 020	4 080	0
28 933	8 432	0	0	19 455	(1 196)	0
117 750	117 750	0	0	142 855	11 629	1 384
9 388	9 388	0	0	88 319	183	0
79 663	4 663	1 964	25 000	441 232	(71 277)	0
66 758	66 758	146 558	0	3 950	(6 669)	0
9 568	4 568	0	0	1 094	(8 622)	0
8 985	0	0	0	3 125	(5 911)	0
236 323	150 274	258 885	12 678			25 311
104 260	59 160	24 185	303			61 502
3 255	2 047	19 230	14			1 277
182	4	112	0			15
6 915 349	5 733 881	958 482	225 727			343 282

◇ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées – Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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

Conventions autorisées au cours de l'exercice

En application des articles L. 225-88 (jusqu'au 9 janvier 2006) et L. 225-40 (depuis le 9 janvier 2006) du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance (jusqu'au 9 janvier 2006) puis de votre Conseil d'Administration (le 9 janvier 2006).

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 92 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.

1. AVEC LA SOCIÉTÉ GROUPE LUCIEN BARRIÈRE S.A.S.

Personne concernée : M. Sébastien Bazin, membre du Conseil de Surveillance (jusqu'au 9 janvier 2006).

a. Nature et objet

Convention de prestations de services entre votre Société, les GIE Accorest et Accorequip et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 3 mai 2005 a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de deux ans à compter du 2 mai 2005 portant sur l'accès aux produits et conditions d'achat des GIE Accorest et Accorequip par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S., moyennant une participation aux frais de fonctionnement des GIE, à savoir que le taux de redistribution des rémunérations perçues par votre société auprès des fournisseurs référencés (en matière alimentaire ou non) sera rétrocédé à la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. à hauteur :

- d'un taux de 60 % si le taux d'emprise réalisé par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. auprès des fournisseurs référencés est compris entre 0 et 60 %,
- de 80 % si ce même taux est supérieur à 60 %.

Ces taux seront également appliqués pour la rétrocession des rémunérations perçues par votre société au titre des contrats

de coopération commerciale ou d'image conclus avec les fournisseurs, étant précisé que 20 % du montant total de ces rémunérations seront affectés aux coûts de fonctionnement, 80 % des montants encaissés constituant donc l'assiette des montants rétrocédés.

Enfin, 15 % des montants perçus par la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. auprès des fournisseurs et relatifs aux contrats d'image conclus sur le seul périmètre Groupe Lucien Barrière seront reversés à votre société au titre des frais de gestion et de fonctionnement supportés par votre Société.

b. Nature et objet

Convention de commercialisation entre votre Société et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 3 mai 2005 a autorisé la signature d'un contrat d'une durée de quatorze mois à compter du 1^{er} septembre 2005 portant sur la mise à disposition à la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. par votre Société des outils de commercialisation (système de réservation TARS – forces de vente – sites Internet) moyennant :

- une rémunération forfaitaire de 750 000 euros hors taxes,
- une rémunération variable complémentaire de 1 % sur le chiffre d'affaires hébergement hors taxes réalisé par les établissements bénéficiaires si le chiffre d'affaires apporté par votre Société est compris entre 5 % et 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires, ou de 1,2 % si le chiffre d'affaires apporté est supérieur à 8 % du chiffre d'affaires hébergement total réalisé par la totalité des bénéficiaires,
- une rémunération forfaitaire de 80 000 euros hors taxes liée à la mise en place de systèmes de réservation et d'utilisation de ces systèmes ainsi qu'à la formation des forces de vente,
- des coûts d'adhésion au système Atacs (frais d'inscription s'élevant à 50 USD et commission de 0,74 USD par réservation et par établissement).

c. Nature et objet

Convention de prestations de services informatiques entre votre Société et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 6 juillet 2005 a autorisé la réalisation de missions d'assistance et de conseil pour une durée indéterminée moyennant une rémunération fixée sur la base d'un tarif journalier de 500 euros ou de 900 euros hors taxes par jour presté. Aucune convention n'a été signée au 31 décembre 2005 et, en conséquence, aucune rémunération n'a été perçue par votre société à ce titre en 2005.

d. Nature et objet

Convention de prestations de services juridiques entre votre Société et la société Groupe Lucien Barrière S.A.S.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 6 juillet 2005 a autorisé la réalisation de missions d'assistance juridique dans le domaine du droit du travail (réglementation sociale et accès à une « hotline ») pour une durée indéterminée à compter du 1^{er} novembre 2005 moyennant une rémunération forfaitaire annuelle par établissement et par contrat de 350 euros hors taxes.

2. AVEC LA SOCIÉTÉ BC HÔTELS, SOCIÉTÉ DÉTENUE INDIRECTEMENT PAR LA SOCIÉTÉ COLONY CAPITAL À HAUTEUR DE 50 %

Personne concernée : M. Sébastien Bazin, membre du Conseil de Surveillance (jusqu'au 9 janvier 2006).

Nature et objet

Acquisition de titres de sociétés propriétaires d'hôtels.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 3 mai 2005 a autorisé l'acquisition par votre Société auprès de la société BC Hôtels des titres des sociétés propriétaires des hôtels Sofitel Le Parc (116 chambres) et Sofitel Baltimore (103 chambres), en retenant respectivement des valeurs d'entreprise de 42 millions d'euros et 28 millions d'euros diminuées de la dette nette afférente à chaque hôtel.

3. AVEC M. BENJAMIN COHEN, MEMBRE DU DIRECTOIRE (JUSQU'AU 9 JANVIER 2006)**Nature et objet**

Acquisition de titres de participation.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 6 juillet 2005 a autorisé la conclusion d'une promesse unilatérale de vente et d'une promesse unilatérale d'achat entre votre Société et M. Benjamin Cohen portant sur l'acquisition par votre Société des titres détenus par M. Benjamin Cohen dans la société de droit brésilien Ticket Serviços (30 875 titres, soit 0,09 % du capital), suite à l'absorption par cette dernière des sociétés Rodoticket et Transticket, moyennant un prix équivalent à 10,5 fois l'EBE moins la dette.

4. AVEC M. JEAN-MARC ESPALIOUX, MEMBRE DU DIRECTOIRE (JUSQU'AU 9 JANVIER 2006)**Nature et objet**

Protocole transactionnel.

Modalités

Le Conseil de Surveillance du 6 septembre 2005 a autorisé la signature d'un protocole transactionnel entre votre Société et M. Jean-Marc Espalieux fixant les conditions de son départ du groupe Accor à l'expiration de son mandat de Président du Directoire le 9 janvier 2006. Le protocole d'accord du 30 septembre 2005 prévoit le versement par votre Société de 12 millions d'euros.

5. AVEC M. ANDRÉ MARTINEZ, MEMBRE DU DIRECTOIRE (JUSQU'AU 9 JANVIER 2006)**Nature et objet**

Protocole transactionnel.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 a autorisé la signature d'un protocole transactionnel entre votre Société et M. André Martinez, membre du Directoire du 3 janvier 2003 au 9 janvier 2006, portant sur les conditions de son départ du groupe Accor. Le protocole d'accord du 10 janvier 2006 prévoit le versement par votre Société :

- du préavis contractuel de six mois, soit 150 000 euros,
- de l'indemnité légale de licenciement,
- d'une indemnité de 1,7 million d'euros.

6. AVEC MM. PAUL DUBRULE ET GÉRARD PÉLISSON, CO-PRÉSIDENTS FONDATEURS**Nature et objet**

Mise à disposition de moyens.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 a autorisé la signature d'une convention entre votre Société et MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de co-Présidents Fondateurs d'un bureau au siège parisien de votre Société, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de votre Société.

7. AVEC M. GILLES PÉLISSON, ADMINISTRATEUR DIRECTEUR GÉNÉRAL (DEPUIS LE 9 JANVIER 2006)**Nature et objet**

Convention prévoyant les modalités de départ.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 a autorisé la signature d'une convention entre votre Société et M. Gilles Pélisson portant sur :

- les conditions de la rupture de son contrat de travail (dont l'exécution s'est trouvée suspendue du fait de sa nomination en qualité de Directeur Général), du fait de votre Société et sauf révocation pour faute grave ou lourde : M. Gilles Pélisson percevrait à ce titre trente mois de sa rémunération globale annuelle partie variable incluse,
- les conditions liées à la cessation de son mandat social, sauf révocation pour faute grave ou lourde, à l'initiative de votre Société : M. Gilles Pélisson percevrait à ce titre trente six mois de sa dernière rémunération fixe et variable perçue au cours du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation du mandat social (incluant le cas échéant le montant de l'indemnité contractuelle visée ci-dessus ainsi que les sommes dues au titre du préavis figurant au contrat de travail).



Conventions approuvées au cours d'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.

1. AVEC LA COMPAGNIE INTERNATIONALE DES WAGONS-LITS ET DU TOURISME (CIWLT)

Nature et objet

Convention d'assistance administrative.

Modalités

La convention d'assistance administrative avec la CIWLT a fait l'objet de modifications contractuelles en date du 3 novembre 2005 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2005, aux termes desquelles l'étendue des prestations données par votre Société a été réduite et, par voie de conséquence, la redevance annuelle au titre de l'exercice 2005 ramenée à 20 000 euros.

2. AVEC MM. PHILIPPE CITERNE ET BAUDOIN PROT (REPRÉSENTANTS PERMANENTS AU CONSEIL DE SURVEILLANCE RESPECTIVEMENT DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ET DE BNP-PARIBAS) AINSI QU'AVEC M. FRANCIS MAYER, MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (JUSQU'AU 9 JANVIER 2006)

Nature et objet

Mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiquée.

Modalités

Lors de sa réunion du 7 septembre 2004, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à signer une convention relative à la mise en place d'une ligne de crédit bancaire syndiquée de 1,5 milliard d'euros (avec une possibilité d'augmentation à 2 milliards d'euros) dont les principales conditions sont les suivantes :

- durée de cinq ans,
- tirage possible pour des durées de un, deux, trois ou six mois pour des montants minima de 10 millions d'euros,
- taux d'intérêt égal à Euribor (pour les tirages en euros), Sitbor (pour les tirages en couronnes suédoises) et Libor (pour les tirages effectués en autres devises), augmenté d'une marge comprise entre 0,275 % et 0,35 % l'an.

Cette ligne de crédit n'a fait l'objet d'aucun tirage au cours de l'exercice 2005. Les commissions versées au cours de l'exercice 2005 relatives à cette ligne de crédit se sont élevées à 2,1 millions d'euros.

3. AVEC LA SOCIÉTÉ EUROPCAR INTERNATIONAL

Nature et objet

Convention de partenariat commercial.

Modalités

La convention de partenariat conclue avec la société Europcar International parallèlement à la cession à Volkswagen de la participation détenue par votre Groupe dans Europcar International a été autorisée par le Conseil de Surveillance lors de ses réunions du 15 décembre 1999 et du 8 janvier 2002. Ce contrat d'une durée initiale de dix ans a été prolongé d'un an et les modalités de rémunération modifiées (remplacement de la partie variable d'un maximum de 2,5 millions d'euros par an par un complément de rémunération fixe de 1,5 million d'euros par an - la rémunération annuelle minimale garantie s'élevant à 5,1 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2005, votre Société a perçu 6 646 776 euros au titre de la rémunération de ce contrat.

Neuilly-sur-Seine, le 31 mars 2006

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Barbier Frinault & Autres

Ernst & Young

Alain Pons David Dupont Noël

Christian Chochon

INFORMATIONS JURIDIQUES

◆ Renseignements de caractère général p. 206

◆ Renseignements concernant la Société p. 206

◆ Résolutions p. 211

◆ Présentation des résolutions p. 211

◆ Projet de résolutions de l'Assemblée Générale p. 212

◆ Contrats importants p. 213

◆ Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public p. 214

◆ Responsables du Document et du contrôle des comptes p. 214

◆ Honoraires des Commissaires aux Comptes p. 215

◆ Relations actionnaires et documents accessibles au public p. 216

◆ Informations incluses par référence p. 218

◆ Document d'information annuel p. 219

◆ Table de concordance p. 220

➤ Renseignements de caractère général

◇ Renseignements concernant la Société

Au 31 décembre 2005

Dénomination

Accor.

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry.

Siège administratif

Tour Maine-Montparnasse, 33, avenue du Maine – 75015 Paris.

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 des sociétés

602 036 444 RCS Évry.

Code APE : 551A.

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

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Directoire aux Assemblées, rapport des Commissaires aux Comptes, inventaires peuvent être consultés sur demande au siège administratif de la Société.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 24 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 21 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi (à savoir par courrier postal pour les actionnaires titulaires d'actions nominatives et par insertion au *Bulletin des annonces légales obligatoires* après avis préalable de l'Autorité des marchés financiers). Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 21 des statuts)

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 deux jours francs avant leur réunion, soit au dépôt deux 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.

Toutefois, tout actionnaire peut révoquer l'indisponibilité de ses actions dans les conditions réglementaires en vigueur.

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.

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 scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil de Surveillance, le Vice-Président, ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 22 des statuts)

Il a été décidé par l'Assemblée Générale du 28 juin 1983 qu'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.

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.

Les modalités relatives aux seuils statutaires ont été instituées pour la première fois en Assemblée Générale le 26 mai 1987 puis modifiées lors de l'Assemblée Générale du 15 décembre 1999.

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).

À compter du 9 janvier 2006

L'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 a approuvé la modification du régime d'administration et de direction de la Société et a adopté de nouveaux statuts. De ce fait, les renseignements concernant la Société, à compter de cette date, sont les suivants :

Dénomination

Accor.

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry.

Siège administratif

Tour Maine-Montparnasse, 33, avenue du Maine - 75015 Paris.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

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.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

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

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;

le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Évry.

Code APE : 551A.

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

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Conseil d'Administration aux Assemblées, rapport des Commissaires aux Comptes, inventaires peuvent être consultés sur demande au siège administratif de la Société.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, 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 deux jours francs avant leur réunion, soit au dépôt, deux 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.

Toutefois, tout actionnaire peut révoquer l'indisponibilité de ses actions dans les conditions réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

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

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et 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 d'Administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, 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.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressées au siège social dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 223-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant

la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois-vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des douze mois à venir.

À l'issue de chaque période de douze mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de douze mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 223-9-I du Code de commerce.

➤ Résolutions

◇ 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.

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005

La première résolution a pour objet d'approuver les opérations et les comptes annuels de Accor SA.

La deuxième résolution, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 alinéa 3 du Code de commerce, soumet les comptes consolidés à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Conventions réglementées

La troisième résolution concerne les conventions réglementées par les articles L. 225-38 et L. 225-86 du Code de commerce, autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice

2005 et par le Conseil d'Administration au cours du premier trimestre 2006, et qui font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Affectation du résultat et fixation de dividende

La quatrième résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat et à la distribution du dividende.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale la distribution d'un dividende d'un montant de 1,15 euro par action.

Le Conseil d'Administration rappelle que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents se sont élevés à 1,05 euro pour les exercices 2002 et 2003 et à 1,30 euro par action (dont 0,25 euro à titre exceptionnel) pour l'exercice 2004.

Cette distribution ne sera pas assortie de l'avoir fiscal. Elle est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2 du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Pour répondre aux dispositions du règlement CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs applicables au 1^{er} janvier 2005, les charges à répartir qui figuraient à l'actif du bilan au 31 décembre 2004 ont été reclassées en immobilisations corporelles et pour partie annulées en report à nouveau à l'exception des frais d'émission d'emprunts.

Le dividende proposé résulte de l'affectation suivante :

- Bénéfice de l'exercice 2005 : 166 096 598,96 euros

majoré :

- du report à nouveau bénéficiaire : 477 948 401,95 euros
- du dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention) : 1 987 350,30 euros

diminué :

- de l'annulation des charges à répartir ne répondant pas à la définition du CRC n° 2004-06 : 3 234 201,00 euros
- **Soit la somme de : 642 798 150,21 euros**

De la manière suivante :

- à la réserve légale : 3 166 579,50 euros
- à la distribution d'un dividende global de : 249 855 640,10 euros
- au compte report à nouveau : 389 775 930,61 euros.

Ce dividende sera mis en paiement le 17 mai 2006. Il sera distribué aux 217 265 774 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 2005, à l'exception des actions autodétenues.

Les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents, et l'avoir fiscal correspondant, ont été les suivants :

(En euro)	2002	2003	2004
Dividende net	1,050	1,050	1,300 ⁽¹⁾⁽²⁾
Avoir fiscal	0,525	0,525	
Revenu global	1,575	1,575	

(1) Conformément à la loi de finances pour 2004 cette distribution n'a pas été assortie de l'avoir fiscal. Elle a été éligible pour sa totalité à l'abattement de 50 % pour ceux des actionnaires qui pouvaient en bénéficier.

(2) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

◇ Projet de résolutions de l'Assemblée Générale

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

Première résolution

Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice 2005

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve dans toutes ses

parties le rapport du Conseil d'Administration et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005 tels qu'ils sont présentés.

L'Assemblée approuve les opérations traduites par ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports ainsi que les actes de gestion accomplis par le Directoire au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2005

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux

Comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2005 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 aux articles L. 225-38 et L. 225-86 du Code de commerce, approuve lesdites conventions ainsi que l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

Quatrième résolution

Affectation du résultat et distribution du dividende

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, prend acte que, pour répondre aux dispositions du règlement CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et

l'évaluation des actifs applicables au 1^{er} janvier 2005, les charges à répartir qui figuraient à l'actif du bilan au 31 décembre 2004 ont été reclassées en immobilisations corporelles et pour partie annulées en report à nouveau à l'exception des frais d'émission d'emprunts.

En conséquence, l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, prend les décisions suivantes :

1. Le bénéfice de l'exercice 2005 : 166 096 598,96 euros majoré :

- du report à nouveau bénéficiaire : 477 948 401,95 euros
- du dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention) : 1 987 350,30 euros

diminué :

- de l'annulation des charges à répartir ne répondant pas à la définition du CRC n° 2004-06 : 3 234 201,00 euros
- **Soit la somme de : 642 798 150,21 euros**

est affecté de la manière suivante :

- à la réserve légale : 3 166 579,50 euros
- à la distribution d'un dividende global de : 249 855 640,10 euros
- au compte report à nouveau : 389 775 930,61 euros.

2. En conséquence, après constatation de l'existence de sommes distribuables, il sera versé à chacune des 217 265 774 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 2005, un dividende de 1,15 euro par action.

3. Cette distribution ne sera pas assortie d'un avoir fiscal. Conformément à la loi de finances pour 2006 (n° 2005 -1719 du 30 décembre 2005) cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts, pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

4. Ce dividende sera mis en paiement le 17 mai 2006.

Conformément à la loi, il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois exercices précédents et l'avoir fiscal correspondant ont été les suivants :

(En euro)	2002	2003	2004
Dividende net	1,050	1,050	1,300 ⁽¹⁾⁽²⁾
Avoir fiscal	0,525	0,525	
Revenu global	1,575	1,575	

(1) Conformément à la loi de finances pour 2004 cette distribution n'a pas été assortie de l'avoir fiscal. Elle a été éligible pour sa totalité à l'abattement de 50 % pour ceux des actionnaires qui pouvaient en bénéficier.

(2) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

Cinquième résolution

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la

présente Assemblée pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

► Contrats importants

Au cours des exercices 2004 et 2005, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre de croissance

externe et sont décrits dans les comptes consolidés en note 2 paragraphes D et E et en note 39.

➤ Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public

◇ Responsables du Document et du contrôle des comptes

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

Gilles C. Pélisson

Administrateur - Directeur Général

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Gilles C. Pélisson

Responsables de l'information

Éliane Rouyer

Directeur de la communication financière

Tél. : 01 45 38 86 26

Jacques Stern

Membre du Comité exécutif – Directeur Général en charge des finances, des achats et des systèmes d'information

Tél. : 01 45 38 86 36

Pierre Todorov

Membre du Comité exécutif – Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration

Tél. : 01 45 38 87 33

Commissaires aux Comptes

Titulaires

Barbier Frinault & Autres

Réseau Ernst & Young

Christian Chochon

41, rue Ybry – 92200 Neuilly-sur-Seine

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Deloitte et Associés

Alain Pons

David Dupont Noël

185, avenue Charles-De-Gaulle

BP 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Suppléants

BEAS

7, Villa Houssay

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.

◇ Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2005	Ernst & Young			Deloitte			Total		
	<i>en millions d'euros</i>			<i>en millions d'euros</i>			<i>en millions d'euros</i>		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
AUDIT									
- Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,6	-	2,6	2,4	5,6	8,0	5,0	5,6	10,6
- Prestations directement liées	0,1	-	0,1	0,1	1,0	1,1	0,2	1,0	1,2
SOUS-TOTAL	2,7	-	2,7	2,5	6,6	9,1	5,2	6,6	11,8
AUTRES PRESTATIONS									
- Juridique, fiscal, social	-	-	-	-	0,5	0,5	-	0,5	0,5
- Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Audit Interne	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	-	-	-	-	0,5	0,5	-	0,5	0,5
TOTAL	2,7	-	2,7	2,5	7,1	9,6	5,2	7,1	12,3

Au 31 décembre 2004	Ernst & Young			Deloitte			Total		
	<i>en millions d'euros</i>			<i>en millions d'euros</i>			<i>en millions d'euros</i>		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
AUDIT									
- Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,5	-	2,5	2,2	5,1	7,3	4,7	5,1	9,8
- Prestations directement liées	0,2	-	0,2	0,6	0,9	1,5	0,8	0,9	1,7
SOUS-TOTAL	2,7	-	2,7	2,8	6,0	8,8	5,5	6,0	11,5
AUTRES PRESTATIONS									
- Juridique, fiscal, social	0,1	-	0,1	-	0,8	0,8	0,1	0,8	0,9
- Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Audit Interne	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL	0,1	-	0,1	-	0,8	0,8	0,1	0,8	0,9
TOTAL	2,8	-	2,8	2,8	6,8	9,6	5,6	6,8	12,4

◇ Relations actionnaires et documents accessibles au public

La communication financière de Accor s'attache à diffuser une information toujours plus transparente. Actionnaires institutionnels et individuels, salariés, clients, fournisseurs et partenaires peuvent trouver une réponse à leurs besoins et se faire leur propre opinion sur la qualité des fondamentaux de Accor.

Au fil des rencontres et des publications, Accor associe chaque année davantage ses actionnaires à la vie du Groupe. Au-delà des

traditionnelles réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et semestriels, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2005, Accor a rencontré près de 500 représentants de 300 institutions financières et réalisé 25 *roadshows* en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Parmi ces rencontres, une dizaine de visites d'hôtels ont été organisées pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. Accor a également participé à quatre conférences internationales sur le secteur de l'hôtellerie.

Comme chaque année, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels, avec deux réunions à Lyon et Lille (près de 800 actionnaires au total). L'Assemblée Générale annuelle a été, comme toujours, l'occasion de nombreux échanges.

Par ailleurs, des réunions ont également été organisées à Paris, à l'occasion des publications de résultats annuels et semestriels, pour les actionnaires salariés, informés tout au long de l'année par le biais des publications internes et du site intranet du Groupe.

Club des actionnaires Accor

Dans le cadre du Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000 et qui compte 7 000 membres à fin 2005 (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif), 12 visites de sites ont été organisées en 2005, offrant à 220 actionnaires l'opportunité de découvrir le Groupe de façon plus personnalisée. Le programme de visites est proposé chaque semestre dans le *Courrier du Club*.

Un accueil spécifique est aussi réservé aux membres du Club à l'occasion de l'Assemblée Générale.

Les membres du Club bénéficient par ailleurs d'avantages tels que la réception automatique d'informations régulièrement au cours de l'année (*Lettre aux Actionnaires*, *Courrier du Club*...) et la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications.

Depuis 2002, la carte d'adhérent au Club est une carte de fidélité permettant de bénéficier des avantages offerts par le Réseau *Mouvango*. Ses détenteurs peuvent gagner des points dans les hôtels Accor, en France métropolitaine, Belgique et Luxembourg, mais également, en France, chez les partenaires du Réseau tels que Total, Europcar, Courtepaille, Bouygues Telecom, les cinémas Gaumont et Pathé, Léon de Bruxelles...

Une enquête, réalisée auprès des adhérents du Club et à laquelle 1 500 d'entre eux ont répondu, a révélé un taux de satisfaction moyen de 90 % sur l'ensemble des documents d'information et services proposés.

Des supports d'informations adaptés, accessibles à tous

Toutes les actualités financières et tous les documents d'information publiés par le Groupe sont sur le site internet www.accor.com/finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations de résultats aux analystes et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo),

ainsi que les conférences téléphoniques à l'occasion des publications trimestrielles du chiffre d'affaires. Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur simple demande ou accessibles sur le site Internet de la communication financière de Accor www.accor.com/finance (versions électroniques depuis 1997) :

- le Rapport annuel et le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers. Ces deux documents ont été primés par la communauté financière respectivement en 2000 et 1997 ;
- la carte d'identité du Groupe, qui présente le Groupe de façon succincte et illustrée ;
- la lettre aux actionnaires, adressée deux fois par an aux actionnaires individuels détenant au moins 250 actions au porteur, ainsi qu'aux actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des actionnaires Accor. Elle fait également l'objet d'une version spéciale « actionnaires salariés » traduite en onze langues ;
- les avis financiers, publiés dans la presse française ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des marchés financiers ;
- le guide de l'actionnaire ;
- l'Avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le Courrier du Club des actionnaires, adressé deux fois par an aux 7 000 membres du Club, et le Guide pratique du Club, disponible sur demande.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif de Accor, Tour Maine-Montparnasse, 33, avenue du Maine, 75015 Paris.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 811 01 02 03 (prix d'un appel local) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition

des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

Directeur des relations investisseurs et de la communication financière

Éliane Rouyer

Tour Maine-Montparnasse

33, avenue du Maine

75755 Paris Cedex 15

Tél. : 01 45 38 86 26

Fax : 01 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 811 01 02 03 (prix d'un appel local)

e-mail : comfi@accor.com

Depuis 2004, Éliane Rouyer, Directrice des relations investisseurs et de la communication financière, est Présidente du CLIFF, association française des Investor Relations.

◇ Informations incluses par référence

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

Exercice 2004

Sont inclus dans le Document de référence n° D. 05-330 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2005 :

- les états financiers 2004 établis selon les principes français en vigueur en 2004, pages 55 à 100 ;
- l'analyse des résultats 2004, pages 16 à 23 ;

- le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, le rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de Accor SA et le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, pages 54, 102 et 114.

Exercice 2003

Sont inclus dans le Document de référence n° D. 04-437 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 8 avril 2004 :

- les états financiers 2003 établis selon les principes français en vigueur en 2003, pages 37 à 80 ;
- l'analyse des résultats 2003, pages 10 à 16 ;

- le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, le rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de Accor SA et le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, pages 36, 82 et 92.

Document d'information annuel

La liste des informations publiées ou rendues publiques par Accor au cours des douze derniers mois (du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006), en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 221-1-1 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- Document de référence 2004* déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2005 sous le n° D. 05-330 ;
- Note de rachat d'actions de Accor*, établie préalablement à l'Assemblée Générale du 3 mai 2005 sur deuxième convocation, visa AMF n° 05-230 en date du 8 avril 2005 ;
- Comptes sociaux et comptes consolidés* pour l'année 2004 publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 13 avril 2005 ;
- Actualisation du Document de référence 2004* déposé le 26 avril 2005 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le n° D. 05-330-A01 ;
- Note d'opération relative à la mise à la disposition du public d'actions Accor à provenir de la conversion en actions nouvelles d'obligations convertibles en actions et du remboursement en actions nouvelles d'obligations remboursables en actions dont la souscription est réservée à ColTime SARL*, déposée le 26 avril 2005 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro 05-307 ;
- Avis de deuxième convocation, l'Assemblée Générale mixte convoquée pour le 25 avril 2005 n'ayant pu délibérer faute de quorum, en Assemblée Générale mixte pour le 3 mai 2005 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 27 avril 2005 ;
- Communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2005* le 27 avril 2005 ;
- Chiffre d'affaires du premier trimestre 2005* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 4 mai 2005 ;
- Comptes sociaux et consolidés définitifs* de Accor pour l'année 2004, rapport des Commissaires aux Comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 13 mai 2005 ;
- Avis relatif aux droits de vote publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 20 mai 2005 ;
- Avis d'admission sur le marché Eurolist Compartiment A d'Euronext Paris SA d'actions Accor à provenir de la conversion en actions nouvelles d'obligations convertibles en actions et du remboursement en actions nouvelles d'obligations remboursables en actions dont la souscription est réservée à ColTime SARL, publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 25 mai 2005 ;
- Communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2005* le 27 juillet 2005 ;
- Chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2005* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 3 août 2005 ;
- Communiqué de presse relatif aux comptes consolidés semestriels 2005* le 7 septembre 2005 ;
- Comptes consolidés semestriels 2005* publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 23 septembre 2005 ;
- Communiqué de presse du Conseil de Surveillance* le 10 octobre 2005 ;
- Communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2005* le 26 octobre 2005 ;
- Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2005* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 4 novembre 2005 ;
- Communiqué de presse du 21 novembre 2005 relatif à l'évolution de la gouvernance : à la création d'un Conseil d'Administration à soumettre à l'approbation des actionnaires* ;
- Avis de convocation à une Assemblée Générale mixte pour le lundi 9 janvier 2006 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 7 décembre 2005 ;
- Note de rachat d'actions de Accor*, établie préalablement à l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, mis en ligne sur le site de l'Autorité des marchés financiers le 15 décembre 2005 ;
- Communiqué de presse relatif au changement de gouvernance entériné par l'Assemblée Générale mixte* le 9 janvier 2006 ;
- Communiqué de presse présentant le nouveau Comité exécutif du Groupe* le 11 janvier 2006 ;
- Communiqué de presse relatif à la demande de conversion des OCEANE 2003 Accor* le 12 janvier 2006 ;
- Communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires de l'année 2005* le 25 janvier 2006 ;
- Chiffre d'affaires de l'année 2005* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 1^{er} février 2006 ;
- Communiqué de presse relatif à la cession de six hôtels Sofitel aux États-Unis avec maintien des contrats de gestion* le 6 mars 2006 ;
- Communiqué de presse relatif à la cession immobilière de 76 hôtels à la Foncière des Murs* le 6 mars 2006 ;
- Communiqué de presse relatif aux comptes consolidés annuels 2005* le 8 mars 2006 ;
- Communiqué de presse relatif à la cession des titres Compass* le 8 mars 2006.

* Informations disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse www.accor.com/finance.

► Table de concordance

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement 809/2004	Numéro de page du Document de référence
1. PERSONNES RESPONSABLES	214
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	214
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	14
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	51-54
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-13 ; 129-133 ; 206-210 ; 217
5.2. Investissements	16-17 ; 44 ; 130-133 ; 169
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-11
6.2. Principaux marchés	4-11 ; 37-40 ; 134-135
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5. Position concurrentielle	4-11
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire du Groupe	176-177
7.2. Liste des filiales importantes	47-49 ; 176-177 ; 198-201
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	7
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	7
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	37-45
9.2. Résultat d'exploitation	37-45 ; 53
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	50
10.2. Flux de trésorerie	50
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	50
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	50
10.5. Sources de financement attendues	50
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	N/A
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	18
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	18
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'Administration	65-78
14.2. Conflits d'intérêts	57

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	88-94
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	90
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	65-68
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	68
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	57
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	56
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	19-29
17.2. Participation et stock-options	91-93
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	93-94
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	101-103
18.2. Existence de droits de vote différents	101-103
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	
178	
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	109-191
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	109-191
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	110
20.5. Date des dernières informations financières	109-191
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	104
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	53
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	18
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	95-103 ; 174
21.2. Actes constitutifs et statuts	56-64 ; 206-210
22. CONTRATS IMPORTANTS	
213	
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
N/A	
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	
216-217	
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
198-201	

Crédits photos : Jacques Lebar, Fabian Charaffi, David Lefranc, Ludovic Aubert, Serge Detalle, Pierre-Emmanuel Rastoin

Libre de droit, à l'exclusion affichage publicitaire avec l'achat d'espace.

Conception et réalisation :  **Labrador**

8 rue Lantiez - 75017 Paris - France - Tél. : 01 53 06 30 80

ACCOR.com

ACCOR hotels.com

ACCOR services.com