DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2006**

ACCOR

Sommaire

page

Rapport de gestion *(Sommaire)* **3**

Activité et stratégie du Groupe 4

Résultats des activités 46

Gestion des risques 59

Gouvernement d'entreprise 64

Capital et actionnariat 97

États financiers *(Sommaire)* **107**

Comptes consolidés et annexes 108

Comptes Société mère 199

Informations juridiques *(Sommaire)* **215**

Renseignements de caractère général 216

Résolutions 219

Autres informations juridiques 235

Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public 238

Table de concordance 245

ACCOR

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2006**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2007 conformément à l'article 212-13 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

	page
Activité et stratégie du Groupe	**4**
Présentation des activités	4
Historique	12
Informations financières sélectionnées	14
Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives	15
Faits marquants du début d'année 2007	19
Les hommes et les femmes chez Accor	22
Rapport environnemental des activités de Accor	35
Résultats des activités	**46**
Analyse des résultats consolidés	46
Rapport de gestion de la Société mère Accor	55
Gestion des risques	**59**
Facteurs de risques	59
Analyse de sensibilité	63

	page
Gouvernement d'entreprise	**64**
Fonctionnement des organes sociaux	64
Règlement intérieur du Conseil d'Administration	66
Charte de l'administrateur	71
Composition des organes de direction	73
Mandats et fonctions occupés par les mandataires sociaux de Accor	77
Rapport du Président du Conseil d'Administration	83
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	90
Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	91
Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	94
Capital et actionnariat	**97**
Renseignements concernant le capital	97
Répartition du capital et des droits de vote	101
Dividendes	103
Marché des titres de Accor	104

Activité et stratégie du Groupe

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Accor, leader européen dans l'univers de l'hôtellerie et du tourisme, leader mondial dans les services, est présent dans près de 100 pays avec 170 000 collaborateurs. Il met au service de ses clients, particuliers et entreprises, le savoir-faire acquis depuis près de 40 ans dans ses deux grands métiers :

ACCOR Hospitality

- l'hôtellerie, avec ses marques Sofitel, Novotel, Mercure, Suitehotel, Ibis, Red Roof Inn, Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6, représentant plus de 4 000 hôtels et 485 000 chambres dans 90 pays, ainsi que ses activités complémentaires, avec notamment Lenôtre ;

ACCOR Services

- les services aux entreprises et aux collectivités publiques : 23 millions de personnes bénéficient dans 35 pays des prestations de Accor Services (ressources humaines, services marketing, gestion des frais professionnels).

Hôtellerie

Avec 4 121 hôtels et 486 512 chambres répartis dans 90 pays au 31 décembre 2006, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie très économique à l'hôtellerie haut de gamme, Accor s'impose comme acteur majeur dans l'hôtellerie haut de gamme avec Sofitel, et leader mondial dans l'hôtellerie milieu de gamme avec les marques Novotel, Mercure et Suitehotel, ainsi que dans l'hôtellerie économique avec Ibis et Red Roof Inn et très économique avec les marques Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6.

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

Haut de gamme :

Sofitel est la marque de prestige du groupe Accor, présente sur les cinq continents, dans les hauts lieux de villégiature, à des adresses prestigieuses. Chaque hôtel est un lieu unique par son design, son architecture et sa culture. La gastronomie contribue également à la réputation de la marque avec de nombreux restaurants reconnus.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Milieu de gamme :

Novotel se positionne comme la référence de l'hôtellerie de catégorie quatre étoiles internationales. Ses hôtels contemporains et innovants, aux chambres à vivre, spacieuses et lumineuses, offrent des prestations homogènes partout dans le monde, adaptées quel que soit le motif du déplacement. Novotel est implanté dans les grandes métropoles internationales et nationales et les destinations de villégiature.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

Troisième chaîne hôtelière intégrée européenne, Mercure se caractérise par des hôtels tous différents, avec pour valeurs communes, l'ancrage régional, la personnalisation de chaque établissement, les Grands Vins Mercure… Mercure offre à sa clientèle d'affaires ou de loisirs, une gamme étendue d'hôtels, au cœur des villes, à la mer ou à la montagne.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Suitehotel offre à ses clients un concept hôtelier innovant et moderne constitué de suites de 30 m² modulables, au prix d'une chambre classique trois étoiles. Réseau européen, Suitehotel est implanté au cœur des villes. La Boutique Gourmande propose une restauration disponible en libre accès.

Clientèle : 80 % affaires – 20 % loisirs.

Économique :

Deuxième réseau intégré d'hôtels en Europe, Ibis propose un service complet dans des hôtels économiques, de qualité, accueillants et respectueux de l'environnement. Les hôtels sont situés en centre-ville, à proximité des aéroports et des grands points touristiques ou d'activité. Ibis poursuit activement son développement en se positionnant comme le produit adapté aux cinq continents et en particulier aux pays émergents.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Principalement implanté dans le Midwest, le Nord-Est et le Sud des États-Unis, Red Roof Inn est un produit standardisé, caractérisé par un service de qualité à un prix économique.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

Très économique :

Implanté essentiellement en Europe, Etap Hotel propose un hébergement à prix économique, avec des chambres pour une, deux ou trois personnes, à une clientèle d'affaires 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 : 25 % affaires – 75 % loisirs.

Référence de l'hôtellerie très économique, Formule 1 propose des chambres fonctionnelles, pour une, deux ou trois personnes, au prix le plus bas du marché.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

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 sur tous les segments de marché.

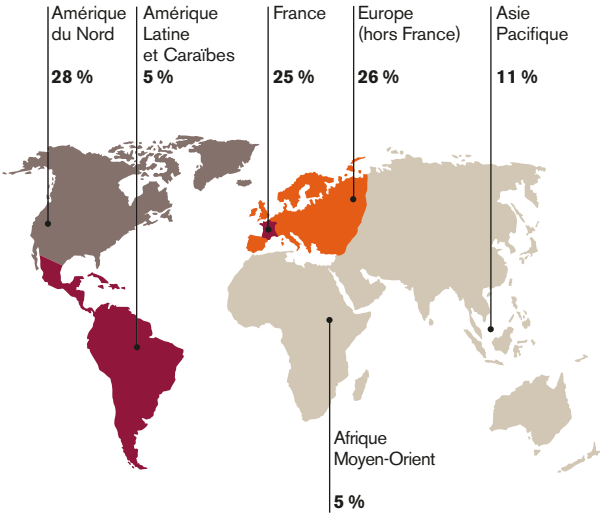
Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2006

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique Latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
Marque	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	34	5 608	53	10 843	11	3 527	19	3 256	33	7 108	51	13 038	201	43 380
Novotel	124	16 199	154	28 470	8	2 076	17	2 777	20	3 903	74	16 948	397	70 373
Mercure	266	25 193	268	36 450	-	-	74	9 745	38	5 309	86	12 927	732	89 624
Coralia Club	1	444	-	-	-	-	1	385	7	1 556	-	-	9	2 385
Suitehotel	14	1 724	6	931	-	-	-	-	-	-	-	-	20	2 655
Autres marques	4	318	2	133	-	-	-	-	3	624	21	4 851	30	5 926
Haut et milieu de gamme	**443**	**49 486**	**483**	**76 827**	**19**	**5 603**	**111**	**16 163**	**101**	**18 500**	**232**	**47 764**	**1 389**	**214 343**
Ibis	364	31 741	283	35 638	-	-	47	6 880	18	2 219	33	6 068	745	82 546
Etap Hotel	258	20 023	89	8 366	-	-	-	-	-	-	-	-	347	28 389
Formule 1	282	20 924	44	3 184	-	-	5	1 565	24	1 668	22	1 926	377	29 267
Économique	**904**	**72 688**	**416**	**47 188**	**-**	**-**	**52**	**8 445**	**42**	**3 887**	**55**	**7 994**	**1 469**	**140 202**
Red Roof Inn	-	-	-	-	335	36 339	-	-	-	-	-	-	335	36 339
Motel 6	-	-	-	-	884	90 243	-	-	-	-	-	-	884	90 243
Studio 6	-	-	-	-	44	5 385	-	-	-	-	-	-	44	5 385
Économique États-Unis	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 263**	**131 967**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 263**	**131 967**
TOTAL	**1 347**	**122 174**	**899**	**124 015**	**1 282**	**137 570**	**163**	**24 608**	**143**	**22 387**	**287**	**55 758**	**4 121**	**486 512**

Premier groupe hôtelier en Europe avec un réseau de 2 246 hôtels et 246 189 chambres au 31 décembre 2006, représentant 51 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 1 282 hôtels (28 % des chambres) en Amérique du Nord, 163 hôtels (5 % des chambres) en Amérique Latine et aux Caraïbes, 143 hôtels (5 % des chambres) en Afrique et au Moyen-Orient et 287 hôtels (11 % des chambres) en Asie et dans le Pacifique.

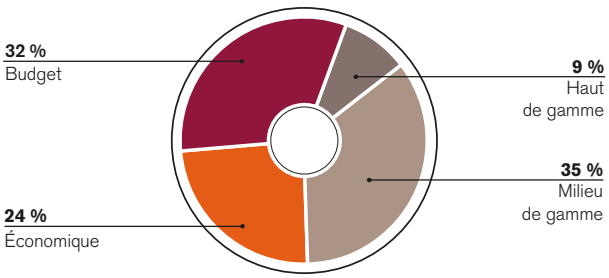
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2006

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par marque au 31 décembre 2006

(en pourcentage du nombre de chambres)



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.

Dans les pays matures, le Groupe privilégie désormais des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de contrats de gestion dans le haut de gamme, de loyers variables et contrats de franchise dans le milieu de gamme, de loyers variables ou fixes et contrats de franchise dans l'économique en Europe et de contrats de franchise dans l'économique aux États-Unis, de manière à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats.

Dans le cadre de son développement dans les pays émergents, le Groupe favorise, les contrats de gestion et les créations de joint-venture avec des partenaires locaux dans les segments haut et milieu de gamme, les joint-ventures et dans certains cas la propriété dans l'économique.

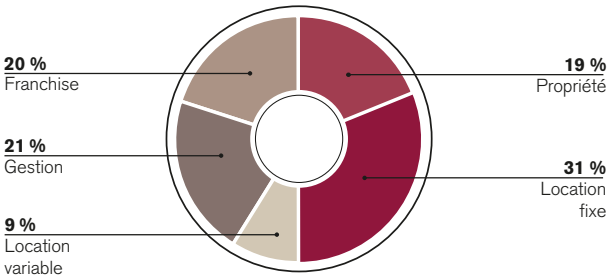
À fin 2006, 50 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (locations variables, contrats de gestion et contrats de franchise).

Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2006

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	29	4 393	20	4 419	15	2 816	117	27 625	20	4 127	201	43 380
Novotel	58	8 474	92	16 182	69	9 904	122	26 879	56	8 934	397	70 373
Mercure	51	5 126	125	17 984	58	8 531	203	30 103	295	27 880	732	89 624
Coralia Club	2	548	-	-	-	-	7	1 837	-	-	9	2 385
Suitehotel	6	763	10	1 507	-	-	1	86	3	299	20	2 655
Autres marques	1	426	3	320	-	-	21	4 263	5	917	30	5 926
Haut et milieu de gamme	**147**	**19 730**	**250**	**40 412**	**142**	**21 251**	**471**	**90 793**	**379**	**42 157**	**1 389**	**214 343**
Ibis	126	14 869	175	23 180	140	16 518	61	9 852	243	18 127	745	82 546
Etap Hotel	87	7 159	76	6 490	17	1 796	6	703	161	12 241	347	28 389
Formule 1	230	17 053	113	8 771	4	1 265	8	753	22	1 425	377	29 267
Économique	**443**	**39 081**	**364**	**38 441**	**161**	**19 579**	**75**	**11 308**	**426**	**31 793**	**1 469**	**140 202**
Red Roof Inn	87	10 706	143	16 268	-	-	-	-	105	9 365	335	36 339
Motel 6	209	22 962	470	52 948	1	72	1	59	203	14 202	884	90 243
Studio 6	8	891	28	3 757	-	-	-	-	8	737	44	5 385
Économique États-Unis	**304**	**34 559**	**641**	**72 973**	**1**	**72**	**1**	**59**	**316**	**24 304**	**1 263**	**131 967**
TOTAL	**894**	**93 370**	**1 255**	**151 826**	**304**	**40 902**	**547**	**102 160**	**1 121**	**98 254**	**4 121**	**486 512**

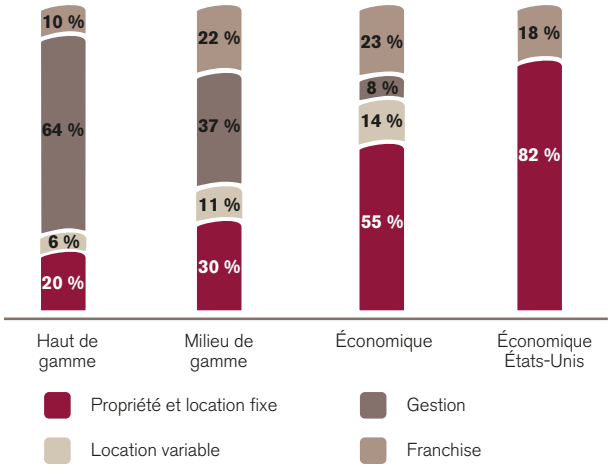
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2006

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2006

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2006

	Propriété		Location fixe		Location variable		Gestion		Franchise		TOTAL	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	371	32 172	175	18 289	194	24 033	55	6 816	552	40 864	1 347	122 174
Europe hors France	146	16 908	386	52 116	68	9 060	110	20 749	189	25 182	899	124 015
Amérique du Nord	309	36 078	643	73 677	1	72	12	3 319	317	24 424	1 282	137 570
Amérique Latine et Caraïbes	21	2 774	4	869	35	6 731	88	12 702	15	1 532	163	24 608
Asie Pacifique	13	1 800	44	6 443	4	698	189	41 573	37	5 244	287	55 758
Afrique Moyen-Orient	34	3 638	3	432	2	308	93	17 001	11	1 008	143	22 387
TOTAL	**894**	**93 370**	**1 255**	**151 826**	**304**	**40 902**	**547**	**102 160**	**1 121**	**98 254**	**4 121**	**486 512**

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 6 363 millions d'euros au 31 décembre 2006. Leur valeur nette s'établit à 3 506 millions d'euros, représentant 31,5 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2006 (voir note annexe 20 des comptes consolidés page 159).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2006. Les taux d'occupation des hôtels sont décrits dans la partie « Analyse des résultats consolidés » page 48.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 paragraphe F1 des comptes consolidés page 133.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Rapport environnemental » page 35.

Marché et concurrence

Accor se positionne au cinquième rang mondial des chaînes hôtelières en nombre de chambres.

Classement mondial au 31 décembre 2006

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Intercontinental	3 741	556 246
2	Wyndham Worldwide Corp. (ex. Cendant)	6 473	543 234
3	Marriott	2 775	502 089
4	Hilton Corp.	2 901	497 738
5	Accor	4 121	486 512

Source : Base de données MKG Consulting – mars 2007.

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 en termes de parts de marché dans de nombreux pays tels que la France (18 %), la Pologne (18 %), la Belgique (11 %), les Pays-Bas (9 %), l'Allemagne (7 %) et la Hongrie (7 %).

Source : MKG Consulting - mars 2007.

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2006 (Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Accor	2 205	241 046
2	Best Western	1 215	80 318
3	Intercontinental	505	77 721
4	Hilton Corp.	257	56 675
5	Louvre Hotels	823	56 339

Source : Base de données MKG Consulting – mars 2007.

Au sein de l'Union européenne des vingt-sept, quatre enseignes Accor figurent parmi les dix premières.

Classement européen des chaînes intégrées au 31 décembre 2006 (Périmètre 27 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Best Western	1 215	80 318
2	Ibis	631	65 868
3	Mercure	530	61 441
4	Novotel	268	42 768
5	Holiday Inn	272	42 566
6	Hilton	137	35 190
7	Nh Hotels	226	31 286
8	Premier Travel Inn	475	31 000
9	Etap Hotel	343	27 829
10	Riu Hotels	87	25 459

Source : Base de données MKG Consulting – mars 2007.

Services

Accor est leader de l'émission de titres de service dans le monde.

Le métier de Accor Services est de concevoir et de mettre en œuvre des solutions innovantes pour les entreprises et les collectivités clientes, afin d'améliorer le bien-être et les performances de leurs salariés ou citoyens.

Les offres produits

Accor Services améliore la performance des entreprises et des collectivités en intervenant dans trois grands domaines :

- **Ressources Humaines :**
  - pour motiver, fidéliser et accroître les performances des salariés des entreprises en optimisant leur environnement de travail et leur rémunération globale,
  - pour favoriser la juste attribution des aides et avantages accordés aux citoyens par les collectivités et institutions publiques ;
- **Services marketing :** pour stimuler et motiver les forces de vente ou les réseaux de distribution des entreprises ainsi que pour fidéliser leur clientèle ;
- **Gestion des frais professionnels :** pour faciliter le contrôle des dépenses des salariés pour le compte de l'entreprise.

Accor Services dispose d'un portefeuille de produits variés :

- les produits transactionnels prépayés avec la marque ombrelle Ticket®, véritable cœur du savoir-faire de Accor Services, reposent sur la gestion des transactions dans un concept gagnant/gagnant pour toutes les parties prenantes : entreprises, collectivités, État et partenaires sociaux, réseaux d'affiliés et bénéficiaires ;
- le conseil et les programmes : il s'agit de services qui ajoutent de la valeur aux produits transactionnels, en les combinant dans le cadre de solutions globales (campagnes de stimulation ou de fidélisation par exemple), tout en apportant aux clients l'aide et le contrôle nécessaire dans la gestion de ces programmes.

Ressources Humaines

Ticket Restaurant® / Ticket Alimentación®	Solutions pratiques pour permettre aux employeurs de participer aux dépenses de restauration et d'alimentation de leurs salariés.
Ticket Childcare®	Solutions réservées aux familles pour la garde de leurs jeunes enfants.
Davidson Trahaire®	Accompagnement personnel, basé sur le concept anglo-saxon de l'EAP (Employee Assistance Program), pour apporter conseil et assistance psychologique aux salariés.
Ticket Tesorus®	Solutions destinées aux petites et très petites entreprises pour faire bénéficier leurs salariés d'un système d'épargne salariale et d'épargne retraite.
Ticket CESU	Solutions qui permettent aux salariés des entreprises ou aux agents des collectivités de rémunérer des services dans le domaine de l'enfance, de la dépendance et de l'habitat. Il peut être financé par les entreprises, les collectivités territoriales, l'État, les mutuelles ou les caisses de retraite.
Ticket Service®	Gestion et déploiement pour les collectivités de programmes d'aide sociale et d'accompagnement spécialisé. Ticket à la Carte en France permettant le financement des dépenses de matériels scolaires, d'activités sportives et culturelles.
Domiphone®	Gestion et contrôle administratifs destinés aux collectivités pour comptabiliser les heures de travail effectuées par un prestataire de service au domicile de personnes âgées ou malades.

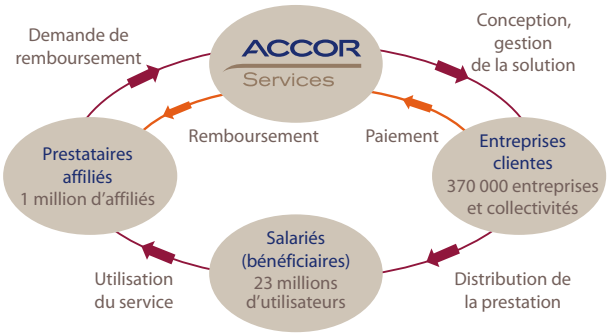
Services marketing

Accentiv'	Conception et gestion de programmes de fidélisation, de campagnes de motivation et création d'une large gamme de récompenses.
Ticket Compliments®	Chèques et cartes cadeaux : Compliments® Universel, Compliments® Culture, Compliments® Travel, Delicard®, etc.

Gestion des frais professionnels

Ticket Car®	Gestion des dépenses de carburant et d'entretien des véhicules d'entreprise.
Ticket Clean Way®	Solutions pour simplifier la gestion de l'entretien des vêtements de travail et des uniformes.

Le principe de fonctionnement des titres de service



Les clients (entreprises ou collectivités) achètent les titres émis par Accor Services 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 (4,98 euros par salarié et par jour travaillé pour le Ticket Restaurant® en France au 1er janvier 2007). Le bénéficiaire utilise ses tickets pour leur valeur faciale dans le réseau des prestataires affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor Services pour le remboursement du montant de la valeur faciale des titres présentés, déduction faite d'une commission de remboursement. Le cycle de vie des tickets génère des produits financiers qui viennent s'ajouter aux commissions de service et de remboursement pour constituer ainsi le chiffre d'affaires de Accor Services.

La performance de Accor Services repose sur ce modèle économique : rentable et durable du fait d'une croissance soutenue, de sa non sensibilité aux cycles économiques, d'une marge opérationnelle élevée et d'une activité faiblement capitalistique.

Par ailleurs, 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 ouvrage de référence *L'Alimentation au travail**, souligne l'intérêt des titres restaurant et titres alimentation pour la santé des travailleurs. Dans cette optique et pour promouvoir l'équilibre alimentaire auprès de leurs clients, Accor Services a déployé dans cinq pays en 2006 « Gustino – Alimentation & Équilibre », un programme innovant que relaient les restaurateurs affiliés au Ticket Restaurant.

Depuis 1995, Accor Services s'est engagé dans un processus de migration technologique en vue de remplacer le papier par des supports électroniques, permettant plus de sécurité et de simplicité. À fin 2006, Accor Services compte déjà plus de six millions de porteurs de cartes (dont deux millions de cartes de fidélité) dans près d'une vingtaine de pays (Brésil, Argentine, France, Suède, Royaume-Uni…).

** 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.*

Une présence mondiale et une position de leader

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 23 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 370 000 entreprises et collectivités clientes et un million de prestataires affiliés au 31 décembre 2006.

Son savoir-faire et sa longue expertise ont fait de Accor Services le numéro un mondial des titres et cartes de services.

Accor Services intervient sur le marché mondial des salariés et citoyens en milieu urbain, en fort développement du fait de la progression du taux d'urbanisation et du développement du secteur tertiaire.

Autres activités

Restauration

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

Signature de prestige du groupe Accor, Lenôtre est un ambassadeur de la gastronomie française dans le monde. Pâtissier, traiteur, chocolatier, confiseur, organisateur de réceptions, restaurateur, l'enseigne possède aujourd'hui 52 adresses dans 13 pays dont la France, l'Allemagne, l'Arabie Saoudite, la Corée du Sud, les Emirats Arabes Unis, 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 16 boutiques, le prestigieux restaurant du Pré Catelan, le restaurant Panoramique du Stade de France, le Pavillon Élysée Lenôtre, un lieu très tendance dédié à la gastronomie réunissant une École de Cuisine pour gastronomes, un Café Lenôtre et une boutique de design culinaire, et un Café Lenôtre à Cannes.

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

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

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

Services à bord des trains

Hôtelier restaurateur des trains en Europe, présente dans six pays (France, Autriche, Royaume-Uni, Espagne, Italie et Portugal), la Compagnie des Wagons-Lits assure différentes prestations à bord des trains à grande vitesse et des trains hôtels internationaux.

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.

La Compagnie des Wagons-Lits a été la première société de services à bord des trains à être certifiée. Elle est certifiée ISO 9001 (qualité) en Autriche, en Espagne, en France, en Italie, au Portugal et au Siège ; elle a la certification ISO 14001 (respect de l'environnement) en Autriche, en Espagne, en Italie et au Siège.

En 2006, la Compagnie des Wagons-Lits a remporté l'appel d'offres pour la restauration des futures liaisons TGV Est Européen. La Compagnie des Wagons-Lits assurera ainsi l'exploitation des services de restauration sur les liaisons domestiques et internationales, Paris-Luxembourg, Paris-Stuttgart, Paris-Munich, Paris-Zurich et Paris-Lausanne / Brigue / Berne. Cet accord est signé pour une durée de cinq ans, du 10 juin 2007 au 30 juin 2012.

Par ailleurs, la Compagnie des Wagons-lits a lancé, en Espagne et en France, de nouvelles marques pour ses bars : Claro en Espagne et Tout&Bien en France.

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 en France. Il regroupe 35 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, et de Biarritz ainsi que 13 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec entre autres le célèbre Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

Présent dans quatre pays (France, Suisse, Belgique et Malte), le Groupe Lucien Barrière S.A.S. continue de développer et de moderniser activement son réseau.

L'année 2006 est marquée par l'ouverture du casino de Toulouse, le gain de l'appel d'offres pour le futur casino de Lille et, à l'automne, par l'inauguration du septième palace parisien, l'Hôtel Fouquet's Barrière, à l'angle des Champs-Élysées et de l'avenue George-V.

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 SAS. Ils restent la propriété de la SFMC, dont la famille Desseigne-Barrière détient plus de 65 % du capital.

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 huit 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 Dubrule 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 Pacific 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 détenu 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 %.

2005

- Colony Capital investit un milliard d'euros dans Accor sous la forme d'une émission d'obligations remboursables en actions et d'une émission d'obligations convertibles de 500 millions d'euros chacune. Cet investissement permet à Accor de renforcer ses fonds propres et d'accélérer son développement.
- Accor s'engage dans une nouvelle politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers et signe, avec la Foncière des Murs, une première réalisation visant à transformer des contrats de location fixe en location variable et portant sur un parc de 128 hôtels en France.
- Accor Services acquiert la majorité de la société Hungastro, quatrième opérateur roumain de titres de service.

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 2006.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2004 retraité (1)	2005 retraité (1)	2006
Chiffre d'affaires opérationnel	6 601	7 136	7 607
Résultat brut d'exploitation	1 752	1 906	2 084
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	480	569	727
Résultat net de l'ensemble consolidé	256	364	534
Résultat net part du Groupe	233	333	501

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

Données par action

(en euros)	2004 retraité (1)	2005 retraité (1)	2006
Résultat net part du Groupe par action	1,17	1,55	2,23
Résultat net dilué par action	1,13	1,51	2,17
Dividende ordinaire par action	1,05	1,15	1,45 (2)
Dividende exceptionnel par action	0,25	-	1,50 (2)

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007.

Total actif

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Total actif non courant	7 283	7 824	6 767
Total actif courant	4 070	5 094	3 821
Actifs disponibles à la vente	-	260	545
Total actif	11 353	13 178	11 133

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Capitaux propres part du Groupe	3 128	4 301	4 098
Intérêts minoritaires	70	95	66
Capitaux propres	3 198	4 396	4 164
Dette nette	2 244	1 420	469

STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

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

Dans les Services, l'ambition du Groupe est d'accroître son leadership mondial par une innovation forte en fédérant ses produits autour de la marque ombrelle « Ticket ».

Dans l'Hôtellerie, l'ambition du Groupe est d'être le leader du segment économique et milieu de gamme et un acteur majeur de l'hôtellerie haut de gamme, sur les cinq continents, par la promotion de ses savoir-faire et l'adaptation de ses modes d'exploitation.

Cessions d'activités non stratégiques

Le Groupe se recentre sur ses deux métiers, les Services et l'Hôtellerie, en cédant ses actifs non stratégiques.

Dans ce cadre, ont d'ores et déjà été cédées au cours de l'exercice 2006, la participation du Groupe dans Compass, la majeure partie de la participation dans le Club Méditerranée et la totalité de la participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel (CWT). L'ensemble des cessions réalisées en 2006 atteint 759 millions d'euros.

En 2007, le Groupe poursuit sa stratégie de cession d'activités non stratégiques. En début d'année, le Groupe a cédé Go Voyages pour un montant de 281 millions d'euros à Financière Agache Investissement (Groupe Arnault). Une plus-value de l'ordre de 200 millions d'euros a été réalisée à cette occasion. Afin de poursuivre les synergies mises en œuvre depuis quatre ans entre Accor et Go Voyages, un partenariat commercial, visant à distribuer de manière privilégiée les hôtels Accor par Go Voyages, a été signé pour trois ans. À la fin du premier semestre 2007, le Groupe prévoit de céder son activité de restauration collective en Italie. Cette activité a généré en 2006, 310 millions d'euros de chiffre d'affaires et 14 millions d'euros d'excédent brut d'exploitation.

Au total, les cessions d'actifs non stratégiques atteignent un milliard d'euros sur 15 mois.

Optimisation de la structure financière

Le produit de ces cessions d'actifs non stratégiques donne lieu à une optimisation de la structure financière. Au cours de l'année 2006, 500 millions d'euros ont d'ores et déjà fait l'objet d'un programme de rachat d'actions suivi de leur annulation. En 2007, le Groupe propose à l'Assemblée Générale des actionnaires de mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros et de verser un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action, représentant une nouvelle distribution aux actionnaires d'un total d'un milliard d'euros en 2007.

Services

Les quatre principaux leviers de la croissance organique

La croissance organique de ce métier repose sur quatre leviers opérationnels principaux : l'accroissement du taux de pénétration des marchés, l'extension de gamme, le déploiement à l'international des produits et l'ouverture de nouveaux pays. L'activité des Services pourrait réaliser une croissance organique, hors effet d'acquisitions et de change, comprise entre 8 % et 16 % par an entre 2006 et 2010.

L'accroissement du taux de pénétration des marchés est favorisé, selon les pays, par l'amélioration du cadre législatif, le relèvement des niveaux d'exonération et la hausse de la valeur faciale, ou le développement du Ticket Express accessible par internet.

En France, l'extension de gamme se traduit par exemple, par le lancement du CESU et par le gain de l'appel d'offres relatif au marché des fonctionnaires. Ce marché représente un volume d'émission de 20 millions d'euros, avec 100 000 fonctionnaires concernés.

Le déploiement international se concrétise notamment par l'implantation de Ticket Cadeaux et Compliments en Afrique du Sud et de Ticket Garderie d'enfants en Espagne et en Roumanie.

Un programme de croissance externe créateur de valeur

La croissance par acquisition constitue un levier important de la croissance des Services. Dans ce cadre, Accor prévoit d'investir dans ce métier 500 millions d'euros sur cinq ans afin d'acquérir des parts de marché ou du savoir-faire. Ce levier pourrait permettre à cette activité de réaliser une croissance potentielle de 5 % par an.

Au cours de l'exercice 2006, 94 millions d'euros d'acquisitions ont d'ores et déjà été réalisées.

Dans le domaine des Ressources Humaines, Accor Services a ainsi acquis Commuter Check Services Corporation, société émettrice de chèques transport aux États-Unis et Serial, opérateur de titres-restaurant en Italie.

Dans le domaine des Services Marketing, Accor Services a acquis, en Inde, RID (Royal Images Direct Marketing), société de marketing relationnel créée en 1997 pour assurer la gestion du programme de fidélité des porteurs des cartes de paiement Citibank. En Allemagne, le Groupe a acquis Calicado, société proposant une plateforme web permettant la mise en place simple et rapide de campagnes de motivation et d'échange de récompenses sous forme de chèques cadeaux électroniques ou papier.

Deux acquisitions ciblées qui accélèrent le plan de développement initialement prévu

Le Groupe a renforcé sa présence au Brésil en 2006 en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brésil. Accor a ainsi augmenté de 50 % sa participation dans la société Ticket Serviços Brésil, pour un montant de 197 millions d'euros dont 154 millions d'euros liés aux Services. Ticket Serviços Brésil gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services et d'hôtellerie et sous une marque locale, la restauration collective. Dans les Services, avec 38 % de part de marché et quatre millions d'utilisateurs par jour, Ticket Serviços Brésil est leader sur son marché avec un volume d'émission de plus de 2,2 milliards d'euros. Il est présent notamment au travers des produits Ticket Restaurant, Ticket Alimentation, Ticket Transport, Ticket Car et Accentiv'.

En début d'année 2007, Accor Services poursuit son programme de croissance externe avec, en France, l'acquisition majeure de Kadéos dans le domaine des Services Marketing. Par cette acquisition d'un montant de 210 millions d'euros, Accor Services devient le leader des cartes et des chèques cadeaux en France.

Hôtellerie

Le nouveau modèle économique de ce métier est fondé sur une stratégie de marques et des modes de détention des actifs adaptés aux segments et aux zones géographiques.

Stratégie de marques

La stratégie s'appuie sur des marques fortes pour vendre le savoir-faire du Groupe dans le cadre de contrats de gestion et de franchise.

Cette stratégie se fonde sur la relance de la visibilité des marques via des initiatives marketing ciblées. Dès 2006, la visibilité des marques Novotel et Ibis est relancée par le biais de campagnes publicitaires multimédia paneuropéennes et par le sponsoring de l'Olympique Lyonnais par Novotel.

Au premier semestre 2007, le Groupe lance une nouvelle marque économique non standardisée, All Seasons. Située au cœur des villes et des principaux centres d'activités, cette marque sera développée en Europe, principalement par franchise et par conversion d'autres marques. Le potentiel de développement de cette marque à l'échelle européenne (en France, Allemagne, Royaume-Uni et Italie) est évalué par le Groupe à 10 000 chambres d'ici à 2010. En début d'année 2007, 19 contrats de franchise ont d'ores et déjà été signés et le Groupe envisage la conversion de 12 hôtels existants au cours de l'année.

Le Groupe repositionne la marque Sofitel dans l'univers de l'hôtellerie internationale de luxe. Dans ce cadre, le périmètre du réseau Sofitel est redéfini. À horizon 2010, sur les 200 hôtels Sofitel, 120 hôtels (hors développement) seront repositionnés dans le très haut de gamme et 80 feront l'objet de conversion en une autre marque ou de cession.

Accor poursuit aux États-Unis la revue stratégique de Red Roof Inn.

Des modes de détention adaptés

La stratégie du Groupe vise à adapter le mode de détention des actifs immobiliers hôteliers au profil de risque et de rentabilité de chaque segment de marché et de chaque zone géographique.

Mode d'exploitation privilégié par segment de marché

** Dans les pays matures.*

De manière à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats, le Groupe privilégie :

- les contrats de gestion dans le haut de gamme ;
- les loyers variables, les contrats de gestion et de franchise dans le milieu de gamme ;
- les loyers variables et les contrats de franchise dans l'économique.

Dans ce cadre, le Groupe cède l'immobilier et l'exploitation des hôtels haut de gamme pour en retenir un contrat de gestion à long terme 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 aux profils différents, selon le segment de marché et selon les pays concernés, et capables d'accompagner le Groupe dans son développement.

Le programme de cessions d'actifs immobiliers hôteliers est bien engagé et se déroule dans de bonnes conditions. Entre 2005 et février 2007, le Groupe a dégagé plus de 3,2 milliards d'euros de la gestion des actifs immobiliers, concernant 433 hôtels, dont 1,3 milliard de trésorerie et 1,9 milliard de réduction d'engagement hors bilan[1]. Tous les Sofitel des États-Unis ont fait l'objet de cessions avec maintien d'un contrat de gestion (« sale & management back »).

En Europe, plus de 300 hôtels sont désormais exploités sous forme de location variable sans minimum garanti.

De mars 2007 à fin 2008, le Groupe prévoit de restructurer 376 hôtels pour 1,9 milliards d'euros, dont 1,3 milliard d'impact de trésorerie et 0,6 milliard de réduction d'engagement hors bilan[1], auxquels s'ajoute un programme complémentaire de 550 hôtels à réaliser en 2008 et 2009.

La trésorerie dégagée dans le cadre des cessions immobilières sera en priorité destinée aux investissements dans de nouveaux projets et, en cas de ressources excédentaires, le Groupe pourra distribuer ces disponibilités aux actionnaires tout en maintenant une notation BBB par les agences de notation.

Fort potentiel de développement hôtelier

Le plan de développement du Groupe prévoit l'ouverture de 200 000 chambres nouvelles sur la période 2006-2010 et représente un investissement de 2,5 milliards d'euros, avec un objectif de ROCE de 15 %. Ce plan de développement est axé sur l'Europe et les pays émergents. En Europe, le Groupe prévoit d'investir 1 200 millions d'euros dont 800 millions dans l'économique et 400 millions dans le milieu de gamme. Dans les pays émergents, sur un total de 1 100 millions d'euros, 750 millions d'euros d'investissements sont prévus en Asie, dont 600 millions en Chine et 50 millions en Inde.

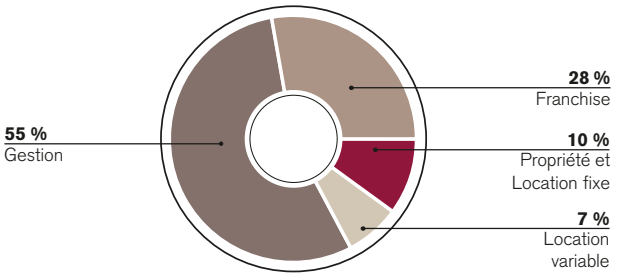
(1) Engagements de loyers fixes actualisés à 8 %.

En 2006, le Groupe a ouvert 21 675 chambres (155 hôtels) dont 90 % sont exploitées en contrats de gestion et de franchise. Plus de 60 % des ouvertures sont réalisées dans les pays émergents et 86 % dans l'hôtellerie milieu de gamme ou économique.

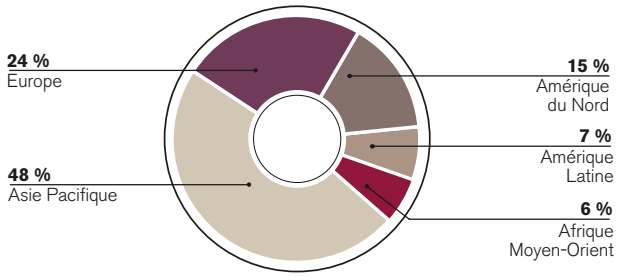
Ouvertures 2006

(en pourcentage du nombre de chambres)

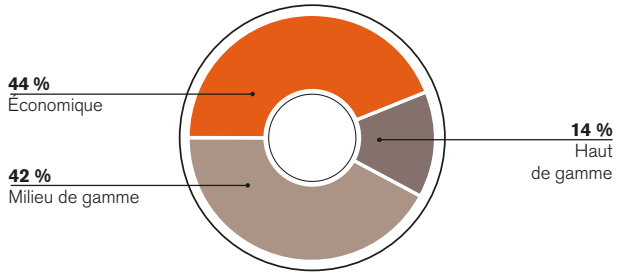
par mode de gestion



par zone géographique



par segment



Le Groupe a mis en place en 2006 des moyens pour réaliser son objectif de développement de 200 000 chambres. Le Groupe a ainsi engagé des actions visant à redynamiser les marques, nouer des partenariats de développement et renforcer les équipes de développement.

Le « pipeline » du Groupe est constitué de 77 000 chambres déjà engagées à fin 2006, dont 30 000 ouvriront en 2007. Les lancements de la marque All Seasons en France et de la marque Mercure au Royaume-Uni, vont accélérer le potentiel de développement. Des partenariats de premier plan avec des acteurs de l'immobilier, ainsi que le recrutement de nouveaux développeurs dans le Groupe, permettront également d'accélérer le programme d'ouvertures.

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2007

Tendances

Aux mois de janvier et février 2007, le RevPar cumulé progresse de 13,2 % dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme en Europe, de 8,4 % dans l'hôtellerie économique en Europe et de 2,0 % dans l'hôtellerie économique aux États-Unis. L'activité des Services affiche un chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants en augmentation de 14,5 % sur cette période. Cette forte progression de l'activité confirme les tendances constatées au cours du quatrième trimestre 2006 tant dans l'hôtellerie que dans les services.

Aucune détérioration significative n'a affecté les perspectives de Accor depuis la clôture de l'exercice 2006 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, sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2006.

Cession des Sofitel de New York et de Philadelphie et signature d'un contrat de gestion

En janvier 2007, le Groupe a cédé deux hôtels Sofitel aux États-Unis à New York et Philadelphie, totalisant 704 chambres, pour un montant de 255 millions de dollars. Cette cession a été faite auprès de la joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Real Estate Fund et Accor, constituée en mars 2006, et déjà propriétaire de six Sofitel aux États-Unis (Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco et Washington, D.C.). Accor conservera une participation minoritaire de 25 % dans la joint venture et assurera la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de 25 ans. Cette opération s'inscrit dans la politique de gestion des actifs hôteliers de Accor dans le haut de gamme, qui vise à accroître les retours sur capitaux employés et à réduire la volatilité des résultats via des opérations de cession avec contrat de gestion et participation minoritaire. Cette opération aura un impact positif sur le résultat opérationnel avant impôt de 2007 et permettra de réduire l'endettement retraité du Groupe de plus de 150 millions d'euros.

Prise de contrôle de 52 hôtels du réseau Dorint en Allemagne

Le Groupe, jusqu'à présent actionnaire à 34 % de Dorint AG, a pris le contrôle, en janvier 2007, de 52 hôtels haut et milieu de gamme du réseau Dorint sur un total de 93 hôtels. Dans le cadre d'un plan de restructuration, le Conseil d'Administration de Dorint AG a décidé de scinder la société en deux entités :

- Accor prenant le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions d'euros. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de 8), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Mercure (au nombre de 27) auront respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure dès le 1er semestre 2007. Au cours du 1er semestre 2007, Accor fera l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de 75 millions d'euros, qui conduira le Groupe à détenir environ 90 % de cette entité. D'un point de vue financier, cette opération permet au Groupe de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, l'objectif étant d'atteindre en 2007, après réduction de loyers consentis par les bailleurs, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de l'ordre de 16 millions d'euros et un résultat opérationnel avant impôt d'environ 10 millions d'euros. Ces performances sont à comparer à la quote part du résultat mis en équivalence de Dorint AG pour 2006 de (7) millions d'euros ;
- Ebertz & Partner prenant le contrôle à 100 % d'une nouvelle entité exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

La réalisation de l'opération est subordonnée à l'accord des autorités de la concurrence européenne.

Acquisition de l'activité cartes essence de Autocupón

En janvier 2007, Accor Services a acquis l'activité cartes essence de Autocupón, le deuxième émetteur de cartes essence au Mexique, pour un montant de 8,5 millions d'euros.

Autocupón, filiale du groupe mexicain Pegaso, a développé depuis sa création en 1994 une offre de cartes essence destinée à une clientèle de transporteurs routiers (gestion des coûts liés à la flotte de véhicules d'une entreprise – carburant, entretien, etc.). L'entreprise détient aujourd'hui un portefeuille de plus de 500 clients et 535 stations service affiliées. Autocupón devrait générer en 2007 un chiffre d'affaires de deux millions d'euros. Cette nouvelle

clientèle vient aujourd'hui enrichir le portefeuille des clients de Accor Services Mexique, constitué principalement de flottes d'entreprises de véhicules légers, utilisant le Ticket Car® (gestion de l'ensemble des frais professionnels liés au parc automobile d'une entreprise).

Ce rachat s'inscrit dans la stratégie de croissance externe de Accor Services, qui prévoit un investissement global de 500 millions d'euros d'ici à 2010.

Cession de Go Voyages

Dans le cadre de la cession de ses actifs non stratégiques, le Groupe a cédé en février 2007 Go Voyages pour un montant de 281 millions d'euros à Financière Agache Investissement (Groupe Arnault). Une plus-value de l'ordre de 200 millions d'euros a été réalisée à cette occasion. Afin de poursuivre les synergies mises en œuvre depuis quatre ans entre Accor et Go Voyages, un partenariat commercial renouvelable, visant à distribuer de manière privilégiée les hôtels Accor par Go Voyages, a été signé pour trois ans. La contribution de Go Voyages au chiffre d'affaires et à l'excédent brut d'exploitation consolidé de Accor en 2006 a été de 118 millions d'euros et de 13 millions d'euros respectivement.

Développement d'un réseau européen de résidences urbaines avec Pierre & Vacances

En février 2007, Pierre & Vacances et Accor ont créé un partenariat pour développer un réseau de résidences urbaines en Europe. Ce partenariat est soumis à l'obtention de l'autorisation de la Commission Européenne. Cette joint venture est composée de 22 résidences en contrat de gestion (3 100 appartements) de niveau 3*/4*. L'objectif est de devenir le leader européen sur le marché de la résidence urbaine, avec la création d'une nouvelle enseigne. D'ici cinq ans, le réseau devrait compter 50 résidences (6 500 appartements) et un volume d'affaires géré par la joint venture de l'ordre de 180 millions d'euros.

Cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni

Dans le cadre de sa stratégie immobilière, le Groupe a signé en février 2007 un protocole d'accord de cession de murs de 30 hôtels (5 000 chambres Ibis et Novotel) au Royaume-Uni à Land Securities pour un montant de 711 millions d'euros. Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 21 % du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable six fois, soit 84 ans au total (le loyer variable 2006 aurait été de 41 millions d'euros). Les frais d'assurance et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront dorénavant à la charge du propriétaire. Un programme de rénovation de 53 millions d'euros à la charge du propriétaire est prévu par l'accord. Dans le cadre de cet accord avec Land Securities, un partenariat à long terme en matière de développement sera mis en place et permettra à Accor d'accélérer son programme d'expansion au Royaume-Uni. D'un point de vue financier, cette opération permet à Accor de réduire l'endettement net retraité du Groupe à hauteur de 543 millions d'euros dont 166 millions d'euros d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et aura un impact positif de l'ordre de sept millions d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt de 2007.

Cession des murs de 91 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas

Le Groupe a signé, en mars 2007, un protocole d'accord visant à la cession de murs de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, représentant au total 12 000 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap, à Moor Park Real Estate. D'un montant de 863 millions d'euros, cette transaction inclut un programme de rénovation de 43 millions d'euros à la charge du propriétaire. Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, égal en moyenne à 18 % du chiffre d'affaires par an, pour une période de 12 ans renouvelable six fois, soit 84 ans au total. Sur la base du chiffre d'affaires 2006, le loyer variable aurait été de 49,5 millions d'euros. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurel immobilier des hôtels (1,8 million d'euros en 2006) seront dorénavant à la charge du propriétaire. Accor poursuit ainsi le déploiement de sa politique novatrice de gestion d'actifs visant à réduire la volatilité des résultats et se concentre sur son cœur de métier, l'exploitation hôtelière. Dans le cadre de cet accord, un partenariat à long terme en matière de développement sera mis en place et permettra à Accor d'accélérer son programme d'expansion en Allemagne et aux Pays-Bas. D'un point de vue financier, cette opération permet au Groupe de réduire son endettement net retraité à hauteur de 612 millions d'euros dont 215 millions d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et aura un impact positif de l'ordre de cinq millions d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt de 2007 et de l'ordre de 10 millions d'euros en année pleine.

Acquisition de Kadéos

En mars 2007, Accor Services a acquis Kadéos, l'activité cartes et chèques cadeaux du groupe PPR, pour un montant de 210 millions d'euros. Cette acquisition positionne Accor Services comme le leader en France du marché des cartes et chèques cadeaux. Le marché des chèques cadeaux en France, dont le volume d'émission est estimé à environ deux milliards d'euros en 2007, est en croissance de 10 à 15 % par an dans la vente aux entreprises et comités d'entreprise et de 20 à 25 % par an en ce qui concerne la vente aux particuliers. La société Kadéos conçoit et commercialise huit cartes cadeaux et neuf chèques cadeaux mono et multi-enseignes destinés aux entreprises et aux particuliers, utilisables dans plus de 82 enseignes, dont le réseau d'enseignes prestigieuses du groupe PPR (FNAC, La Redoute, Conforama…). Ces cartes et chèques cadeaux sont vendus dans plus de 6 500 points de vente, utilisables dans près de 1 000 points de vente en France et sur Internet. Le volume d'émission de Kadéos a été de 336 millions d'euros en Europe en 2006. De son côté, Accor Services émet pour les entreprises une offre de cinq chèques cadeaux sous la marque Ticket Compliments®, distribués dans un réseau de plus de 300 enseignes, soit 30 000 magasins. En 2006, Ticket Compliments a réalisé un volume d'émission de 349 millions d'euros en Europe. D'un point de vue financier, cette acquisition, réalisée sur la base d'un multiple de 15 fois l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) 2007 prévu, contribuera positivement au résultat opérationnel avant impôt dès 2007. La croissance soutenue du marché et la mise en œuvre de synergies entre les deux marques pourraient permettre de dégager un retour sur capitaux employés (ROCE) de l'ordre de 15 % à l'horizon 2009.

Accélération du développement de Mercure au Royaume-Uni et en Asie Pacifique

Avancée majeure pour Mercure au Royaume-Uni

En mars 2007, le Groupe a signé un contrat de gestion de 23 hôtels au Royaume-Uni, représentant 2 236 chambres, avec Moorfield Real Estate Fund. Ce contrat de gestion d'hôtels sous l'enseigne Mercure est signé pour 20 ans, renouvelable pour une période de 10 ans. Situés au cœur des principales régions anglaises, ces 23 hôtels bénéficieront du savoir-faire et de l'expertise de Mercure, l'enseigne milieu de gamme non standardisée de Accor qui accélère ainsi son développement et son implantation au Royaume-Uni. Le chiffre d'affaires 2006 de ces établissements est estimé à environ 84 millions de livres. Accor compte déjà 97 hôtels au Royaume-Uni (14 111 chambres) : 2 Sofitel, 30 Novotel, 2 Mercure, 47 Ibis, 6 Etap, 10 Formule 1. Cette opération s'inscrit dans le cadre du développement du Groupe au Royaume-Uni, qui prévoit notamment l'ouverture de 2 Sofitel, 2 Novotel, 17 Etap et 10 Ibis d'ici 2009.

Poursuite du développement de Mercure en Asie Pacifique

Le Grand Mercure Xidan Beijing (ex Marco Polo) en Chine devient, en mars 2007, le 300ème hôtel du Groupe en Asie Pacifique. Cet hôtel de 296 chambres et suites est idéalement situé au cœur du quartier commerçant de Xidan, face à la Cité Interdite et la place Tiananmen, et à proximité du quartier d'affaires de Financial Street à Pékin. L'enseigne Mercure est déjà présente en Asie Pacifique avec 17 établissements uniques et ancrés dans leur région, comme en Chine avec le Mercure Shanghai Baolong (372 chambres), le Grand Mercure Xian on Renmin Square (202 chambres) ou le Grand Mercure Shenzhen Oriental Ginza (481 chambres). Six nouveaux établissements de la marque devraient ouvrir dans la zone avant fin 2007.

LES HOMMES ET LES FEMMES CHEZ ACCOR

Les hommes et les femmes de Accor : les chiffres clés

Au 31 décembre 2006, Accor comptait 170 417 personnes travaillant dans les différentes enseignes du Groupe à travers le monde, contre 168 623 au 31 décembre 2005 et 168 619 au 31 décembre 2004.

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

Le périmètre considéré est le périmètre d'influence. 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 trois mois ou un contrat d'apprentissage ;
- dans les filiales et entités sous contrat de gestion 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.

Effectifs par métier et par zone géographique au 31 décembre 2006

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Hôtellerie	**19 984**	**26 813**	**20 988**	**9 937**	**53 288**	**131 010**	**121 448**	**120 917**
Hôtellerie haut et milieu de gamme	14 176	21 012	4 200	8 360	50 455	**98 203**	89 648	90 391
Hôtellerie économique	5 808	5 801	-	1 577	2 833	**16 019**	15 042	14 051
Économique États-Unis	-	-	16 788	-	-	**16 788**	16 758	16 475
Services	**718**	**1 392**	**104**	**2 043**	**336**	**4 593**	**4 316**	**3 957**
Autres activités	**4 481**	**7 695**	**-**	**22 638**	**-**	**34 814**	**42 859**	**43 745**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	**-**	8 529	6 875
Casinos	-	-	-	-	-	**-**	-	2 379
Restauration	1 302	5 284	-	22 580	-	**29 166**	25 522	24 732
Service à bord des trains	1 991	2 203	-	-	-	**4 194**	4 319	4 853
Autres	1 188	208	-	58	-	**1 454**	4 489	4 906
TOTAL	**25 183**	**35 900**	**21 092**	**34 618**	**53 624**	**170 417**	**168 623**	**168 619**

Les effectifs du Groupe ont augmenté au cours de l'année 2006, malgré la sortie du périmètre au cours du premier semestre de l'activité Carlson Wagonlit Travel. Accor connaît en effet un très fort développement dans l'hôtellerie en Asie Pacifique ainsi qu'en Afrique & Moyen-Orient. On note également une augmentation notable des effectifs dans la restauration collective au Brésil.

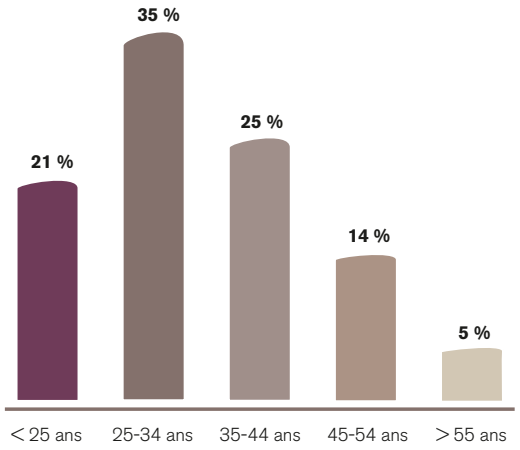
Bilan Ressources Humaines au 31 décembre 2006

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	2006	2005
Effectif	**25 183**	**35 900**	**21 092**	**34 618**	**53 624**	**170 417**	**168 623**
dont % de femmes	53 %	57 %	71 %	55 %	36 %	**51 %**	52 %
% d'hommes	47 %	43 %	29 %	45 %	64 %	**49 %**	48 %
dont % d'employés en contrat à durée indéterminée	92 %	83 %	100 %	97 %	86 %	**90 %**	90 %
Encadrement							
dont % d'encadrants (1)	24 %	10 %	11 %	10 %	12 %	**13 %**	13 %
dont % de femmes encadrants	43 %	43 %	57 %	59 %	33 %	**44 %**	44 %
% d'hommes encadrants	57 %	57 %	43 %	41 %	67 %	**56 %**	56 %
Formation							
Ratio de formation (frais de formation/masse salariale)	1,8 %	2,2 %	2,1 %	4,0 %	2,3 %	**2,2 %**	2,2 %
Nombre de jours de formation	40 326	43 207	78 767	75 596	89 904	**327 800**	294 009
Nombre d'employés ayant suivi au moins une formation	13 716	15 996	46 526	33 042	60 420	**169 700**	160 906
Nombre d'encadrants ayant suivi au moins une formation	5 422	3 136	2 775	2 731	12 652	**26 716**	19 879
Nombre de non encadrants ayant suivi au moins une formation	8 294	12 860	43 751	30 311	47 768	**142 984**	141 027
Accidents de travail							
Taux de fréquence des accidents de travail (2)	-	-	-	-	-	**21,1**	20,5
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	1	**1**	0
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	0	1	0	0	6	**7**	10

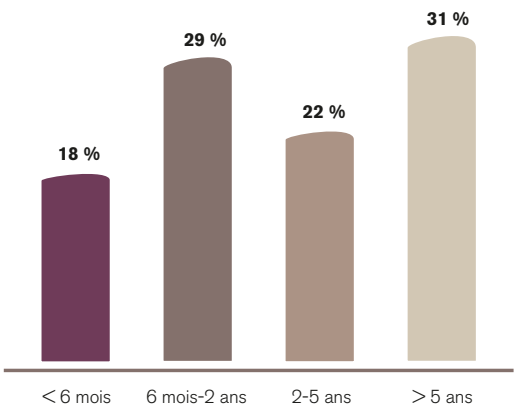
(1) Encadrant : collaborateur encadrant une équipe et / ou ayant un niveau d'expertise élevé.
*(2) Taux de fréquence : nombre d'accidents de travail avec arrêt (définis selon la législation locale) / nombre d'heures travaillées * 1 000 000.*

Répartition par âge et par ancienneté de l'effectif du Groupe au 31 décembre 2006

Répartition des effectifs par âge



Répartition des effectifs par ancienneté

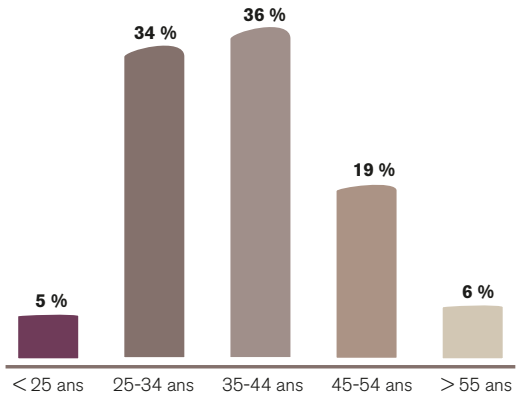


La jeunesse des collaborateurs reste une caractéristique du Groupe. À fin 2006, 56 % des effectifs ont moins de 35 ans. La répartition des effectifs par ancienneté connaît des variations notables par rapport à 2005, avec une baisse des effectifs ayant plus de deux ans d'ancienneté au profit des moins de deux ans. Cette variation s'explique essentiellement par la sortie du périmètre de l'activité Carlson Wagonlit Travel dans laquelle 71 % des effectifs au 31 décembre 2005 avaient plus de deux ans d'ancienneté.

Répartition des encadrants du Groupe par âge au 31 décembre 2006

À la jeunesse des collaborateurs répond la jeunesse des encadrants : 39 % d'entre eux ont moins de 35 ans, soit une progression de un point par rapport à 2005. Accor privilégie la promotion interne et propose un parcours évolutif aux collaborateurs du Groupe qui s'avèrent les plus performants, favorisant ainsi « l'escalier professionnel ». Pour ce faire, un management de proximité attentif aux résultats individuels et à la progression de chacun est nécessaire, afin d'identifier les potentiels, de les accompagner et de mettre en place les actions de formation nécessaires. En effet, la formation est essentielle dans cette démarche. Elle permet de préparer les collaborateurs qui se verront confier par la suite de nouvelles responsabilités.

Répartition des encadrants par âge



Les Ressources Humaines chez Accor

Avant-propos

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

Conformément à la loi, les données relatives à la France proviennent pour la plupart de la consolidation des bilans sociaux 2006 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs.

La philosophie de management et les valeurs de Accor

« L'esprit Accor » caractérise le Groupe depuis sa création, avec un esprit de pionnier, de conquête et une attention de tous les instants prêtée aux femmes et aux hommes qui le composent.

Les valeurs du Groupe ont été actualisées au cours de l'année 2006. Cette démarche à laquelle de nombreux collaborateurs ont participé a permis de formaliser la vision du Groupe.

Les valeurs de Accor sont :

- **l'innovation**, afin de regarder, d'anticiper et d'agir autrement pour imaginer de nouvelles solutions contributrices de progrès ;
- **l'esprit de conquête**, afin de prendre des risques, de conjuguer audace, initiative et cohésion pour se développer ;
- **la performance,** afin de s'imposer au quotidien un haut niveau d'exigence individuel et collectif en donnant le meilleur pour obtenir le meilleur résultat ;
- **le respect,** afin de reconnaître dans le Groupe et hors du Groupe, toutes les femmes et tous les hommes dans leur diversité partout dans le monde ;
- **la confiance,** afin de créer pour tous un climat et une relation de confiance a priori.

À ce jour, le Groupe entre dans la phase de déploiement de ces valeurs. Des outils et des supports sont en cours d'élaboration afin que chaque manager puisse se les approprier et les relayer auprès de ses équipes pour que les collaborateurs les vivent ensuite au quotidien.

L'emploi : les enjeux – le recrutement

Afin d'attirer et de recruter les meilleurs talents et d'être un employeur de référence du secteur, Accor a poursuivi la communication sur ses activités, sur ses offres et ses avantages en France et à l'international. En 2006, le Groupe a recruté 26 700 collaborateurs dans ses marques mondiales.

39 % des recrutements portent sur des collaborateurs de moins de 25 ans.

Les principaux enjeux de Accor concernant le recrutement sont de deux types :

- **dans les pays matures**, Accor doit faire face à une problématique de pénurie de main d'œuvre liée à la concurrence d'autres métiers. Le Groupe doit donc développer son attractivité et mettre en œuvre des méthodes de recrutement variées et innovantes et proposer des opportunités d'évolution motivantes afin d'attirer des candidats et de fidéliser ensuite ses collaborateurs ;
- **dans les pays émergents** il s'agit, pour faire face au développement, de trouver la main d'œuvre qualifiée nécessaire. En effet, certaines zones en pleine expansion comme l'Asie connaissent d'importantes difficultés pour recruter en nombre suffisant les directeurs d'établissement et les collaborateurs qualifiés qui permettront d'assurer la qualité de la prestation due aux clients et transmettront leur savoir-faire aux équipes recrutées localement.

Le marketing Ressources Humaines

Une campagne de communication visant à conforter l'image de Accor et de ses marques et à proposer des outils de recrutement efficaces pour les opérationnels a été déployée à l'international au cours de l'année 2006. Ainsi, un guide de communication de recrutement a été diffusé pour donner aux recruteurs les moyens de concevoir des annonces et des actions de recrutement performantes et attractives. Une version intranet de ce guide a également été mise en ligne sur le portail Ressources Humaines du Groupe afin d'en donner l'accès à l'ensemble des managers.

Afin de toucher un public toujours plus large, de nouveaux médias sont testés en permanence. Ainsi, Accor a mis en place des opérations de recrutement par SMS. Par ailleurs, des podcasts donnant accès à des témoignages audio de collaborateurs du Groupe et à des offres d'emploi ont été réalisés et mis en ligne sur accor.com.

Les partenariats éducatifs

Les partenariats avec le Ministère de l'Éducation Nationale

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'Education 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 l'accord 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 3 500 stagiaires ont été accueillis en Europe en 2006** dans le cadre de formations professionnelles ou technologiques ;

En France :

- des formations spécifiques ont été créées pour des professeurs d'écoles hôtelières : 40 stages ont été ainsi proposés dans des établissements Accor ;
- des actions de découverte professionnelle ont été mises en place :
  - des séminaires de formation ont ainsi été dispensés à l'Académie Accor pour 33 professeurs de restauration sur la commercialisation en restauration et la découverte de nouveaux concepts de restauration,
  - des professeurs de collège ont bénéficié d'une période d'immersion dans nos hôtels,
  - Accor est intervenu dans de nombreux collèges pour présenter les métiers de l'hôtellerie,
  - des actions en faveur de l'orientation ont également été réalisées auprès de professeurs, de conseillers d'éducation et de 2 800 collégiens.

L'alternance

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

France

Accor est signataire de la « charte de l'apprentissage » initiée par le ministère de l'Emploi et de l'accord cadre national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le « contrat de professionnalisation » sous l'égide du ministre délégué à l'Emploi. Accor veut favoriser la professionnalisation des jeunes et faciliter leur intégration dans les établissements du Groupe.

Dans le cadre de ces accords, des actions spécifiques ont été mises en place :

- une campagne de recrutement par alternance a été lancée en 2006. Des cartes postales ont été réalisées avec pour message principal : « avec l'apprentissage aussi votre sourire a de l'avenir ». 40 000 exemplaires ont été édités et distribués dans les chambres de commerce, les lycées, afin de promouvoir Accor et ses métiers ;
- un dépliant intitulé « Cap sur l'Alternance » a également été réalisé en 2006. Destiné à l'ensemble des directeurs d'hôtel Accor en France, ce document a pour objectif de leur donner des informations sur les différents dispositifs de formation en alternance, et de les aider à choisir les cursus de formation et les diplômes les plus adaptés aux besoins de leur établissement et de leur marque.

En 2006, **1 390 personnes suivent une formation en alternance en France**. 73 % d'entre elles sont en contrat d'apprentissage.

Allemagne

En Allemagne, où l'apprentissage représente 20 % des effectifs, les « Azubi Awards » sont organisés chaque année afin de récompenser les meilleurs apprentis. En 2006, 29 apprentis ont disputé les épreuves finales en réception, cuisine et service. Les lauréats peuvent ensuite participer au programme de développement « traineeship » qui prépare à une carrière plus avancée chez Accor.

Maroc

Après avoir mis en place l'Académie Accor Maroc en 2005, Accor Maroc a ouvert sur ce même site son centre de formation par apprentissage, créé dans le cadre d'une convention entre le Secrétariat d'État chargé de la Formation Professionnelle et l'Académie Accor Maroc. Ce CFA a pour mission de former 156 jeunes sur une période de trois années.

Indonésie

Accor a développé un partenariat avec le Ministère du Tourisme et les écoles hôtelières : six accords ont été signés avec ces institutions. Des visites régulières sont effectuées dans ces établissements afin de créer des opportunités de recrutement.

En 2006, les hôtels Accor en Indonésie comptaient **104 apprentis**, **12 « management trainees »**.

L'exemple des Délégations Régionales Emploi en France

Les accords conclus avec les différents ministères sont mis en œuvre localement par les sept Délégations Régionales Emploi qui sont implantées dans les principaux bassins d'emploi en France.

Leurs principales missions consistent à :

- définir et mettre en œuvre les actions de promotion des métiers du Groupe ;
- mettre en œuvre les engagements des partenariats nationaux (Éducation Nationale, Charte de l'apprentissage, ANPE..) ;
- accompagner la politique emploi des marques de Accor ;
- présélectionner les candidatures et constituer des viviers dans chaque bassin d'emploi ;
- mettre en œuvre l'Accord de Groupe pour l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;
- accompagner les collaborateurs dans leur mobilité et leur évolution professionnelle.

En 2006, les Délégations Régionales Emploi ont traité **10 000 Curriculum Vitae**, réalisé **4 000 entretiens de présélection individuelle et collective** et ont participé à plus de **40 forums emplois**.

Les Délégations Régionales Emploi sont également moteurs dans le développement de 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. En 2006, 90 personnes ont été recrutées grâce à cette méthode.

La diversité

L'engagement de Accor en faveur de la diversité est une constante depuis son origine. La diversité et la lutte contre les discriminations ont toujours fait partie intégrante de la stratégie de développement du Groupe. Elles se traduisent, dès la phase de recrutement, par une volonté d'ouverture et d'intégration ainsi que par l'accent mis sur les compétences et le professionnalisme de chacun. Plusieurs accords ont été signés au sein du Groupe afin de formaliser cet engagement.

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

Par cet accord, signé en 1997, 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.

Charte de la diversité

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

L'accord de Groupe relatif à la diversité

L'année 2006 a été en France l'occasion de négociations sur le thème de la diversité avec les partenaires sociaux. Les négociations ont abouti en janvier 2007 à la signature d'un accord sur la diversité avec l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord vise à garantir la non discrimination et l'égalité de traitement. Il traite des discriminations directes ou indirectes, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, relevant des origines réelles ou supposées, du sexe ainsi que de l'âge, dans l'accès à l'emploi, dans l'évolution et tout au long de la vie professionnelle du salarié dans l'entreprise, que cela concerne le recrutement, la formation, la rémunération ou le déroulement de carrière.

Accor et les organisations syndicales se sont engagés à :

- contribuer ensemble à la construction d'une « démarche diversité » chez Accor ;
- mettre en place des actions concrètes afin de faire progresser la diversité au sein des équipes et du Groupe en France ;
- définir des actions de suivi ;
- porter les valeurs de la diversité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Cette démarche en faveur de la diversité sera mise en œuvre au sein de l'entreprise notamment grâce à l'information et la mobilisation des acteurs, à la diversification des méthodes et des canaux de recrutement et à la formation. Un suivi de l'accord sera effectué par des enquêtes d'opinion et une instance conventionnelle, le Conseil Social s'assurera de sa mise en place.

L'égalité professionnelle

Accor compte 53 % de femmes en France, 56 % dans l'hôtellerie et 59 % dans les services. À l'international, ces chiffres se répartissent comme suit : 49 % dans l'hôtellerie et 52 % dans les services.

France

L'accord de Groupe relatif à la diversité intègre le traitement équitable des hommes et des femmes.

Parmi les différentes actions menées en faveur des femmes, l'expérience « Managers Plurielles » initiée en 2005 a permis de mettre en place des actions au sein des équipes Etap Hotel et Formule 1 en France visant à favoriser la diversité de l'encadrement et à accompagner l'évolution professionnelle des femmes.

Les objectifs du projet sont de :

- contribuer à la stabilité des femmes dans l'emploi ;
- encourager leur évolution vers des postes de directrice ;
- développer leurs compétences ;
- mettre en place une organisation du travail qui facilite la présence féminine dans l'encadrement.

Exemples d'actions menées par les groupes de travail : nouvelle rédaction des outils de recrutement pour une cible plus féminine,

conception d'une formation au management de la diversité femmes-hommes, proposition sur un site d'une formation professionnelle de garde d'enfants permettant aux salariés concernés de compléter leur activité professionnelle chez Etap Hotel et Formule 1.

Etats-Unis

Accor North America a participé à l'organisation d'une conférence, « Women's Leadership Summit », visant à favoriser la réussite professionnelle des femmes. Les participantes ont bénéficié de conseils sur leur carrière, sur le développement de leurs compétences et sur la gestion de leur réseau.

Brésil

Accor a mis en place un programme « Future maman Accor » qui élargit les avantages sociaux prévus par la loi aux femmes enceintes. Elles peuvent notamment bénéficier d'un emploi du temps plus souple.

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

France

L'accord de groupe signé en 2005 avec l'ensemble des organisations syndicales de Accor et qui visait à faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées a donné lieu notamment aux plans d'action suivants en 2006 :

- **le recrutement**

  55 personnes ont été recrutées par les différentes activités de Accor en France ;

- **le maintien dans l'emploi**

  Le premier travail a porté sur l'un des métiers à forte pénibilité : les femmes et valets de chambre. L'environnement de travail a été étudié tant du point de vue de la méthode (réflexion sur les gestes) que des outils avec l'achat de matériel facilitant les tâches ;

- **la formation et la sensibilisation**

  - **47 stagiaires ont été accueillis dans nos établissements,** contribuant ainsi à la sensibilisation des équipes. Accor participe ainsi au développement du niveau de qualification des stagiaires handicapés par l'acquisition de compétences sur le terrain,
  - en septembre, la mise en ligne d'un site intranet, a été réalisée. Ce site est dédié au handicap et destiné à tous les collaborateurs,
  - un dépliant détaillant la politique de Accor en faveur du handicap a été diffusé à chaque collaborateur en France,
  - un film, constitué de témoignages de salariés du Groupe a été réalisé afin de sensibiliser les recruteurs et de dédramatiser la représentation du handicap.

Le nombre de personnes handicapées à fin décembre 2006 s'élève à 414. Le taux d'emploi est de 3,51 %. La baisse constatée par rapport à 2005 (4,26 %) s'explique par le nouveau mode de calcul publié dans la loi du 11 février 2005.

Accor a signé une convention de partenariat avec l'association lyonnaise Messidor, qui aide les personnes handicapées à reprendre une activité professionnelle. L'objectif de ce partenariat est de favoriser l'accueil de stagiaires handicapés au sein des établissements Accor.

Brésil

Accor Hotels a passé un accord avec le Commissariat Régional du Travail de Sao Paulo afin d'embaucher 135 personnes handicapées en 10 mois. Au 20 décembre 2006**, 61 personnes handicapées avaient rejoint les équipes Accor** dans ce cadre.

Les actions en faveur des populations en difficulté

Accor s'engage à favoriser l'égalité des chances dans l'éducation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté.

France

En décembre 2006, **Accor a signé la « Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation ».** Cette charte a pour objectif de mieux appréhender le monde de l'entreprise pour faciliter l'orientation et l'insertion professionnelle des élèves et des étudiants des zones d'éducation prioritaire et du milieu rural, ainsi que des étudiants les plus défavorisés. Accor s'attachera notamment à favoriser le développement d'actions telles que : la découverte des métiers de l'hôtellerie restauration pour les enseignants et élèves de collèges, une journée « L'école dans l'hôtel » au cours de laquelle élèves et professeurs de lycée hôtelier prendront en charge le fonctionnement d'un hôtel, et enfin le parrainage d'une classe dans un lycée professionnel par un responsable d'exploitation du Groupe.

Accor a participé à la création de l'**École de la deuxième chance de Paris** et en devient ainsi membre fondateur. Ces Écoles sont mises en place dans différentes villes françaises en lien avec le Fonds Social Européen afin de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 26 ans, sortis depuis au moins deux ans du système scolaire, sans diplôme ni qualification.

Espagne

Avec la mairie de Barcelone, Accor aide à l'insertion de personnes sans expérience professionnelle. En 2006, les hôtels Accor de la région ont accueilli huit femmes de chambre pour trois mois de stage, chacune d'entre elles étant ensuite embauchée dans l'un des établissements du Groupe.

Thaïlande

Accor participe au programme « Youth Career Development Program » (programme de développement de carrière pour les jeunes) mis en place par l'UNICEF, qui propose à des jeunes de 17 à 20 ans, issus de milieux défavorisés, des formations en alternance dans des hôtels. Cinq hôtels emploient aujourd'hui près de trente apprentis par le biais de ce programme. 16 d'entre eux ont été embauchés.

Le développement des compétences

La formation

La formation est au cœur de la gestion des Ressources Humaines du Groupe. Accor forme ses collaborateurs aux savoir-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 a pour objectif d'assurer une formation par salarié et par an. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur l'Académie Accor, un réseau de 14 Académies dans le monde qui proposent, selon les priorités du management local, des formations adaptées au contexte de travail.

Accor développe également la formation sur le lieu de travail grâce à l'utilisation du e-learning et de CD-ROM permettant 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 2006, **169 700 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation**, dont plus de 142 000 non encadrants. **Le ratio de formation dans le monde s'élevait à 2,2 % de la masse salariale**.

Les formations dispensées au sein de l'Académie Accor France en 2006 se répartissaient de la façon suivante :

Management et Gestion des compétences	20 %
Vente et marketing	4 %
Qualité de service	17 %
Compétences professionnelles, santé et sécurité	59 %

Chiffres 2006 : Source Académie Accor

La mobilité internationale

La qualité du service au client dépend largement de la motivation de celui ou de celle qui rend ce service. Or, il n'est pas d'épanouissement professionnel sans perspective d'évolution. Le développement du savoir-faire va donc de pair avec les possibilités offertes de gravir l'escalier professionnel dans les nombreux métiers du Groupe.

Le pôle Expatriation & Mobilité Internationale a été créé au cours de l'année 2006. Il a pour mission :

- de répondre aux objectifs de développement du Groupe pour l'Hôtellerie et les Services ;
- d'accompagner les souhaits d'évolution à l'international des collaborateurs ;
- de coordonner les expertises en matière d'expatriation et de mobilité internationale.

Il s'articule autour de deux axes :

- **la mobilité internationale**

  Elle est composée de responsables mobilité dont la mission est de fluidifier la gestion de la mobilité internationale, tout en étant les garants de la politique d'expatriation du Groupe. Cette partie du pôle est organisée par zones géographiques et les responsables mobilité sont en liaison permanente avec les managers opérationnels et le réseau Ressources Humaines de leur zone.

- **l'expatriation**

  Elle concentre les expertises transverses liées à l'expatriation, au service de toutes les activités et zones géographiques du Groupe. Ces expertises recouvrent la rémunération internationale, la protection sociale internationale, les couvertures maladie/rapatriement sanitaire, les fonds de pension et les retraites des salariés expatriés.

  Le nombre d'employés expatriés en 2006 s'élève à 842.

La rémunération et les avantages sociaux

La politique de Accor en ce domaine repose sur quatre principes :

- appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ;
- permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
- favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la protection sociale.

La rémunération

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 tous les deux ans par filière, par métier ou par zone géographique**.

En 2006, par exemple, des études exhaustives visant à s'assurer de la compétitivité des rémunérations internes avec les niveaux de marché locaux ont été lancées dans l'hôtellerie notamment sur les postes d'encadrement en Asie, mais également au Brésil et en France sur l'ensemble des postes. Ces postes font l'objet d'une classification en fonction du niveau de responsabilité, de la taille et du niveau de prestation de l'établissement. Ils sont ensuite comparés avec des postes équivalents dans les autres chaînes hôtelières sur le marché local. Des études de même nature sont menées au sein de l'activité Accor Services.

La rémunération équitable entre hommes et femmes reste également une priorité de la politique de rémunération du Groupe et fait l'objet d'enquêtes régulières. En 2006, une enquête a été reconduite sur ce sujet et a démontré qu'à niveau de responsabilité équivalent aucun écart significatif de rémunération n'était constaté.

L'épargne salariale et l'actionnariat salarié

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. À fin 2006, 20 284 salariés sont actionnaires du Groupe.

France

Les salariés ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe créé dès 1985. Ce dispositif est en évolution constante depuis cette date. Il se compose **d'un dispositif classique** où chacun des Fonds Communs de Placement proposés ouvre droit à un abondement versé par Accor. Toujours dans l'optique de privilégier les populations à faible capacité d'épargne, **un dispositif complémentaire** nommé Tesorus a été mis en place. Sous la forme d'un carnet de tickets, ce dispositif permet aux salariés d'effectuer des versements volontaires tout au long de l'année, à leur rythme, et de bénéficier de l'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 153 sociétés pour l'exercice 2006 et d'un intéressement collectif 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 mis en place au plus près de la réalité économique de l'entité.

Le montant de l'intéressement collectif 2005 versé en 2006 s'élevait à 11 millions d'euros et a bénéficié à 16 903 salariés, ce qui représente un montant moyen de 638 euros par salarié.

Le montant de la participation 2005 versé en 2006 était de 7 millions d'euros et a bénéficié à 30 137 employés, soit un montant moyen net de 229 euros par personne.

Prévoyance

France

Tous les collaborateurs bénéficient 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. En 2006, Accor a mis en place la réforme de l'assurance maladie et des « contrats responsables ».

International

Accor s'efforce de développer pour ses collaborateurs des régimes de protection sociale qui dépassent le niveau requis par les législations locales.

Par exemple en Afrique, un audit des régimes locaux a été lancé avec le gestionnaire choisi en 2005. Cette étude a permis de répartir les hôtels en différents lots selon l'échéance des contrats en cours et le niveau des couvertures sociales existantes. Un panier de soins minimum proposant des garanties frais de santé et décès pour les employés et leur famille a été défini pour l'ensemble des hôtels.

En frais de santé, l'objectif est de permettre l'accès aux soins médicaux pour tous :

- en garantissant les salariés et leurs familles ;
- avec un panier de soins complet (soins courants, hospitalisations, maternité, optique et dentaire) ;
- mais aussi des soins préventifs pour les enfants (notamment les vaccins) ; et
- une inclusion systématique d'une couverture VIH/SIDA.

La couverture sera mise en place par étapes à partir de l'année 2007 en fonction du niveau de protection sociale déjà présent dans le pays et au niveau de l'hôtel.

18 pays africains sont concernés à ce jour.

En Égypte, un nouveau pas a été franchi dans le domaine de la prévoyance : tous les collaborateurs bénéficient depuis le 1er juillet 2006 d'un capital décès.

La retraite

International

En 2006, une étude sur les régimes de retraite a été réalisée sur les cinq continents. L'analyse portait sur 32 pays. Son principal objectif était de faire un état des lieux des systèmes de retraite existants au sein du Groupe via :

- l'analyse des dispositifs existants et la comparaison avec les pratiques du marché ;
- le recensement des meilleures pratiques.

À l'issue de cette enquête, les pays ont été regroupés selon leurs caractéristiques. Afin d'être en ligne avec les pratiques du marché tout en tenant compte des contraintes liées au développement des éventuels dispositifs, un plan d'action sera établi puis décliné, si nécessaire, dans les pays.

Maroc

Accor prend désormais à sa charge l'assurance « maladie - maternité » pour tous les retraités du Groupe et les membres de leurs familles. Signé avec la compagnie d'assurance RMA Watanya en 2006, ce contrat garantit à chacun d'entre eux, dans les conditions et limites prévues, le remboursement des dépenses médicales et pharmaceutiques mais aussi des frais chirurgicaux et d'hospitalisation. Cette prestation est cofinancée par Accor Maroc et le personnel actif de l'entreprise.

Les conditions de travail – l'univers de travail

L'organisation du temps de travail

En France, le Conseil d'État a annulé le 18 octobre 2006 les dispositions réglementaires fixant, par équivalence, à 39 heures la durée légale du travail dans le secteur de l'hôtellerie. La loi du 21 décembre 2006 de financement de la Sécurité sociale pour 2007

a, dans son article 15 sur la durée du travail dans le secteur de l'hôtellerie, prévu à titre dérogatoire que les majorations de salaire et les repos compensateurs des heures effectuées de la 36ème à la 39ème heure hebdomadaire incluse soient accordés sous la forme forfaitaire de six jours ouvrables de congés payés et d'un jour férié supplémentaire au 1er juillet 2006. Cette dérogation s'est appliquée pour la période allant du 1er janvier 2005, et au plus tard, jusqu'au 31 janvier 2007. Un nouvel accord sur le temps de travail permettant à la profession de maintenir la durée du travail à 39 heures, mais en majorant les quatre premières heures supplémentaires au taux de 10 %, a été signé en février 2007.

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.

Dans les Services, au sein de la Compagnie des Wagons-Lits et des Sièges, la durée de travail est de 35 heures hebdomadaires pour les employés et de 218 jours par an pour les cadres.

Fin 2006, sur un total de 25 183 collaborateurs en France, 23 066 sont en contrat à durée indéterminée, soit 92 %.

À l'international, 90 % des collaborateurs sont en contrats à durée indéterminée.

La conciliation vie professionnelle/ vie privée

L'équilibre à préserver entre la vie familiale et la vie professionnelle est une exigence de plus en plus forte des salariés. Le programme de Accor Services, « Bien-Être à la Carte », est accessible depuis 2004 à l'ensemble des collaborateurs de France. Ceux-ci peuvent contacter gratuitement et en toute confidentialité des « conseillers vie pratique » qui leur simplifient la vie dans différents domaines de la vie quotidienne, tels que l'habitat, la scolarité, les finances, les loisirs…

La gestion des risques liés à la santé et la sécurité

La prévention des risques liés à la santé et la sécurité des collaborateurs est également une priorité pour Accor. Toutes les unités opérationnelles ont pris des mesures en ce sens.

La prévention des risques

Espagne

L'Espagne a créé un service de prévention des risques dès 2003. Ce service propose des programmes de formation définis selon les besoins, assure leur mise en place, réalise des enquêtes en cas d'accident du travail et joue un rôle de conseil dans l'amélioration de la sécurité des hôtels.

Australie

Plusieurs fournisseurs extérieurs assistent Accor dans le maintien efficace et sécurisé du lieu de travail :

- une entreprise spécialisée dans la gestion des dommages aide à mettre en place les mesures nécessaires pour réduire les accidents du travail, mettre en place des programmes de retour à l'activité et proposer des formations afin d'atteindre les objectifs des régulations OHS (Occupational Health and Safety) ;
- une compagnie d'assurance et de conseil en sécurité assiste Accor sur toutes les réclamations et les problématiques de conformité. Un outil d'auto-évaluation a été mis à la disposition des hôtels Accor qui doivent le retourner de façon mensuelle afin d'assurer une amélioration continue de leur niveau de sécurité. De plus, chaque établissement est audité par un cabinet externe au moins une fois par an afin de relever les meilleures pratiques et d'améliorer de façon continue la sécurité sur le lieu de travail.

Etats-Unis

Un programme de sécurité du travailleur a été mis en place au Texas et en Californie dans les établissements Motel 6. Il s'agit d'un programme éducatif qui enseigne les habitudes à prendre pour la sécurité au travail afin de prévenir les principales causes d'accidents tels que glissements et chutes…

Les mesures de prévention santé/sécurité

Le taux de fréquence des accidents de travail du Groupe est de 21,1 en 2006, soit 0,6 point de plus qu'en 2005. Cependant, si l'on calculait ce taux pour l'année 2005 en retirant l'activité Carlson Wagonlit Travel, on constaterait une légère diminution du taux de fréquence en 2006. Il est également important de rappeler que dans l'hôtellerie sont pris en compte tous les incidents liés à l'activité, comme par exemple les brûlures ou les coupures plus fréquentes dans les activités liées à la cuisine.

Afin de prévenir les accidents de travail, Accor a mis en place des formations pour les salariés exposés à l'utilisation ou en contact avec des objets coupants dans l'exercice de leurs activités (cuisiniers, femmes de chambres…). Ces formations sont assurées par le réseau des Académies Accor.

France

Le nombre d'employés formés à la sécurité en France en 2006 s'élève à 6 762.

En 2006, Lenôtre **a intensifié ses formations afin de prévenir les risques liés à son activité**. Ainsi :

- 12 plongeurs ont été formés par le Service Qualité de Lenôtre aux règles d'hygiène spécifiques à leur métier et à la bonne utilisation des produits lessiviels ;
- l'ensemble des collaborateurs entrant dans la Société, quel que soit leur service, ont suivi une formation sur les règles fondamentales d'hygiène dans le cadre de la journée d'accueil ;
- une formation sur les risques incendie a été proposée dans tous les établissements de Lenôtre.

Des mesures sont également prises afin de prévenir les risques professionnels liés aux métiers de l'hôtellerie. Ainsi, à partir d'un test réalisé par deux hôtels Sofitel en 2005, un stage spécifique aux Étages nommé la « démarche ergonomique Étages » a été créé en 2006. Cette démarche visait à identifier et analyser dans les situations de travail, les causes d'atteintes à la santé et de proposer des mesures de prévention permettant de diminuer les contraintes physiques et mentales.

Ce stage a été développé par l'intermédiaire de l'Académie Accor dans neuf Sofitel du Réseau France permettant d'atteindre des résultats concrets en termes d'organisation, de méthode de travail, de recherche mais aussi d'innovations sur les outils. Les résultats obtenus sont les suivants :

- une amélioration de la communication dans les établissements ;
- une évolution sensible de certaines organisations ;
- un fort sentiment de reconnaissance perçu par les équipes ;
- une appropriation par chacun des problèmes de service à résoudre ;
- une relation nouvelle avec la médecine du travail.

Cette démarche sera poursuivie et élargie en 2007.

Maroc

Durant toute l'année 2006, les **22 hôtels du réseau Accor ont été audités** par le responsable qualité et hygiène du pays à raison d'une fois tous les quatre mois avec envoi de constats et de recommandations ainsi que des plans d'action à mettre en œuvre. Des audits mensuels et analyses alimentaires ont également été réalisés par un laboratoire conventionné en utilisant une check-list établie en commun accord avec le siège.

Dans cette même optique, 320 jours de formation en hygiène restauration et hébergement ont été réalisées auprès de tous les collaborateurs, quelle que soit la marque hôtelière.

Les mesures de prévention contre le SIDA

Accor agit en priorité sur le thème du sida vis-à-vis de ses collaborateurs les plus exposés à la maladie et développe dans certains pays, et particulièrement en Afrique, des actions de prévention et d'accès aux soins auprès de tous les collaborateurs des hôtels. Des actions de prévention sont également menées pour les clients, lorsque le contexte et la culture locale le permettent ou le justifient.

Globalement, l'action de prévention contre le sida pour les collaborateurs du Groupe varie en fonction des situations locales :

- dans les pays où la protection sociale est forte, **Accor accompagne les politiques publiques** par des formations liées au métier (un volet prévention sida est toujours présent), par des actions de sensibilisation/ prévention et en permettant aux collaborateurs d'accéder aux médicaments ;
- dans les pays où la protection sociale est très faible ou inexistante, **Accor compense l'absence d'engagement des politiques publiques**. C'est le cas de la plupart des pays d'Afrique. Ainsi, une politique de lutte contre le sida a été adoptée et diffusée par tous les hôtels en Afrique.

L'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'absentésime [1] – Répartition par motif

Maladie	5,9 %
Accident de travail et de trajet	1,1 %
Taux de maternité, paternité et adoption	1,5 %
Absences rémunérées (événements familiaux)	3,1 %
Absences non rémunérées (congés sans solde, congé parental)	0,5 %
TOTAL	**12,1 %**

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

La maladie reste l'une des principales causes d'absentéisme en France. Les absences rémunérées (événements familiaux) ont connu la plus forte progression par rapport à 2005 (2,3 %).

Les mesures de réduction d'effectif

La réorganisation des sièges

Une réflexion sur l'organisation des sièges et des fonctions support du Groupe et de l'hôtellerie a été menée en 2006. Cette mission menée par un cabinet de Conseil spécialisé, AT Kearney, a permis de dessiner et de mettre en place une organisation plus efficace et réactive, tout en conservant les forces actuelles des équipes.

Ainsi, le Groupe a rationalisé l'organisation des différents pôles de l'hôtellerie et décidé notamment, d'y réintégrer l'activité loisirs. Il a donc fallu fusionner plusieurs fonctions support qui co-existaient.

Un plan de sauvegarde de l'emploi a été mis en place pour cette fonction support, avec propositions de reclassement et offres valables d'emploi adaptées aux salariés concernés.

Ce plan de sauvegarde négocié a concerné 74 personnes. Près des 2/3 des salariés concernés sont reclassés à ce jour.

La Compagnie des Wagons-Lits

Un plan de sauvegarde de l'emploi, engagé suite à la fermeture programmée fin 2007 de l'activité de Train de Nuit, a conduit aux mouvements suivants en 2006 :

- départ de 7 salariés en préretraite ;
- 15 salariés reclassés à la SNCF ;
- 3 salariés reclassés sur le périmètre de la Compagnie des Wagons-Lits ;
- 12 départs volontaires et 14 départs pour d'autres motifs.

Un plan de sauvegarde de l'emploi engagé afin de répondre aux exigences du contrat « marchés TGV » (Service à Bord et logistique) qui lie la Compagnie des Wagons-Lits avec la SNCF a conduit aux mesures suivantes :

- 24 départs volontaires ;
- des reclassements qui ont eu lieu sur le périmètre de la Compagnie des Wagons-Lits.

Le dialogue social

Le dialogue social est un axe privilégié de la politique Ressources Humaines du Groupe. Accor s'attache à maintenir un dialogue social constructif avec ses partenaires sociaux et à préserver ainsi un climat social de qualité.

Les relations professionnelles

En 2006, le volume global de crédit d'heures de délégation utilisé en France s'élevait à 113 929.

Un accord international a été signé avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 1995. Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation Internationale du Travail, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Il garantit le respect et la bonne application de ces conventions dans tous les établissements du Groupe, et assure le droit des employés à s'affilier à l'organisation syndicale de leur choix, ainsi que la protection des employés et de leurs représentants contre toute discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale.

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

Le bilan des accords collectifs

France

Plus de 46 accords d'entreprise ont été signés en France entre le 1er juin 2005 et le 1er juillet 2006 avec les organisations syndicales.

Des accords de salaires ont été signés avec les partenaires sociaux pour l'ensemble du périmètre hôtelier France et Siège.

Chez Lenôtre, **un accord d'entreprise portant sur l'harmonisation du régime des salariés Fauchon** a été signé suite à l'acquisition opérée par le Groupe Lenôtre. Cet accord traite de la durée du travail pour l'ensemble des employés, des rémunérations, de la prévoyance et de la santé.

Brésil

Accor a négocié au niveau national avec les syndicats des salariés de l'hôtellerie pour renouveler l'approbation du « programme de participation aux résultats ». **Accor est l'unique exploitant hôtelier au Brésil faisant bénéficier ses collaborateurs d'un programme de participation aux résultats de l'entreprise.** La négociation a été réalisée avec les représentants de 29 syndicats.

Les différentes instances

Le Comité de Groupe

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 deux fois par an. Présidé par le Directeur Général du Groupe, ce comité reçoit l'ensemble des informations économiques du Groupe.

Le Conseil social

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.

Le Comité européen

Le Comité européen est co-présidé par le Directeur Général du Groupe et par un représentant de l'UITA. Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. En 2006, deux réunions ont eu lieu à Genève.

La main d'œuvre extérieure

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 795 hôtels en filiale et sous contrat de gestion en France, 66 faisaient appel à des entreprises de nettoyage au 31 décembre 2006.

Pour rappel, Accor a initié une charte « Achats durables » dès 2002, 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.

Cette procédure s'applique également au référencement des sociétés d'intérim.

Données sociales France – Tableaux récapitulatifs

Bilan social consolidé France

Il s'agit de la consolidation des bilans sociaux 2006 des filiales détenues à 50 % et plus par Accor, et comptant au moins 300 collaborateurs, conformément à la loi.

En 2006, les activités Carlson Wagonlit Travel, Protravel, la Compagnie de Tourisme Frantour et le Sofitel Forum Rive Gauche ne font plus partie du périmètre de consolidation.

Le Bilan social consolidé ainsi obtenu représente 80 % 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 2006, quelle que soit la nature du contrat de travail est de 20 136 collaborateurs.

	2006	2005
Effectif		
Effectif total [1]	20 136	23 162
Pourcentage de femmes	53 %	56 %
Pourcentage d'hommes	47 %	44 %
Effectif par âge		
Moins de 25 ans	16,7 %	16,7 %
25 à 34 ans	31,5 %	32,8 %
35 à 44 ans	27,9 %	27,9 %
45 à 54 ans	17,8 %	16,7 %
Plus de 55 ans	6,1 %	5,9 %
Effectif par ancienneté		
Moins de 6 mois	11,3 %	11,2 %
6 mois à 2 ans	16,2 %	16,4 %
2 à 5 ans	21,2 %	22,2 %
5 à 10 ans	21,1 %	19,5 %
Plus de 10 ans	30,2 %	30,8 %
Nombre de collaborateurs en CDI à temps plein	14 258	16 902
Nombre de collaborateurs en CDI à temps partiel	4 031	4 205
Nombre de collaborateurs en CDD	1 847	ND
Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère [2]	2 505	2 590
soit en % de l'effectif total	12,4 %	11,2 %
Recrutement		
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Indéterminée	3 988	4 604
Nombre d'embauches par Contrat à Durée Déterminée	5 688	5 582
Nombre d'embauches de jeunes de moins de 25 ans	5 174	5 363

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

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

	2006	2005
Rémunération		
Intéressement collectif 2005 versé en 2006		
Nombre de bénéficiaires [1]	16 903	14 374
Montant moyen brut par bénéficiaire *(en euros)*	638	563
Participation 2005 versée en 2006		
Réserve Spéciale de Participation nette *(en millions d'euros)*	7	8
Nombre de bénéficiaires [1]	30 137	29 757
Montant moyen net par bénéficiaire *(en euros)*	229	256
Conditions d'hygiène et de sécurité		
Nombre de réunions de CHSCT [2]	619	659
Effectif formé à la sécurité dans les établissements	6 762	7 601
Relations professionnelles		
Accords collectifs signés de juin 2005 à juillet 2006	46	44
Volume global des crédits d'heures de délégation utilisés	113 929	124 049
Nombre de réunions avec les représentants du personnel	2 051	2 166
Œuvres sociales		
Commission de solidarité	Une commission de solidarité a été créée en 1994, pour fournir une aide administrative aux collaborateurs confrontés à de grandes difficultés financières ou familiales qu'ils ne peuvent résoudre seuls. Des assistantes sociales interviennent directement auprès des salariés.	
Budget œuvres sociales des Comités d'Entreprise *(en millions d'euros)*	2	2

(1) Comptant trois mois de présence dans l'exercice.
(2) CHSCT: Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail.

Périmètre d'influence de Accor en France

Pour rappel, le périmètre d'influence comprend :

- les collaborateurs, à temps plein ou à temps partiel, ayant un contrat à durée indéterminée, un contrat à durée déterminée de plus de trois mois ou un contrat d'apprentissage ;
- dans les filiales et entités sous contrat de gestion 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.

	2006	2005
Emploi		
Effectif Total	25 183	26 683
Rémunération		
Masse salariale brute *(en millions d'euros)*	648	655
Charges sociales patronales *(en millions d'euros)*	264	275
Formation		
Ratio de formation [1]	1,8 %	1,9 %
Nombre moyen de jours de formation [2]	1,6 jour	1,4 jour

(1) Frais de formation/masse salariale.
(2) Nombre total de jours de formation rapporté à l'effectif total.

RAPPORT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE ACCOR

Introduction

En 2006, le reporting des indicateurs de la Charte Environnement de l'Hôtelier a été réalisé, pour la première fois, sur une nouvelle version enrichie de la Charte comprenant 65 actions. Malgré le nombre plus important d'actions, les périmètres de « couverture » du reporting de la Charte Environnement de l'Hôtelier et du reporting Eau & Énergie ont fortement progressé. Pour les consommations d'eau et d'énergie, l'utilisation de l'outil de pilotage environnemental (OPEN) s'est généralisée dans toutes les grandes zones géographiques. Le traitement de toutes les données environnementales via cet outil a permis de fiabiliser la remontée des informations.

Périmètre

✡ Les indicateurs correspondant aux actions de la Charte Environnement de l'Hôtelier sont notés ✡ et concernent les hôtels du Groupe. En 2006, la Charte Environnement a été enrichie et le nombre d'actions est passé de 15 à 65 actions.

En 2006, 3 228 hôtels ont effectué un reporting sur cette nouvelle Charte Environnement de l'Hôtelier, soit 990 hôtels supplémentaires par rapport à 2005. Le périmètre de « couverture » de la Charte Environnement de l'Hôtelier a ainsi progressé de plus de 44 %.

Les résultats sont exprimés en pourcentages correspondant au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte.

Part des hôtels du Groupe appliquant la Charte Environnement

Filiale	93 %
Gestion	83 %
Franchise	41 %
TOTAL	**78 %**

Zones géographiques concernées

Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine et Caraïbes, Asie Pacifique, Afrique et Moyen-Orient.

✦ Les indicateurs se rapportant à l'eau, à l'énergie et aux gaz à effet de serre sont notés ✦ et concernent, sauf mention particulière :

- les établissements hôteliers en France, en Europe hors France, en Amérique du Nord, en Amérique Latine et Caraïbes et dans les autres pays (23 pays en Afrique et au Moyen-Orient, 13 en Asie et trois dans le Pacifique) ;
- les instituts de thalassothérapie en France (6 sites) ;
- 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.

En 2006, l'Afrique du Sud, le Maroc, l'île Maurice, la Tunisie, l'Arabie Saoudite, les Émirats Arabes Unis, le Qatar et Bahreïn ont été intégrés au périmètre de reporting.

2 581 établissements ont effectué un reporting sur les indicateurs eau, énergie, gaz à effet de serre, soit 78 hôtels supplémentaires par rapport à 2005. Le périmètre de « couverture » a ainsi progressé de 3 %.

Part des hôtels du Groupe participant au reporting sur les autres indicateurs (eau, énergie, gaz à effet de serre)

Filiale	94 %
Gestion	52 %
TOTAL	**63 %**

Les hôtels franchisés n'ont pas pris part au reporting.

Zones géographiques concernées

Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine et Caraïbes, Asie Pacifique, Afrique et Moyen-Orient.

Énergie

Consommations d'énergie

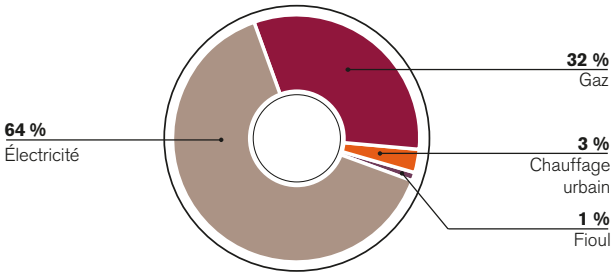
Le tableau des consommations permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

L'augmentation des valeurs en 2006 s'explique essentiellement par un élargissement du périmètre de reporting. Des ratios de consommation sont présentés en détails dans le Rapport Annuel 2006.

✦ Consommations d'énergie

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique Latine et Caraïbes		Autres pays				
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	681	26	536	10	946	12	50	27	81	212	2 581	2 503	2 489
Consommations d'énergie (MWh)	653 566	75 680	752 934	36 146	911 095	103 534	82 124	39 059	120 571	935 786	3 710 496	3 441 571	3 059 687

Répartition des énergies consommées en 2006



Amélioration de l'efficacité énergétique

La mise en place d'un programme de maîtrise des consommations d'énergie permet au Groupe de faire des économies importantes et de contribuer aux objectifs relatifs au changement climatique. Ce programme d'amélioration se base sur :

- la généralisation progressive du pilotage mensuel des consommations d'énergie sur l'Outil de Pilotage environnemental OPEN accessible en ligne ;
- la sensibilisation des collaborateurs (intranet, DVD, formation, dépliants) ;
- l'analyse précise des caractéristiques énergétiques du parc hôtelier et l'identification des économies possibles qui alimente les plans d'amélioration énergétique ;
- l'identification et la préconisation des techniques d'économie d'énergie les plus rentables en exploitation, en rénovation et en construction neuve afin d'investir dans les solutions optimales, puis de les mettre en œuvre et de les exploiter correctement.

✲ Indicateurs d'amélioration de l'efficacité énergétique

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	67 %	66 %	99 %	81 %	63 %	77 %	-	- (1)
Suivre et analyser chaque mois les consommations	79 %	91 %	100 %	92 %	85 %	89 %	93 %	92 %
Lister les améliorations techniques possibles	31 %	60 %	99 %	43 %	58 %	61 %	-	- (1)
Organiser la maintenance préventive	67 %	81 %	100 %	75 %	88 %	83 %	-	- (1)
Utiliser des spots fluocompacts pour les éclairages 24 h/24	45 %	75 %	99 %	69 %	59 %	71 %	-	- (1)
Utiliser des ampoules fluocompactes dans les chambres	35 %	50 %	45 %	51 %	50 %	44 %	-	- (1)
Isoler les canalisations transportant des fluides chauds/froids	58 %	80 %	2 %	64 %	62 %	47 %	-	- (1)
Utiliser des chaudières économes	28 %	52 %	1 %	43 %	33 %	27 %	-	- (1)
Utiliser l'énergie de climatisations économes	40 %	74 %	50 %	0 %	50 %	55 %	-	- (1)

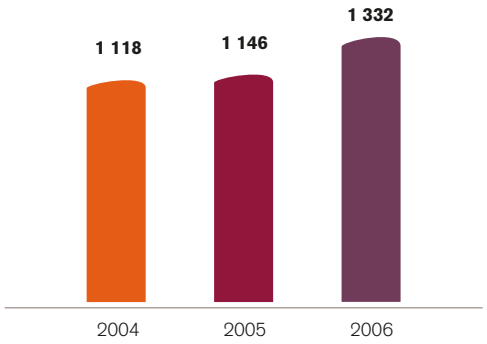
(1) Nouvelles actions de la Charte.

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 2006, 43 établissements dans le monde 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 vendue à EDF.

✦ Énergie solaire pour la production d'Eau Chaude Sanitaire (en MWh)



Eau

Consommations d'eau

Le tableau des consommations permet de connaître le volume global consommé ainsi que sa répartition par zone géographique.

Comme pour l'énergie, l'augmentation des valeurs s'explique par un élargissement du périmètre de reporting (Afrique, Moyen Orient et Asie). Des ratios de consommation sont présentés en détails dans le Rapport Annuel 2006.

✦ Consommations d'eau

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique Latine et Caraïbes		Autres pays				
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	681	26	536	10	946	12	50	27	81	212	2 581	2 503	2 489
Consommations d'eau *(milliers m³)*	5 110	588	4 324	148	16 116	779	887	393	1 858	12 400	42 601	38 635	35 568

Réduction des consommations d'eau

Le programme de maîtrise des consommations d'eau du Groupe se base sur :

- la généralisation progressive du pilotage mensuel des consommations d'eau sur l'outil en ligne OPEN ;
- la sensibilisation des collaborateurs (intranet, DVD, formation, dépliants) et incitation des clients à une moindre consommation de linge (serviettes, draps) ;
- la mise en place de systèmes économes ou de techniques de réutilisation ou recyclage des eaux.

En 2006 des indicateurs de suivi ont été mis en place.

✡ Maîtrise des consommations d'eau

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Définir des objectifs de maîtrise des consommations	59 %	59 %	99 %	76 %	65 %	72 %	-	- (1)
Suivre et analyser chaque mois les consommations	78 %	90 %	100 %	90 %	81 %	88 %	92 %	91 %
Utiliser des régulateurs de débit sur les robinets	52 %	73 %	100 %	56 %	47 %	71 %	-	- (1)
Utiliser des régulateurs de débit sur les douches	49 %	74 %	100 %	59 %	46 %	70 %	-	- (1)
Utiliser des toilettes économes en eau	42 %	63 %	2 %	33 %	53 %	35 %	-	- (1)
Proposer une réutilisation des serviettes	50 %	79 %	99 %	49 %	80 %	74 %	-	- (1)
Proposer une réutilisation des draps	43 %	61 %	98 %	35 %	67 %	66 %	-	- (1)

(1) Nouvelles actions de la Charte.

Autres matières premières

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

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.

L'augmentation des émissions directes et la diminution des émissions indirectes traduisent l'évolution de la répartition des énergies consommées, avec une utilisation plus importante du gaz naturel en Amérique du Nord et en Amérique Latine. Pour la zone « Autres pays », l'augmentation des valeurs s'explique, comme pour l'énergie, par un élargissement du périmètre.

✦ *Gaz à effet de serre*

	France		Europe hors France		Amérique du Nord		Amérique Latine et Caraïbes		Autres pays				
	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	filiales	gestion	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	681	26	536	10	946	12	50	27	81	212	2 581	2 503	2 489
Émissions directes (t. eq CO_2)	28 955	2 558	64 369	3 758	79 691	8 470	4 642	2 398	4 710	53 991	253 542	166 429	202 950
Émissions indirectes (t. eq CO_2)	43 987	5 507	179 682	8 242	293 476	33 089	12 676	2 444	70 830	485 421	1 135 354	1 216 896	824 136

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

Fluides frigorifiques impactant la couche d'ozone

La présence 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 fait procéder à l'entretien régulier des installations par des sociétés qualifiées. En 2006, Accor a inclus dans le reporting environnement deux indicateurs de suivi liés à l'utilisation de fluides frigorigènes.

✡ *Protection de la couche d'ozone*

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Supprimer les installations contenant des CFCs	35 %	48 %	99 %	37 %	39 %	58 %	-	- (1)
Vérifier l'étanchéité des équipements contenant des CFCs, HCFCs, HFCs	42 %	74 %	99 %	67 %	69 %	70 %	-	- (1)

(1) Nouvelles actions de la Charte.

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.

44 % des établissements du périmètre de la Charte Environnement disposent d'un restaurant. La collecte des huiles de cuisson et des graisses alimentaires se généralise donc au sein de ces hôtels et permet ainsi de limiter la saturation des stations collectives de traitement des eaux usées.

✡ *Rejets dans l'eau*

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Collecter les huiles de cuisson	96 %	92 %	96 %	72 %	69 %	86 %	-	- (1)
Collecter les graisses alimentaires	92 %	84 %	91 %	52 %	83 %	83 %	-	- (1)

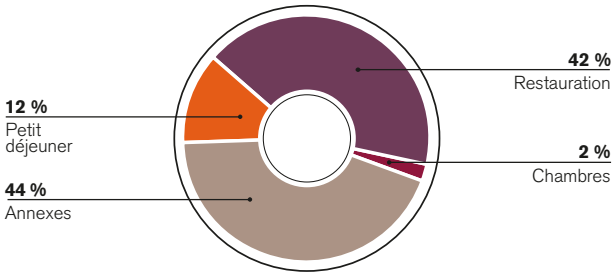
(1) Nouvelles actions de la Charte.

Déchets

Caractérisation des déchets

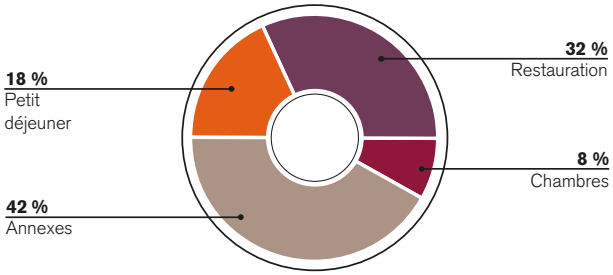
Fort du succès de la démarche d'audits initiée en France en 2004, le Groupe a intégré dans ces audits l'ensemble des marques présentes en France. Cette démarche a également été déployée sur d'autres pays afin d'obtenir une meilleure caractérisation et valorisation des déchets dans toutes les régions. Ainsi des audits réalisés dans des hôtels au Brésil, en Nouvelle Zélande, au Canada, et en France ont permis de cibler les sources de diminution de la quantité de déchets produits ainsi que les solutions pour une meilleure valorisation. Ces audits ont permis de définir la proportion et le type de déchets industriels banals non triés présents dans les hôtels en fonction de leur provenance.

Provenance des déchets non valorisés (Sofitel)*



** Source : Opération « Déchets -10 % » France, 2006*

Provenance des déchets non valorisés (Ibis)*



** Source : Opération « Déchets -10 % » France, 2006*

On remarque qu'une partie importante de déchets résiduels provient des annexes, aussi bien pour Ibis que pour Sofitel. Les annexes intègrent les déchets provenant des séminaires, des bars, des bureaux, de la réception, de la lingerie et de la conciergerie, des vestiaires et du réfectoire pour le personnel.

Les déchets industriels spéciaux produits par les hôtels sont essentiellement composés de piles et accumulateurs, d'équipements électriques et électroniques, de lampes et tubes fluo compacts et de cartouches d'encre pour imprimantes.

Valorisation des déchets ménagers

La valorisation des déchets constitue un volet important de la Charte Environnement de l'Hôtelier. En 2006, des indicateurs complémentaires ont été inclus au reporting environnement afin de mieux cerner les actions réalisées par les hôtels en matière de traitement et de valorisation des déchets. Dans certaines zones, en l'absence de filières de traitement, la valorisation des déchets reste artisanale voire impossible.

✡ Valorisation des déchets

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Valoriser les emballages en papier/carton	64 %	90 %	7 %	88 %	61 %	54 %	82 %	79 %
Valoriser les papiers, journaux et magazines	52 %	88 %	6 %	86 %	55 %	49 %	75 %	73 %
Valoriser les emballages en verre	58 %	93 %	6 %	83 %	58 %	52 %	81 %	79 %
Valoriser les emballages plastiques	29 %	68 %	6 %	72 %	48 %	35 %	-	- (1)
Valoriser les emballages métalliques	22 %	52 %	6 %	84 %	36 %	29 %	-	- (1)
Valoriser les déchets organiques du restaurant	11 %	58 %	26 %	15 %	25 %	31 %	-	- (1)
Valoriser les déchets verts des jardins	47 %	58 %	0 %	13 %	30 %	30 %	-	- (1)
Organiser le tri dans les chambres	13 %	14 %	1 %	49 %	22 %	12 %	-	- (1)

(1) Nouvelles actions de la Charte.

Élimination des déchets dangereux

La mise en place d'une collecte spécifique à ce type de déchets permet aux hôteliers de maîtriser la filière de traitement de ces déchets plus toxiques.

✡ Gestion des déchets industriels spéciaux

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Traiter les piles/accumulateurs de l'hôtel	86 %	89 %	18 %	64 %	38 %	61 %	-	- (1)
Traiter les piles/accumulateurs des clients	45 %	27 %	18 %	24 %	7 %	28 %	-	- (1)
Valoriser les équipements électriques et électroniques	43 %	71 %	1 %	25 %	21 %	34 %	-	- (1)
Valoriser les cartouches d'encre	90 %	96 %	2 %	88 %	65 %	62 %	94 %	94 %
Traiter les tubes/ampoules fluocompacts	70 %	77 %	19 %	35 %	26 %	50 %	-	- (1)

(1) Nouvelles actions de la Charte.

Réduction à la source de la quantité de déchets produits

Un effort particulier est mené par le groupe Accor sur la réduction des déchets à la source. Des expériences sont menées avec les fournisseurs pour réduire les emballages lors de l'approvisionnement de l'hôtel.

✡ Réduction des déchets en amont

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Limiter les emballages jetables pour l'approvisionnement de l'hôtel	25 %	46 %	6 %	32 %	31 %	25 %	-	- (1)
Limiter le conditionnement individuel des produits d'hygiène	14 %	33 %	98 %	40 %	18 %	45 %	-	- (1)

(1) Nouvelles actions de la Charte.

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 et biodiversité

La grande majorité des hôtels est située en zone urbaine et périurbaine 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. Par exemple, en Afrique tous les chefs de projets utilisent une grille d'analyse spécifique d'évaluation des impacts.

Par ailleurs, plusieurs actions de la Charte Environnement de l'Hôtelier visent à améliorer l'intégration locale des hôtels dans leur environnement. Ces actions sont souvent réalisées en partenariat avec des associations. En France, par exemple, Etap Hotel travaille au côté de la LPO (Ligue de la Protection des Oiseaux) pour sensibiliser ses collaborateurs et ses clients à la biodiversité. En Indonésie, c'est avec l'association environnementale KEHATI qu'un partenariat équivalent a été signé.

✲ Biodiversité

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Réduire l'utilisation d'insecticides (1)	29 %	57 %	1 %	50 %	39 %	28 %	-	- (1)
Réduire l'utilisation d'herbicides (1)	24 %	51 %	1 %	45 %	34 %	24 %	-	- (1)
Réduire l'utilisation de fongicides (1)	18 %	46 %	1 %	44 %	29 %	21 %	-	- (1)
Utiliser des engrais organiques (1)	41 %	59 %	1 %	53 %	49 %	33 %	-	- (1)
Choisir des plantes adaptées localement (1)	31 %	60 %	1 %	81 %	69 %	35 %	-	- (1)
Planter au moins un arbre par an	52 %	52 %	1 %	76 %	77 %	40 %	62 %	59 %
Participer à une action locale pour l'environnement	33 %	28 %	1 %	52 %	54 %	25 %	37 %	35 %

(1) Nouvelles actions de la Charte.

Évaluation et certification

Management de l'environnement

Accor appuie sa gestion environnementale sur la « Charte Environnement de l'Hôtelier ». L'évolution de la Charte Environnement en 2006 traduit la volonté du Groupe de réduire ses impacts environnementaux en plaçant l'hôtel au cœur de la démarche. Ainsi dès 2006, le nombre d'hôtels prenant part à l'évaluation environnementale a très fortement évolué pour atteindre désormais 78 % de l'ensemble des hôtels.

Management environnemental

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Nombre moyen d'actions en place	27,8	36,8	30,2	31,5	30,2	31	11,97	11,64

Une présentation complète de la nouvelle Charte est disponible sur www.accor.com.

Évaluation

Accor utilise un Outil de Pilotage Environnemental (OPEN) 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. Cet outil lui permet également de créer une fiche environnementale de l'hôtel pour informer les clients ou les collaborateurs. En 2006, pour la première fois les hôtels présents aux États-Unis ont consolidé leurs données via OPEN ;
- le suivi et la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie. Un nombre croissant d'hôtels pilote ses consommations sur OPEN. 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.

Certifications

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

- Ibis : 149 hôtels filiales en France et 33 hôtels au Brésil ;
- six sites Accor Thalassa ;
- Sofitel Athènes Airport (Grèce) ;
- Novotel London West (Royaume-Uni) ;
- Novotel et Ibis Homebush Bay (Australie) ;
- le siège France et les sites en Espagne, Italie et Autriche de la Compagnie des Wagons-Lits ;
- le siège de Accor Services en France.

Par ailleurs, 16 établissements dans le monde ont reçu d'autres certifications environnementales :

- HAC (Hotel Association of Canada) : 11 hôtels ;
- Milieu Barometer : un hôtel à Amsterdam ;
- Green Globe certified : un hôtel au Caire ;
- Green Globe benchmarked : deux hôtels en Égypte ;
- Eco-Certification : un hôtel à Malte.

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 en 2006 à l'environnement par la Direction du Développement durable, hors budget de fonctionnement, sont de 164 000 euros. Ces dépenses ont principalement été consacrées au déploiement international de la nouvelle Charte Environnement de l'Hôtelier, et à des partenariats. Ce montant n'intègre pas les éventuels coûts supportés par les marques hôtelières et les fonctions support, qui ne sont pas consolidés.

Organisation de la politique environnement

La politique environnement est définie par la Direction du Développement durable, rattachée au Directeur Général en charge des Ressources humaines et du Développement durable, membre du Comité exécutif. La Direction Développement durable définit la politique environnement du Groupe et coordonne les actions avec tous les services transversaux concernés (ressources humaines, achats, marketing, juridique, technique). La promotion de la politique de développement durable du Groupe et l'échange de bonnes pratiques est assuré par 94 relais (correspondants développement durable).

Sensibilisation des salariés à l'environnement

✡ Sensibilisation des salariés

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Sensibiliser les collaborateurs à l'environnement	80 %	79 %	100 %	89 %	77 %	86 %	68 %	60 %
Intégrer la préservation de l'environnement dans tous nos métiers	66 %	76 %	100 %	64 %	62 %	78 %	-	- (1)

(1) Nouvelle action de la Charte.

De nombreux Comités Développement durable se sont créés dans les régions et les marques en 2006 avec pour ambition de fédérer les bonnes pratiques et de sensibiliser les collaborateurs.

Les programmes de sensibilisation à l'environnement développés par le groupe ont également été des succès. En 2006, 1 940 collaborateurs se sont inscrits à la formation environnement Ibis en France et une formation environnement a été créée au Moyen-Orient.

Sensibilisation des clients à l'environnement

✡ Sensibilisation des clients

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Amérique Latine et Caraïbes	Autres pays	2006	2005	2004
Nombre d'établissements	1 059	757	965	139	308	3 228	2 238	2 048
Sensibiliser nos clients à l'environnement	56 %	54 %	99 %	58 %	76 %	70 %	77 %	72 %
Proposer à nos clients des modes de transport peu polluants	39 %	71 %	1 %	6 %	44 %	34 %	-	- (1)

(1) Nouvelle action de la Charte.

Le groupe Accor associe ses clients à sa démarche notamment au travers de partenariats (ADEME, LPO). Des actions de préservation des ressources comme la réutilisation des draps et des serviettes, l'utilisation de modes de transport peu polluants ont été développées afin de sensibiliser les clients.

Organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution (ayant des conséquences au-delà des établissements de la Société)

Dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont mises en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées. En 2006, aucune alerte n'est à relever.

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 sont en forte progression en 2006, atteignant leur plus haut historique. Cette performance reflète le redémarrage du cycle hôtelier en Europe et l'environnement porteur dont bénéficie l'activité des Services. Au-delà de ces facteurs conjoncturels, l'évolution du périmètre du Groupe, du modèle économique hôtelier ainsi que l'impact de la nouvelle organisation simplifiée contribuent à l'amélioration des marges.

La stratégie de cession d'actifs non stratégiques et les cessions immobilières se traduisent par une forte réduction de la dette nette, donnant au Groupe une structure financière solide.

L'année 2006 est également marquée par la réalisation des plans d'investissements hôteliers et de croissance externe des Services.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2006 s'établit à 7 607 millions d'euros, en progression de 6,6 % par rapport à 2005.

Le développement contribue positivement à hauteur de 3,3 % au chiffre d'affaires et les cessions d'actifs, principalement dans l'Hôtellerie, se traduisent par une perte de chiffre d'affaires de 3,7 %. L'effet de change est positif à hauteur de 0,4 %.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires annuel progresse de 6,7 %, avec une accélération très sensible sur le dernier trimestre à +7,8 %.

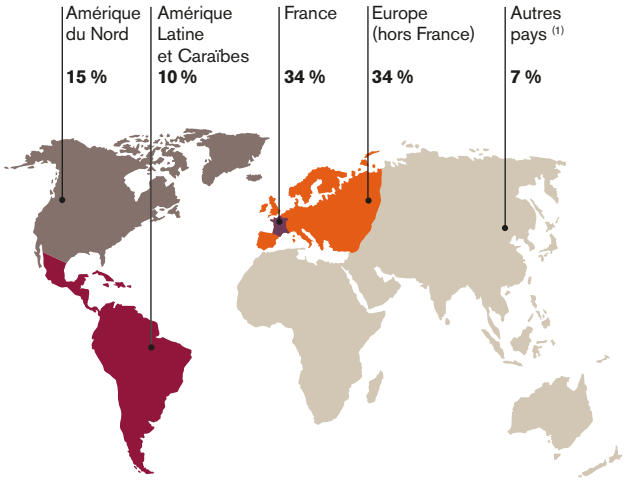
Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2004 Retraité [1]	2005 Retraité [1]	2006	Variation 2006/05 retraité	Variation PCC [2] 2006/05
Hôtellerie	**4 956**	**5 195**	**5 467**	**+ 5,2 %**	**+ 6,1 %**
Haut et milieu de gamme	2 787	2 857	2 984	+ 4,5 %	+ 6,8 %
Économique	1 247	1 374	1 492	+ 8,6 %	+ 5,9 %
Économique États-Unis	922	964	991	+ 2,7 %	+ 4,5 %
Services	**518**	**630**	**760**	**+ 20,5 %**	**+ 15,5 %**
Autres activités	**1 127**	**1 311**	**1 380**	**+ 5,3 %**	**+ 4,6 %**
Casinos	221	326	336	+ 3,1 %	+ 3,6 %
Restauration	458	518	575	+ 11,1 %	+ 5,8 %
Services à bord des trains	261	264	265	+ 0,2 %	- 0,6 %
Autres	187	203	204	+ 0,8 %	+ 9,6 %
TOTAL	**6 601**	**7 136**	**7 607**	**+ 6,6 %**	**+ 6,7 %**

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

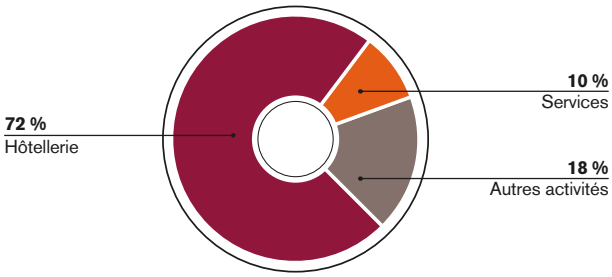
(2) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2006



(1) Structures mondiales comprises dans les autres pays.

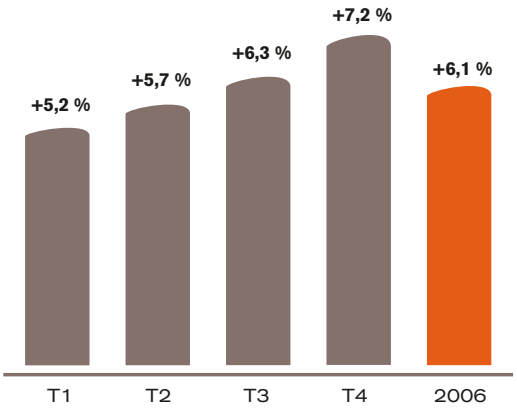
Chiffre d'affaires par métier au 31 décembre 2006



Hôtellerie

Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie s'établit à 5 467 millions d'euros, en hausse de 5,2 % par rapport à 2005. Le redémarrage du cycle hôtelier en Europe, dès le premier trimestre en Europe du Nord et à partir du quatrième trimestre en Europe du Sud, permet une croissance annuelle de l'activité de 6,1 % à périmètre et change constants.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2006 de l'hôtellerie à périmètre et change constants



Hôtellerie haut et milieu de gamme

Le chiffre d'affaires annuel de l'hôtellerie haut et milieu de gamme (Sofitel, Novotel, Mercure) progresse de 4,5 % en données publiées et de 6,8 % en données comparables, avec une accélération au quatrième trimestre à +8,2 % à périmètre et change constants.

En France, l'accélération de la croissance est confirmée, se traduisant au quatrième trimestre par une progression de 6,6 % du chiffre d'affaires en données comparables contre 2,8 % sur les neuf premiers mois de l'année. La tendance est très favorable en Europe du Nord sur l'ensemble de l'année, en particulier au Royaume-Uni et en Allemagne (+8,7 % et +10,2 % respectivement en données comparables).

Hôtellerie économique hors États-Unis

L'hôtellerie économique hors États-Unis (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) affiche un chiffre d'affaires de 1 492 millions d'euros, en hausse de 8,6 % en données publiées. À périmètre et change constants, la croissance de l'activité atteint 8,0 % au quatrième trimestre, et l'année se termine sur une hausse de 5,9 %.

Hôtellerie économique aux États-Unis

Dans l'hôtellerie économique aux États-Unis (Motel 6 et Red Roof Inn), le chiffre d'affaires annuel progresse de 2,7 % à 991 millions d'euros. À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires augmente de 4,5 %, les marques Motel 6 et Red Roof Inn progressant respectivement de 4,5 % et de 4,0 % sur l'année.

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 2006

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	filiales et gestion (publié)
	(en %)	(var. en points)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
Haut et milieu de gamme Europe (en euros)	65,3 %	+ 2,3	98	+ 5,0 %	64	+ 8,7 %	+ 8,0 %	+ 9,0 %
Économique Europe (en euros)	72,7 %	+ 0,2	53	+ 6,1 %	38	+ 6,5 %	+ 5,7 %	+ 6,2 %
Économique USA (en dollars)	64,9 %	(0,9)	47	+ 6,3 %	31	+ 4,8 %	+ 4,5 %	+ 4,8 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie haut et milieu de gamme : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2006

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	filiales et gestion (publié)
(en monnaie locale)	(en %)	(var. en pts)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
France	63,1 %	+ 1,7	104	+ 3,1 %	66	+ 5,9 %	+ 5,4 %	+ 6,5 %
Allemagne	65,9 %	+ 4,7	77	+ 7,9 %	51	+ 16,1 %	+ 14,3 %	+ 13,6 %
Pays-Bas	66,5 %	+ 1,0	111	+ 9,0 %	74	+ 10,7 %	+ 10,6 %	+ 10,8 %
Belgique	68,8 %	+ 1,9	98	+ 2,4 %	68	+ 5,2 %	+ 5,2 %	+ 8,1 %
Espagne	61,7 %	+ 0,5	95	+ 0,7 %	59	+ 1,6 %	+ 12,7 %	+ 1,1 %
Italie	64,0 %	+ 3,0	115	+ 2,0 %	73	+ 7,0 %	+ 7,0 %	+ 7,0 %
Royaume-Uni (en livres)	76,9 %	+ 3,9	80	+ 4,3 %	61	+ 9,8 %	+ 9,9 %	+ 10,0 %
USA (en dollars)	72,7 %	(1,0)	217	+ 21,9 %	158	+ 20,2 %	+ 14,6 %	+ 14,4 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie économique : RevPAR par pays en cumul à fin décembre 2006

	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR			
	filiales (publié)		filiales (publié)		filiales (publié)		filiales PCC (1)	filiales et gestion (publié)
(en monnaie locale)	(en %)	(var. en pts)		(var. en %)		(var. en %)	(var. en %)	(var. en %)
France	72,8 %	(0,7)	45	+ 5,5 %	33	+ 4,4 %	+ 4,1 %	+ 4,4 %
Allemagne	71,1 %	+ 0,0	54	+ 6,6 %	38	+ 6,6 %	+ 6,5 %	+ 7,0 %
Pays-Bas	80,7 %	+ 6,5	74	+ 6,1 %	59	+ 15,3 %	+ 15,3 %	+ 15,3 %
Belgique	76,0 %	+ 0,7	63	+ 4,2 %	48	+ 5,1 %	+ 5,1 %	+ 5,1 %
Espagne	76,2 %	+ 3,7	52	+ 5,9 %	40	+ 11,2 %	+ 11,0 %	+ 11,2 %
Italie	59,3 %	+ 1,7	72	+ 1,0 %	43	+ 4,0 %	+ 6,1 %	+ 4,0 %
Royaume-Uni (en livres)	74,1 %	+ 0,3	51	+ 4,5 %	37	+ 4,9 %	+ 6,0 %	+ 5,4 %
USA (en dollars)	64,9 %	(0,9)	47	+ 6,3 %	31	+ 4,8 %	+ 4,5 %	+ 4,8 %

(1) À périmètre et change constants.

Services

Le chiffre d'affaires annuel de l'activité des Services s'établit à 760 millions d'euros en 2006, en hausse de 20,5 % en données publiées et de 15,5 % à périmètre et change constants, reflétant une excellente année pour cette activité.

En 2006, 55 % du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et 40 % en Amérique Latine.

En Europe, l'extension de la gamme de produits et l'accroissement des taux de pénétration se traduisent par de très bonnes performances, le chiffre d'affaires progressant de 17,4 % en données publiées et de 13,6 % en données comparables.

La croissance du chiffre d'affaires annuel en Amérique Latine atteint 24,0 % en données publiées et 18,2 % en données comparables, avec une hausse moins marquée au quatrième trimestre (+11,8 % en données comparables) du fait de la diminution de la croissance des revenus financiers, d'une part, et d'un marché très concurrentiel au Brésil, d'autre part.

Autres activités

Casinos

Le chiffre d'affaires de l'activité des Casinos s'établit à 336 millions d'euros, en hausse de 3,1 % en données publiées et de 3,6 % en données comparables.

Restauration

L'activité Restauration (restauration publique et collective en Italie et au Brésil, Lenôtre) affiche un chiffre d'affaires de 575 millions d'euros en 2006, en progression de 11,1 % par rapport à l'année précédente. À périmètre et change constants, la hausse est de 5,8 %.

Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires de l'activité Services à bord des trains s'établit à 265 millions d'euros, en variation de +0,2 % en données publiées et de -0,6 % en données comparables.

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 2 084 millions d'euros au 31 décembre 2006 à comparer à 1 906 millions d'euros en 2005, soit une hausse de 9,4 %.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 184 millions d'euros ;
- développement : + 44 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 50 millions d'euros.

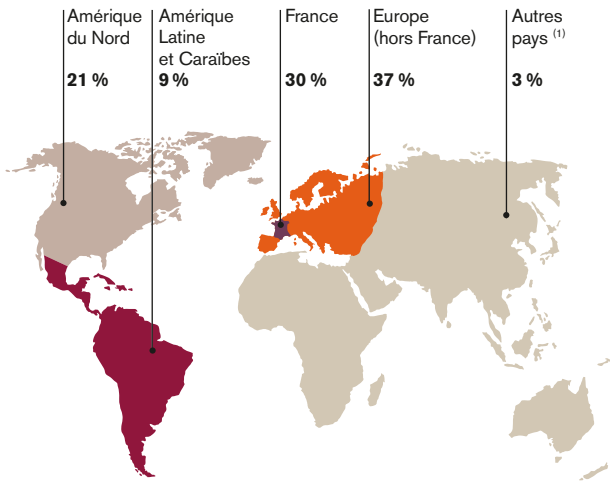
Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2004 Retraité [1]	2005 Retraité [1]	2006	Variation 2006/05 retraité	Variation PCC [2] 2006/05
Hôtellerie	**1 459**	**1 553**	**1 673**	**+ 7,7 %**	**+ 8,5 %**
Haut et milieu de gamme	686	704	750	+ 6,5 %	+ 8,5 %
Économique	442	495	542	+ 9,4 %	+ 7,8 %
Économique États-Unis	331	354	381	+ 7,7 %	+ 9,4 %
Services	**207**	**255**	**310**	**+ 21,7 %**	**+ 18,4 %**
Autres Activités	**86**	**98**	**101**	**+ 3,5 %**	**+ 5,7 %**
TOTAL	**1 752**	**1 906**	**2 084**	**+ 9,4 %**	**+ 9,7 %**

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

(2) À périmètre et change constants.

Résultat brut d'exploitation par zone géographique au 31 décembre 2006



(1) Structures mondiales comprises dans les autres pays.

En 2006, le résultat brut d'exploitation représente 27,4 % du chiffre d'affaires du Groupe, à comparer à 26,7 % en 2005 et 25,8 % en 2004. À périmètre et change constants, la progression de cette marge est de 0,8 point par rapport à 2005.

Cette amélioration de la marge brute d'exploitation reflète en particulier le redémarrage du cycle hôtelier, l'évolution du périmètre du Groupe ainsi que le changement du modèle économique hôtelier.

Dans l'hôtellerie, la marge brute d'exploitation représente 30,6 % du chiffre d'affaires, à comparer à 29,9 % en 2005, soit une progression de 0,7 point à périmètre et change constants. Dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, la marge brute est de 25,2 % en progression de 0,5 point par rapport à l'année précédente en données comparables, dans l'hôtellerie économique hors États-Unis, elle atteint 36,3 % en progression de 0,6 point et dans l'hôtellerie économique aux États-Unis, 38,4 % en progression de 1,7 point.

L'activité des Services affiche une marge brute d'exploitation de 40,8 % en 2006 à comparer à 40,4 % en 2005, soit une augmentation de 1,0 point à périmètre et change constants.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 812 millions d'euros à la fin de l'année 2006 contre 681 millions d'euros l'année précédente, soit une hausse de 19,2 %. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2004 Retraité (1)	2005 Retraité (1)	2006	Variation 2006/05 retraité	Variation PCC (2) 2006/05
Résultat brut d'exploitation	1 752	1 906	2 084	+ 9,4 %	+ 9,7 %
Loyers	(766)	(810)	(836)	+ 3,3 %	+ 1,7 %
Amortissements et provisions	(407)	(416)	(436)	+ 4,8 %	+ 5,4 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**579**	**681**	**812**	**+ 19,2 %**	**+ 21,7 %**

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

(2) À périmètre et change constants.

La charge de loyers s'élève à 836 millions d'euros en 2006, représentant une progression de 3,3 % par rapport à l'année précédente, et de seulement +1,7 % à périmètre et change constants. Les amortissements et provisions représentent 12,4 % 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.

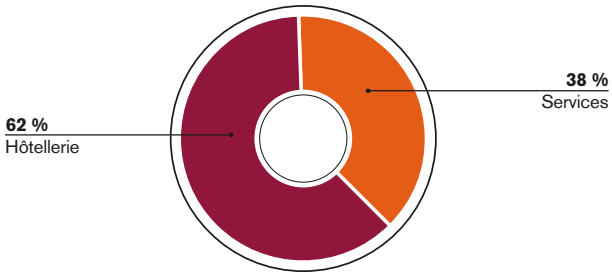
En 2006, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 727 millions d'euros, en hausse de 27,7 % par rapport à 2005. À périmètre et change constants, la hausse est de 28,7 %.

(en millions d'euros)	2004 Retraité [1]	2005 Retraité [1]	2006	Variation 2006/05 retraité	Variation PCC [2] 2006/05
Résultat d'exploitation	579	681	812	+ 19,2 %	+ 21,7 %
Résultat financier	(100)	(120)	(96)	(19,8) %	(9,3) %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	8	11	N/A	N/A
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**480**	**569**	**727**	**+ 27,7 %**	**+ 28,7 %**

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

(2) À périmètre et change constants.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents par métier au 31 décembre 2006



Le résultat financier s'élève à (96) millions d'euros, contre (120) millions d'euros en 2005, soit une variation de 24 millions d'euros. Cette évolution s'explique essentiellement par la diminution des intérêts financiers qui s'établissent à (98) millions d'euros, contre (133) millions en 2005.

Globalement, les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements + résultat financier) augmentent de (1 346) millions d'euros en 2005 à (1 368) millions d'euros en 2006. Ils représentent 18,0 % du chiffre d'affaires en 2006, contre 18,9 % en 2005 et contribuent ainsi à la progression du résultat avant impôt et éléments non récurrents.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est de 11 millions d'euros contre 8 millions d'euros en 2005. Il intègre notamment les résultats de Orbis en Pologne et des hôtels Dorint en Allemagne. En 2005, figurait également dans ce poste le résultat du Club Méditerranée.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2004 Retraité [1]	2005 Retraité [1]	2006	Variation 2006/05 retraité
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	480	569	727	+ 27 ,7 %
Charges de restructuration	(13)	(39)	(69)	
Dépréciations d'actifs	(49)	(107)	(94)	
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(8)	73	109	
Résultat de la gestion des autres actifs	(26)	(38)	15	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	**384**	**458**	**688**	**+ 50,2 %**
Impôts	(144)	(117)	(258)	
Résultat net des activités non conservées	16	23	104	
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**256**	**364**	**534**	**+ 46,7 %**
Intérêts minoritaires	(23)	(31)	(33)	
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**233**	**333**	**501**	**+ 50,7 %**

(1) Conformément aux normes IFRS, les comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2004 et au 31 décembre 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (Carlson Wagonlit Travel).

Les charges de restructuration s'élèvent à (69) millions d'euros en 2006 contre (39) millions d'euros en 2005. En 2006, les charges de restructuration comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe. En 2005, ce poste intégrait les charges occasionnées par le départ de dirigeants dans le cadre du changement de gouvernance intervenu chez Accor au début de l'année 2006 et dont les effets étaient connus en 2005.

Les dépréciations d'actifs s'établissent à (94) millions d'euros en 2006 et correspondent principalement à des dépréciations sur écarts d'acquisition et sur actifs financiers.

Le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers, s'établit à 109 millions d'euros en 2006. Ce montant intègre le résultat des cessions immobilières réalisées en 2006 dans le cadre de la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers du Groupe. Il comprend principalement la plus-value de 143 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession avec maintien de loyers variables (« sale & variable lease back ») de 70 hôtels et instituts de thalassothérapie à la Foncière des Murs. La cession avec maintien de contrats de gestion (« sale & management back ») de six hôtels Sofitel aux États-Unis s'est traduite par une moins-value de (15) millions d'euros sur la période.

Le résultat sur la gestion des autres actifs comprend les impacts des cessions d'actifs non stratégiques réalisées en 2006 dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe sur ses deux métiers. Il intègre en particulier :

- une moins-value de (4) millions d'euros dégagée lors de la cession de la participation de 1,42 % du capital de Compass. Cette participation a été cédée en mars 2006 pour un montant total de 95 millions d'euros. Suite à cette cession, le Groupe ne possède plus de titres Compass ;
- une charge de (11) millions d'euros relative à la moins-value dégagée dans le cadre de la cession de la majeure partie de la participation dans le Club Méditerranée ainsi qu'à une provision sur les titres de cette participation qui seront cédés prochainement. Le Groupe a décidé de céder la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée, soit 22,9 % du capital sur un total de 28,9 %. En 2006, le Groupe a d'ores et déjà cédé 17,5 % de sa participation, au prix de 44,9 euros par action, dont 13,5 % à un groupe d'investisseurs liés par un pacte d'actionnaires auquel Accor participe. Le Groupe conservera une participation de 6 % dans le Club Méditerranée, assortie, en vertu du pacte d'actionnaires, d'un engagement de conservation d'une durée de deux ans ;
- une plus value de 5 millions d'euros dégagée lors de la cession des titres Compagnie du Mont Blanc ;
- une plus-value dégagée dans le cadre de la cession du Casino de Mandelieu à hauteur de 15 millions d'euros.

La charge d'impôt s'établit à (258) millions d'euros contre (117) millions d'euros en 2005. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt) est de 37,5 % contre 25,5 % en 2005. La variation du taux effectif d'imposition s'explique essentiellement par le traitement fiscal du TSDI qui avait généré un impact favorable non récurrent en 2005 et par des provisions pour risques fiscaux comptabilisées en 2006.

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, le Groupe a cédé en 2006 la totalité de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel pour 465 millions de dollars à Carlson Companies et One Equity Partners LLC (OEP). Dans la mesure où Carslon Wagonlit Travel représentait une ligne d'activité principale pour le Groupe, le résultat net des activités non conservées comprend le résultat net de Carslon Wagonlit Travel jusqu'à la date de cession, auquel s'ajoute, en 2006, la plus-value de 90 millions dégagée par le Groupe.

Après intérêts minoritaires pour un montant de (33) millions d'euros, le résultat net part du groupe s'établit à 501 millions d'euros en forte augmentation de 50,7 % par rapport à 2005.

En conséquence, le résultat net par action atteint 2,23 euros contre 1,55 euros l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2006, soit 224 737 748.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
MBA avant éléments non récurrents	853	935	1 024
Investissements sur actifs existants	(304)	(436)	(454)
AUTOFINANCEMENT DISPONIBLE	**549**	**499**	**570**
Investissements de développement	(636)	(476)	(671)
Investissements sur actifs disponibles à la vente	-	-	(95)
Produits de cessions d'actifs	423	310	1 459
Dividendes	(284)	(287)	(276)
Augmentation des fonds propres	312	822	(258)
Variation du besoin en fonds de roulement	161	297	265
Autres	(134)	(342)	(43)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	**391**	**823**	**951**

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'établit à 1 024 millions d'euros en 2006 contre 935 millions d'euros en 2005, soit une progression de 9,5 %.

Les investissements sur actifs existants représentent 454 millions d'euros, soit 6,0 % du chiffre d'affaires en 2006.

Après prise en compte des investissements sur actifs existants, l'autofinancement disponible ressort à 570 millions d'euros en 2006.

Les investissements de développement s'établissent à 671 millions d'euros en 2006 contre 476 millions d'euros en 2005.

Conformément à son plan de développement, le Groupe a investi 342 millions d'euros dans l'hôtellerie en 2006, dont 153 millions en Asie Pacifique, 131 millions en Europe, 34 millions en Amérique Latine, 17 millions en Afrique et au Moyen-Orient et 7 millions en Amérique du Nord.

Dans les Services, 248 millions d'euros d'acquisitions ont été réalisées au cours de l'exercice 2006. Dans le cadre de la stratégie de croissance externe, Accor Services a acquis Commuter Check Services Corporation, société émettrice de chèques transport aux États-Unis, Serial, opérateur de titres-restaurant en Italie, RID (Royal Images Direct Marketing), société de marketing relationnel en Inde et Calicado, dans le domaine des chèques cadeaux électroniques ou papier en Allemagne, pour un total de 94 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe a renforcé sa présence au Brésil en 2006 en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brésil. Accor a acquis les 50 % que détenaient Brookfield Asset Management Inc. et Espirito Santo Resources Ltd. dans la société Ticket Serviços Brésil pour un montant de 197 millions d'euros, dont 154 millions d'euros au titre des Services. La société Ticket Serviços Brésil gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services et d'hôtellerie et sous une marque locale, la restauration collective.

Détail des cessions d'actifs 2006

(en millions d'euros)	2006
Compass	95
Club Méditerranée	202
Carlson Wagonlit Travel	334
Autres	128
CESSIONS D'ACTIVITÉS NON STRATÉGIQUES	**759**
Cession avec maintien de contrats de gestion	211
Cession avec maintien de loyers variables	407
Cession avec maintien de contrats de franchise	34
Cessions pures	48
CESSIONS IMMOBILIÈRES	**700**
TOTAL	**1 459**

La stratégie de recentrage du Groupe sur ses deux métiers : l'Hôtellerie et les Services et la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers se sont traduites par un montant de 1 459 millions d'euros de cessions d'actifs sur la période.

Dans le cadre de la stratégie de recentrage du Groupe sur ses deux métiers, 759 millions d'euros de cessions d'activités non stratégiques ont été réalisées au cours de l'exercice 2006. Ce montant intègre essentiellement la cession des titres Compass à hauteur de 95 millions d'euros, la cession de la majeure partie de la participation dans le Club Méditerranée à hauteur de 202 millions d'euros et la cession de la totalité de la participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel (CWT) à hauteur de 334 millions d'euros.

Conformément à la stratégie immobilière du Groupe, les cessions immobilières s'établissent à 700 millions d'euros et comprennent principalement la cession avec maintien de contrats de gestion (« sale & management back ») des six Sofitel aux États-Unis pour 211 millions d'euros, la cession avec maintien de loyers variables (« sale & variable lease back ») des 70 hôtels et instituts à la Foncière des Murs pour 407 millions d'euros, la cession de 27 hôtels avec maintien de contrats de franchise (« sale & franchise back ») pour 34 millions d'euros et la cession pure de 25 hôtels pour 48 millions d'euros.

La diminution des fonds propres de (259) millions d'euros intègre (500) millions d'euros de réduction de capital et primes résultant de l'annulation de 10 657 188 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions lancé en 2006, auxquels s'ajoutent la conversion sur la période d'« OCEANE » émises par Accor et l'exercice d'options et de bons de souscription réservés au personnel. En 2005, l'augmentation des fonds propres de 822 millions d'euros provenait essentiellement de la prise en compte dans les fonds propres des obligations remboursables en actions souscrites par Colony.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers sont en nette amélioration, reflétant la situation financière solide du Groupe au 31 décembre 2006.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 469 millions d'euros au 31 décembre 2006, en forte réduction par rapport au 31 décembre 2005 (1 420 millions d'euros).

Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 11 % au 31 décembre 2006, à comparer à 32 % au 31 décembre 2005.

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 2006, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée s'améliore de 5,4 points, atteignant 22,2 % contre 16,8 % en 2005.

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 11,9 % en 2006 contre 10,7 % en 2005.

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

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

Avec un ROCE après impôt de 9,4 % et un coût moyen pondéré du capital de 7,3 %, appliqué à 10,8 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added,* EVA®) pour 232 millions d'euros, contre 236 millions d'euros en 2005.

RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ACCOR

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

Rappel des activités de la Société

La société Accor est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1 et Ticket Restaurant. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque.

Elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Tous les établissements hôteliers, qu'Accor exploitait directement avant le 1er janvier 1999, ont été donnés en location gérance à plusieurs de ses filiales, créées en France à cet effet. Ils comprennent 62 hôtels Novotel, 3 Mercure, 3 Ibis, 1 Etap, les ensembles Thalassa de Quiberon et d'Oléron. Seuls 3 hôtels restent en exploitation directe : Mercure Paris Bercy, Mercure Paris Etoile et Novotel Lille Flandres.

Accor 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. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires de la filiale (parfois également sur le résultat), soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société Holding du Groupe, Accor gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Les résultats en 2006

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 592,5 millions d'euros en 2006 contre 576,1 millions d'euros l'année précédente. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location gérance et des facturations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

En millions d'euros	2004	2005	2006	Répartition en %
Exploitation hôtelière	15	16	18	3 %
Locations et locations gérance	73	76	74	13 %
Redevances à des filiales	199	196	207	35 %
Autres services	174	209	211	36 %
Commissions sur cautions	20	20	19	3 %
Redevances à des sociétés non liées	48	59	64	11 %
TOTAL	**529**	**576**	**592**	**100 %**

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 40,5 millions d'euros, dans lesquelles figure une reprise de provision pour restructuration de 19,7 millions d'euros. Ces autres produits s'élevaient à 28,9 millions d'euros en 2005.

Le résultat d'exploitation, qui était de (5,5) millions d'euros en 2005, est de (30,3) millions d'euros en 2006.

Les charges d'exploitation ont atteint 663,3 millions d'euros contre 610,5 millions d'euros en 2005, en progression de 8,7 %.

Les charges externes atteignent 416,8 millions d'euros en 2006, contre 379,9 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de 37 millions d'euros (9,7 %) s'expliquant principalement par l'augmentation de 26 millions d'euros des coûts de marketing et de publicité en 2006.

Les coûts de personnel s'élèvent à 112,1 millions d'euros en 2006, contre 95,9 millions d'euros en 2005, soit une progression de 17 %. L'augmentation de ces coûts s'explique essentiellement par des versements d'indemnités de départ.

La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'est élevée à 15,3 millions d'euros, contre 12,4 millions d'euros l'année passée. Accor poursuit sa politique de restructuration en 2007, des indemnités de départ pour restructuration ont donc été provisionnées à hauteur de 12,8 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 57,5 millions d'euros contre 124 millions d'euros l'an passé.

L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 135,1 millions d'euros, contre une charge nette de 40,4 millions d'euros l'année précédente, une reprise de 100 millions d'euros ayant été effectuée en 2005 sur CIWLT. Les dotations les plus importantes concernent l'Allemagne avec Accor Hôtellerie Deutschand et Dorint, la France avec Club Méditerranée, et la Pologne avec la Société d'Exploitation Hotek Polska.

La dotation aux provisions sur la prime des obligations de l'Océane 2002 est de 4,3 millions d'euros en 2006. Elle s'élevait à 8,5 millions d'euros en 2005. Cette diminution de 4,2 millions d'euros est due au remboursement de l'emprunt obligataire aux échéances prévues.

Le montant des produits de participations (dividendes reçus et résultat des SNC / SCI) est de 267,9 millions d'euros en 2006. En 2005, ces mêmes produits s'élevaient à 347,7 millions d'euros, compte tenu d'un dividende exceptionnel de Accor UK de 92 millions d'euros, contre 29,5 millions d'euros en 2006.

Le résultat courant avant impôt présente un profit de 26,7 millions d'euros contre 118,3 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel dégage un profit de 421,9 millions d'euros, contre 33,2 millions d'euros pour l'exercice 2005. Cette progression est essentiellement due à l'annulation de la dette TSDI en 2006 pour 443,2 millions d'euros, suite au rachat en 2006 (pour une valeur symbolique) et à l'annulation des titres subordonnés à durée indéterminée.

Le compte Impôt sur les bénéfices se traduit par un bonus d'impôt de 38,5 millions d'euros, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 156 sociétés filiales. En 2005, le bonus d'impôt était de 14,6 millions d'euros et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 141 sociétés.

Dans l'impôt de 2005 était inclus l'impôt sur le solde de la dette du TSDI constatée en produit en 2006 et qui figurait au bilan en « autres fonds propres », pour laquelle il n'était plus dû aucun intérêt depuis le 27 décembre 2005.

Le montant des provisions et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2006, est de 99,2 millions d'euros. Il était de 89 millions d'euros en 2005.

Le résultat net de l'exercice 2006 a atteint 487,2 millions d'euros, contre 166,1 millions d'euros au 31 décembre 2005.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires, d'une part un dividende ordinaire de 1,45 euro par action et d'autre part, un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action. Au cours des deux années précédentes, le dividende avait été en 2006 de 1,15 euro et en 2005 de 1,05 euro auquel s'ajoutait un dividende exceptionnel de 0,25 euro.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 64 du Document de référence.

L'activité de la Société en 2006

En 2006, Accor a poursuivi ses activités de services aux filiales.

Politique d'investissement

Sa politique d'investissement s'est maintenue en France et à travers le monde. Les principales opérations sur titres de participation sont les suivantes :

Dans l'Hôtellerie :

- Accor a souscrit à l'augmentation de capital de Dorint pour une valeur de 12,1 millions d'euros. La participation de Accor, après cette opération est de 34,4 %. Elle était au 31 décembre 2005 de 29,1 %,
- dans le cadre de l'exercice d'un *put,* Accor a acheté 710 927 actions, soit 58,2 % du capital de la société SH Athènes Centre, pour 6,4 millions d'euros. Les normes comptables françaises autorisaient déjà Accor à considérer ces actions comme acquises depuis la signature du *put* en 2004. La participation de Accor après cette opération est donc toujours de 100 %,
- Accor a fait l'acquisition de 174 518 titres de Risma (société d'exploitation hôtelière marocaine) pour 4,4 millions d'euros et a converti ses obligations en 222 222 actions pour 3,6 millions d'euros. Risma a également opéré deux augmentations de capital dans l'année, auxquelles Accor n'a pas participé. Cette succession d'opérations ramène la participation de Accor dans Risma de 44,5 % à 32,5 % au 31 décembre 2006,

- Accor a cédé en août 2006 la totalité de sa participation dans Accor Hotels Denmark, pour un prix de 0,4 million d'euros, générant une perte de 16,6 millions d'euros,
- Accor a acquis, en août 2006, 99,9 % du capital de SDHP SA (Sociedad de Desarrollo de Hoteles Peruanos) pour 1,9 million d'euros. Cette société est vouée à détenir le terrain, les murs et le fonds de commerce du Novotel Lima à construire ;

Dans les Services :

- Accor a souscrit à l'augmentation de capital de Lunch Company (activité de services en Pologne) pour un montant de 1 million d'euro. Certains actionnaires n'ayant pas participé à l'opération, la participation de Accor est passée de 72 % au 31 décembre 2005 à 81,8 %,
- Accor Service acquiert 26 000 actions de la société Servepar en 2006 pour 1 million d'euros, soit 50 % du capital de cette société de gestion des Plans d'Épargne d'Entreprise. Une augmentation suivie d'une réduction de capital portent la participation de Accor dans Servepar à 75,4 %. La participation de Accor au 31 décembre 2005 s'élevait à 20,8 %,
- Accor verse un complément de prix de 1,6 million d'euros pour l'acquisition de Delicard, société suédoise d'émission de chèques-cadeaux. La participation de Accor reste à 88,8 %, la valeur brute des titres détenus s'élevant à 7 millions d'euros,
- Accor verse un complément de prix de 1,5 million d'euros pour l'acquisition de Hungastro, société émettrice des tickets restaurants en Roumanie. La participation de Accor reste de 43,3 %, la valeur des titres se monte désormais à 13,4 millions d'euros,
- Accor entre dans le capital de Royal Image Direct Marketing, société indienne de conseil en motivation/fidélisation, en acquérant 68,8 % des parts pour 3,1 millions d'euros ;

Autres métiers :

- en juin 2006, Accor a cédé 17,5 % du capital du Club Méditerranée, pour une valeur de 152 millions d'euros. Cette opération dégage une moins-value de 2,7 millions d'euros. La participation de Accor après cette opération se monte à 11,4 % au 31 décembre 2006,
- en mai 2006, Accor a cédé la totalité de ses titres « Compagnie du Mont Blanc » pour une valeur de 6,9 millions d'euros, dégageant une plus-value de 5,3 millions d'euros,
- Accor a versé un complément de prix pour l'acquisition de Go Voyages pour un montant de 7,4 millions d'euros. Sa participation dans la Société se monte à 99,9 %, la valeur brute des titres détenus par Accor s'élevant à 65,2 millions d'euros,
- Accor a cédé la totalité de ses *preferred shares* CWT USA pour 20 millions de dollars, soit 15,6 millions d'euros. L'opération a dégagé une moins-value de 4,2 millions d'euros uniquement due au change, les titres ayant été vendus à leur valeur d'achat initiale. Au terme de cette opération, et de la cession des titres CWT par CIWLT, filiale de Accor SA, le Groupe ne possède plus aucune participation dans CWT.

Opérations sur actions Accor

Accor a annoncé en mai 2006 un programme de rachat de ses propres actions en vu de les annuler pour 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2006, ce programme est achevé. 10 657 188 actions ont été rachetées par Accor, au prix moyen de 46,92 euros. Ces actions propres ont été annulées en trois fois. La troisième annulation, ayant eu lieu début janvier 2007, n'est pas prise en compte dans le bilan social au 31 décembre 2006. Les annulations d'actions propres dans le capital social de Accor au 31 décembre 2006 portent sur 10 324 607 titres, soit une réduction de capital de 31 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, Accor détenait 1 528 731 actions Accor, soit 0,71 % de son capital. Au cours de l'année 2006, 978 731 actions ont été remises en échange d'obligations convertibles.

Après ces opérations, la part de capital social détenue en propre par Accor s'établit à 0,42 %, soit 882 581 actions.

Le capital a été augmenté de 5 468 574 actions de la manière suivante :

- 153 380 actions ont été créées suite à l'exercice de bons de souscriptions, pour des prix de 39,10 et 43,40 euros ;
- 2 666 201 actions ont été créées suite à l'exercice d'options d'achat d'action par des membres du personnel de Accor, pour des prix allant de 31,83 à 40,58 euros ;
- 2 648 993 actions ont été créées suite à la conversion d'obligations des emprunts obligataires convertibles, dits Océanes, émis en mai 2002 et octobre 2003, aux prix respectifs de 55,63 et 40,25 euros.

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

Opérations de financement

Accor n'a pas émis d'emprunt à long terme en 2006.

Accor a remboursé, le 3 janvier 2006, 205,4 millions d'euros correspondants à la deuxième tranche de l'emprunt obligataire convertible, dit Océane, émis en mai 2002 pour un total de 570 millions d'euros. Ce montant correspond à l'amortissement du capital de 190 millions d'euros, majoré de 15,4 millions d'euros de prime de remboursement.

Au 31 décembre 2006 il reste au passif du bilan un encours d'emprunt de 190 millions d'euros, et 1,9 million d'euros d'intérêts courus.

Le 12 janvier 2006, Accor a remboursé la totalité de son emprunt obligataire émis en décembre 1995, pour un montant de 229 millions d'euros.

En février 2006, Accor a remboursé par anticipation un emprunt à long terme de 70 millions d'euros.

En juillet 2006, Accor a remboursé la totalité d'un emprunt obligataire émis en 2001, pour un montant de 800 millions d'euros.

Concernant 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 d'obligations

en actions Accor, à raison d'une action pour une obligation. Ces conversions portent en 2006 sur 3 627 691 obligations, soit une diminution de la dette de 146 millions d'euros. En 2005, 8 920 986 obligations avaient été converties.

Au 31 décembre il reste au passif du bilan 2 755 671 obligations au prix de 40,25 euros, soit un montant total de 110,9 millions d'euros de dette concernant cet emprunt, et des intérêts courus de 2 millions d'euros.

Le reste de la dette obligataire figurant au bilan de Accor SA concerne l'emprunt obligataire convertible et l'emprunt convertible ou remboursable en actions contractés auprès de Colony, pour respectivement 501,9 et 502,6 millions d'euros, intérêts courus compris.

Relation mère-filiales

Accor détient 235 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur brute 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.

  Au cours de l'exercice 2006, CIWLT a cédé en mars la totalité de ses titres dans Compass pour 6,8 millions d'euros et dans CWT USA en août pour 338,9 millions d'euros.

  En 2006 son chiffre d'affaires a été de 140 millions d'euros (142 millions d'euros en 2005). Son résultat net ressort à 233,9 millions d'euros contre un résultat 2005 de 15,3 millions d'euros. En 2006 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 hôtelières aux États-Unis.

  Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse auprès de Accor Holding à qui elle prête en compte courant, et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2006 comme en 2005 elle n'a pas reçu de dividende.

  Son résultat net s'est établi en 2006 à 5,3 millions d'euros contre 3,7 millions d'euros en 2005. Cette hausse du résultat s'explique uniquement par un effet de hausse des taux d'intérêts. En 2006, IBL a versé 3,5 millions d'euros de dividendes à Accor, soit le même montant qu'en 2005 ;

- 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 2006 est à l'équilibre, comme en 2005, les filiales n'ayant pas versé de dividende.

  En 2006, le chiffre d'affaires de la division hôtelière Accor Lodging North America (ALNA) s'est stabilisé autour de 1,5 milliard de dollars, en diminution de 0,7 % par rapport à 2005. Retraité des cinq Sofitel américains (Minneapolis, Miami, San Francisco, Washington DC et Chicago) cédés au 1er trimestre 2006, ce chiffre d'affaires est en hausse de 4,9 % par rapport à 2005.

  Accor Lodging North America détient aussi 98,3 % d'Accor Services North America ;

- Accor Services France (412 millions d'euros) : société émettrice des Tickets Restaurants et autres produits de services aux entreprises en France.

  En 2006, le volume d'émission de Accor Services France a progressé de 6,8 % par rapport à 2005, bénéficiant d'une augmentation du nombre de titres émis d'une part, ainsi que du relèvement du plafond d'exonération de charges sociales sur le titre restaurant. L'année 2005 avait profité d'une hausse de 4 %.

  Au 31 décembre 2006, le chiffre d'affaires H.T s'établit à 60,8 millions d'euros, en progression de 6,5 % par rapport à 2005.

  En 2006, le résultat courant avant impôt s'établit à 31,8 millions d'euros, contre 28,2 millions d'euros en 2005. La perte nette de l'exercice 2006 s'établit à 5,4 millions d'euros, contre un bénéfice net de 18,6 millions en 2005, en raison d'une provision pour redressement fiscal. Hors cet élément exceptionnel, Accor Services France présenterait un profit de 29,1 millions en 2006.

  En 2006, Accor Services France a versé 17,4 millions d'euros de dividendes à Accor. En 2005, Accor Services France avait versé 16,2 millions d'euros à Accor ;

- Accor Hôtel Belgium (352 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. AHB est une société holding belge qui à travers ses filiales exploite les hôtels de Belgique et détient entre autre une participation de 99,9 % dans Accor Asia, 74,5 % de la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie et 39,25 % de Accor Participacoes, société holding brésilienne.

  Au cours de l'exercice 2006, Accor Hôtel Belgium a cédé la totalité de sa participation dans Compass pour 88,2 millions d'euros.

  AHB a également augmenté le capital de sa filiale brésilienne Accor Participacoes, lui permettant d'acquérir les 50 % restants des activités de Accor au Brésil.

  Le résultat net en 2005 est en perte de 4 millions d'euros. En 2005, AHB enregistrait une perte de 40,5 millions d'euros suite à d'importantes provisions sur titres (Compass principalement).

  En 2006 Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes, tout comme en 2005.

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

Gestion des risques

FACTEURS DE RISQUES

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité est centralisée au niveau de la Direction Générale de la Trésorerie, des Financements et du Credit Management. 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 172). Ainsi, au 31 décembre 2006, Accor disposait de 2 028 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 de placements de trésorerie d'un montant de 944 millions d'euros d'une durée moyenne égale à trois mois (voir note annexe 29E des comptes consolidés page 174) 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.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2006 d'un montant total de liquidités de 2 972 millions d'euros.

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.

Aucune restriction à l'utilisation des capitaux n'est susceptible d'influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur.

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 d'un ratio financier : 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.

Le remboursement anticipé peut également être demandé en cas de changement de contrôle c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers.

La dette brute de 1 414 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2006 est soumise contractuellement à ces clauses de remboursement anticipé pour un montant de 152 millions d'euros, qui correspond aux lignes de crédit confirmées utilisées.

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, des Financements et du Credit Management, directement rattachée 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 173).

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

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 possibles dévaluations, comme ce fût constaté dans ces pays, en utilisant des instruments de couverture 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.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 293 millions d'euros au 31 décembre 2006 et celui des achats à terme à 386 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2007.

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 173). 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, des Financements et du Credit Management.

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.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 240 millions d'euros au 31 décembre 2006 dont 152 millions d'euros correspondent à des swap payeurs de taux fixe en dollars avec une échéance en 2011.

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 SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs.

Risques 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 :

- Club Méditerranée : dans le cadre de la stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie et les Services, le Groupe a cédé en 2006 la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée. Cette cession a entraîné la déconsolidation des titres Club Méditerranée dans les comptes de Accor. La participation restante est comptabilisée au 31 décembre 2006 en actifs financiers non courants, à sa juste valeur, conformément aux principes comptables du Groupe (voir note annexe 23 des comptes consolidés page 165) ;
- Accor (autodétention) : les 882 581 titres Accor en autodétention au 31 décembre 2006, figurent dans les comptes consolidés en moins des capitaux propres ; 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 influer sensiblement les opérations n'a été identifié.

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

Néanmoins, le Groupe a souhaité se doter d'une organisation visant à gérer d'éventuels risques et a ainsi créé, au cours de l'exercice 2006, une Direction de la Gestion des Risques. Cette Direction est chargée d'une part d'identifier, en liaison avec les responsables opérationnels et fonctionnels des sièges et des différentes divisions, l'ensemble des risques significatifs auxquels pourrait être exposé le Groupe, et d'autre part, de mettre en œuvre les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée à ces risques éventuels en liaison avec le Comité exécutif. Le Groupe dispose d'un Comité de gestion des risques, dont la composition et les missions sont présentées dans le rapport du Président du Conseil d'Administration.

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 SA et ses filiales exploitant les différentes activités (hôtellerie, restauration, émission de titres de services, agence 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 son activité 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 40 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 123).

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 32 des comptes consolidés page 178. Compte tenu du caractère très fragmenté des risques seuls les litiges représentant des montants significatifs (à savoir au total 101 millions d'euros sur un montant global de 156 millions d'euros de provisions) font l'objet d'une présentation détaillée.

Enfin, Accor n'a souscrit aucun engagement significatif se traduisant par un engagement hors bilan au titre de pactes d'actionnaires autres que ceux figurant dans la note annexe 41 des comptes consolidés page 192.

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 les pays majeurs que sont les États-Unis, le Brésil, la Chine et le continent Africain.

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, comme en Chine, ce sont les dispositions en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local. En Afrique, il s'agit d'un programme cadre déployé avec l'assureur de référence du Groupe dans les pays dans lesquels cet assureur est présent.

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.

En 2006, le coût des primes d'assurances représente environ 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2006. Du fait de l'appel d'offres assurance lancé en 2006, le renouvellement du programme d'assurance au 1er janvier 2007 a pu s'effectuer dans des conditions extrêmement favorables et permettre de valider la pertinence des montages par rapport aux capacités des marchés.

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.

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 41 des comptes consolidés page 192.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2006, 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 cinq centimes du cours du dollar par rapport à l'euro est de 10,2 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 0,8 million d'euros pour la dette libellée en euro et de 1,1 million d'euros pour la dette libellée en dollar américains.

Dans l'hôtellerie, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents de un 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 14,1 millions d'euros dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, de 10,6 millions d'euros dans l'hôtellerie économique en Europe et de 8,7 millions d'euros dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

Sensibilité d'un point de RevPAR sur le résultat avant impôt et éléments non récurrents

Hôtellerie par segment	Impact
Hôtellerie haut et milieu de gamme	14,1 millions d'euros
Hôtellerie économique Europe	10,6 millions d'euros
Hôtellerie économique États-Unis	8,7 millions d'euros

Gouvernement d'entreprise

FONCTIONNEMENT DES ORGANES SOCIAUX

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, 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 du Règlement intérieur, le Comité des rémunérations et des nominations a confirmé en janvier 2007 qu'il n'y avait pas lieu de revoir cette qualification.

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 de l'exercice 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, le Conseil d'Administration a engagé, au début de l'exercice 2007, des travaux visant à l'évaluation de son fonctionnement.

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 six 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 deux 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 deux 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 un 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 un million d'actions (par opération) et dans la limite de deux 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 un 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 sept 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 trois à cinq 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 trois 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 trois 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 cinq 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 trois à cinq 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 trois 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 trois 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 échant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) 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 et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication 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.

Les administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

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 DE DIRECTION

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. Il détient 500 actions Accor.
- Président-Directeur Général fondateur de Colony Capital LLC.
- 59 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. Il détient 1 000 actions Accor.
- Directeur Général Europe de Colony Capital SAS.
- 45 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'Immobilière 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. Elle détient 500 actions Accor.
- Consultante, administrateur de sociétés.
- 57 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. Il détient 500 actions Accor.
- Co-gérant du Groupe Lagardère depuis 1998.
- 58 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 co-gérant 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. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur de sociétés.
- 50 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. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur, Directeur Général délégué de la Société Générale.
- 58 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. Il détient 648 actions Accor.
- Vice-Président de Suez-Tractebel.
- 74 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. Il détient 500 actions Accor.
- Président de Mediobanca S.p.A.
- 59 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. Il détient 500 actions Accor.
- Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- 58 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. Il détient 500 actions Accor.
- Directeur des Finances et de la stratégie et membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et consignations.
- 51 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 † (décédé le 9 décembre 2006)

- Administrateur du 9 janvier 2006 au 9 décembre 2006. Il avait auparavant été membre du Conseil de Surveillance depuis le 4 mai 2004.
- Agrégé de lettres et ancien élève de l'École nationale d'administration (1979), Francis Mayer avait exercé des fonctions notamment à la Direction du Trésor, à la Banque Mondiale, à la Banque européenne d'investissement. Il était 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. Il détient 13 641 actions Accor.
- 49 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).

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. Il détient 500 actions Accor.
- Administrateur, Directeur Général de BNP Paribas depuis 2000.
- 55 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. Il détient 500 actions Accor.
- Président-Directeur Général de Danone.
- 51 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.

Augustin de Romanet de Beaune

- La nomination de M. Augustin de Romanet de Beaune en qualité d'administrateur pour la durée statutaire de trois ans sera proposée à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.
- Directeur Général de la Caisse des Dépôts depuis mars 2007.
- 45 ans.
- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1986), Augustin de Romanet de Beaune a notamment exercé de nombreuses fonctions au sein du Ministère de l'Économie et des Finances. Il a été associé-gérant d'Oddo Pinatton Corporate, avant d'être nommé Directeur adjoint du Cabinet du Premier ministre, puis Secrétaire général adjoint à la Présidence de la République en 2005. Il était depuis octobre 2006 Directeur adjoint finances et stratégie et membre du Comité exécutif du Groupe Crédit Agricole SA.

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. Il détient 1 000 actions Accor.
- Président et membre du Conseil de direction de Pathé S.A.S.
- 72 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 Neuflize 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. Il détient 500 actions Accor.
- Ancien Ministre des Finances d'Allemagne (de 1989 à 1998).
- 67 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. Il détient 500 actions Accor.
- Président Directeur-Général de Weinberg Capital Partners.
- 55 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 SIEH 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 du Conseil d'Administration

Pierre Todorov

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 mandataire 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 mandataire 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 cinq 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.

Comité exécutif

Gilles Pélisson

Administrateur, Directeur Général de Accor

Philippe Adam

Directeur de la Stratégie et du développement hôtelier

Firmin Antonio

Directeur Général de Accor Amérique Latine

David Baffsky

Directeur Général de Accor Asie-Pacifique

Yann Caillère

Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique et en charge des opérations Sofitel

Roberto Cusin

Directeur Général de Accor Italie

Michael Flaxman

Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Nord

Cathy Kopp

Directeur Général en charge des Ressources humaines et du développement durable

Georges Le Mener

Directeur Général de Accor Amérique du Nord

Eric Lepleux

Directeur Général du Marketing de l'hôtellerie et des marques

Serge Ragozin

Directeur Général de Accor Services

Jacques Stern

Directeur Général en charge des Finances, des achats et des systèmes d'information

Pierre Todorov

Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration.

MANDATS ET FONCTIONS OCCUPÉS 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.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ 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.

Philippines :
Director of the board of Megaworld Corporation.

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, société d'exploitation Sports & Événements, Holding Sports & Événements.
Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Buffalo Grill.
Membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du nord de la France).
Président de Coladria SAS, Colwine SAS, Front de Seine. Participations SAS, Colbison SAS, SAIP, Colfilm, SAS Spazio.
Directeur Général de Toulouse Canceropole.
Administrateur de Accor.
Gérant de Colony Le Châlet EURL, Colony Santa Maria EURL, 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 Immobiloisir Serre-Chevalier.
Représentant permanent de Lucia, Président de Lucia Club CH, Lucia Investimmo, Lucia Invest Adria.

À l'étranger :

Belgique :
Président de RSI SA.

Luxembourg :
Administrateur de Sisters SA.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ 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 Hotels, SAS Défense CB3, Société Hôtelière des Antilles Francaises SHAF (SAS), 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 Hôtel The Grand, Colony Capital SAS, Toulouse Canceropole SAS.
Gérant de Colony Santa Maria SNC.
Représentant permanent de Lucia, Président de SAS Lucia Investissement.
Représentant permanent de Lucia, gérant de SCI Clair Logis.
Représentant permanent de Lucia, Liquidateur de Eural, Société de gestion alimentaire, ELVEN.
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.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de RSI Italia SpA, RSI Group SpA.

Isabelle Bouillot

MANDATS ACTUELS :

En France :
Président de China Equity Links.
Administrateur de Accor, de la Compagnie de Saint-Gobain.

Gérant majoritaire de IB Finance.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Umicore.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ 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 :

États-Unis :
Président du Conseil d'Administration de CDC Ixis Capital Markets North America.

Italie :
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 Éditions P. Amaury (SA), Crédit Agricole, Accor.
Membre du Conseil de Surveillance de Hachette Filipacchi Médias (SA), Lagardère Active (SAS).
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 :

États-Unis :
Chairman et CEO de Lagardère North America.
Administrateur de Cellfish Media, LLC.
Senior managing director de Evercore Partners Inc.

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

En France :
Président de EADS France (SAS), du Groupement des Industries Francaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS).
Administrateur de La Provence (SA), Nice Matin (SA), Hachette Filipacchi Médias (SA), du GIE PGS, Crédit Lyonnais, Dassault Aviation (SA).
Membre du Comité de rémunération et du Comité des associés de Airbus (SAS).

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 et Axa Investment Managers.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Mobistar.

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

En France :
Administrateur de Penauille.

Philippe Citerne

MANDATS ACTUELS :

En France :
Administrateur et Directeur général délégué de la Société Générale.
Président de Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement (STET).
Administrateur de Accor, Sopra Group, Crédit du Nord, Geneval, Grosvenor Continental Europe SAS.

À l'étranger :

Royaume-Uni :
Administrateur de SG Hambros Bank & Trust Ltd.

États-Unis :
Administrateur de TCW.

Russie :
Administrateur de Rosbank.

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

En France :
Membre du Conseil de Surveillance de Sopra Group.
Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance de Accor.
Représentant Permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de TF1.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de Unicredito Italiano.

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, SN Air Holding.
Vice-Président de Suez-Tractebel, Cumerio.
Administrateur de Sofina, Realsoftware.

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

En France :
Administrateur de Pechiney.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Belgique :
Président de Sibeka.
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.
Amministratore, Vice-Presidente e Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindicato de RCS S.p.a.
Amministratore de Sifalberghi Srl, Fiera Di Genova S.p.a, Banca Esperia S.p.a, Italmobiliare, Banca Cassa Di Risparmio Di Savigliano, UTET S.p.a.
Amministratore e Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindicato de Pirelli & C. S.p.a.
Membro del comitato di Supervisione e Amministratore de San Faustin N.V.

Allemagne :
Membro del Central Advisory Board de Commerzbank.

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

En France :
Administrateur de Worms & CIE.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor.

À l'étranger :

Royaume-Uni :
Administrateur de Arjo Wiggins Appleton.
Member of the 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 de Alpitour Italia S.p.a., Atlanet S.p.a., Birra Peroni Industriale S.p.a., IFI S.p.a., La Rinascente S.p.a., Siemens Italia, Toro Assicurazioni S.p.a.
Administrateur délégué de Fiat S.p.a, Ifil S.p.a, Eurofind SA.
Administrateur et membre du Comité exécutif de SanPaolo IMI S.p.a.
Consigliere Accomandatario de Giovanni Agnelli & C. SAPAZ.
Rappresentante Mediobanca nel Patto di Sindicato de Gemina S.p.a, GIM S.p.a.

Luxembourg :
Administrateur de SanPaolo 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 :
Non-Executive Director of Aricom Plc.
Member of the Board of Directors of the Russo-British Chamber of Commerce.
Conseiller de BP Pcl, HSBC Bank, International Trade Exhibitions Ltd.
Member of the Strategic Advisory Group of QucomHaps holding limited.

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 CDC Entreprises Capital Investissement, Financière Transdev, Map Holding.
Président du Conseil d'Administration de CDC Holding Finance.
Membre et 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 du Grand Théâtre des Champs-Élysées, Société forestière de la CDC.
Membre du Conseil de Surveillance de CDC Entreprises, CNP Assurances.
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 CDC au Conseil d'Administration de Icade.
Représentant permanent de la Financière Transdev au Conseil d'Administration de Transdev.

À l'étranger :

Allemagne :
Président du Conseil de Surveillance de CDC DI Gmbh.

Belgique :
Administrateur de Dexia.

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

En France :
Président du Groupe Beture Cap Atrium (SASU).
Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Crédit Foncier de France, Société Nationale Immobilière, Ixis Asset Management, ICIB.
Administrateur de Caisse des Dépôts Développement (C3D), 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 † (décédé le 9 décembre 2006)

LISTE DES MANDATS AU 9 DÉCEMBRE 2006 :

En France :
Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations.
Président du Conseil de Surveillance de CDC Entreprises, Société Nationale Immobiliere (SNI).
Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE).
Administrateur de Accor, CDC Holding Finance, Icade, Veolia Environnement.
Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Dexia.

MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

En France :
Président du Conseil d'Administration de la Caisse des Dépôts Développement (C3D).
Président du Conseil de Surveillance de CDC Ixis.
Vice-Président du Conseil de Surveillance de Ixis CIB.
Administrateur de CDC Ixis Private Equity, Eulia, Casino-Guichard-Perrachon.
Membre du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Capital Market, Accor.

Gilles Pélisson

MANDATS ACTUELS :

En France :
Administrateur Directeur Général de Accor.
Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance du Groupe Lucien Barrière SAS.
Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de Lenôtre.
Président du Conseil de Surveillance de l'ESSEC.
Administrateur de BIC SA.

À l'étranger :

Italie :
Administrateur de Scapa Italia, Gemeaz Cusin, Sagar, Sifalberghi.

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

En France :
Président Directeur Général de Bouygues Telecom.
Administrateur de TPS, RCBT (Réseau Club by Telecom), Club Méditerranée.

Baudouin Prot

MANDATS ACTUELS :

En France :
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas.
Administrateur de Accor, Veolia Environnement, Pinault-Printemps-Redoute.

À l'étranger :

Belgique :
Administrateur de Erbe.

Italie :
Administrateur de BNL.

Suisse :
Administrateur de Pargesa Holding SA.

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

En France :
Président du Conseil d'Administration de BNP Paribas E3.
Administrateur de Banque Nationale de Paris Intercontinentale, Pechiney.
Membre du Conseil de Surveillance de Cetelem, Pinault-Printemps-Redoute, Eurosecurities Partners.
Représentant permanent de BNP Paribas au Conseil de Surveillance du Fonds de garantie des dépôts, Accor.

Franck Riboud

MANDATS ACTUELS :

En France :
Président Directeur Général, Président du Comité exécutif du groupe Danone.
Administrateur, Président du Comité des nominations et des rémunérations de Renault SA.
Administrateur de Lacoste France, L'Oréal, Renault SAS, Accor, Association nationale des industries agro-alimentaires, International Advisory Board HEC.
Membre, représentant du groupe Danone au Conseil national du Développement durable.

À l'étranger :

Espagne :
Administrateur de Baglay Latinoamerica SA et Danone SA.

Suisse :
Administrateur de Fondation GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition).

Inde :
Administrateur de Wadia BSN India Ltd.

Maroc :
Administrateur de ONA.

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

En France :
Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuits.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Eurazeo.
Administrateur de Ansa, Danone Finance.
Représentant Permanent de la Compagnie Gervais Danone au Conseil d'Administration de Danone France, Société des Eaux de Volvic.
Représentant permanent de Générale Biscuits au Conseil d'Administration de LU France.
Membre du Comité consultatif de la Banque de France.

À l'étranger :

Singapour :
Chairman et Director de Danone Asia Pte, Ltd.

Indonésie :
Commissionner de P.T. Tirta Investama.

Belgique :
Administrateur de Sofina.

États-Unis :
Administrateur de Quiksilver.

Israël :
Administrateur de Strauss Dairy Ltd.

Royaume-Uni :
Administrateur de Associated Biscuits International Ltd. (ABIL), Scottish & Newcastle Plc., ABI Holdings Ltd. ABIH.

Jérôme Seydoux

MANDATS ACTUELS :

En France :
Président de Pathé SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS.
Vice-Président, Directeur Général (délégué) et administrateur de Chargeurs SA.
Vice-Président, membre du Conseil de Surveillance de la Compagnie du Mont-Blanc SA.
Administrateur de Accor, Olympique Lyonnais Groupe.
Gérant de OJEJ SC, SOJER SC, EDJER EURL.
Membre du Conseil de direction de Pathé SAS.
Membre du Comité de Direction de Pathé Renn Production SAS, Pricel SAS.
Représentant permanent de Soparic Participations au sein de Olympique Lyonnais SASP.

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

En France :
Président de Pathé Distribution SA, Pathé Image Production SA, Pathé Renn Production SA, SHCC (Société Holding de la Chaîne Comédie !), SECC 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.
Gérant de JMS Films SNC, Pathé Image SNC.
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, Galfin Productions SAS.
Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Blondeau et Associés SA.
Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de Arena Films SA, Pricel SA, SECC SA (Société d'Exploitation de la Chaîne Comédie !), Olympique Lyonnais Groupe SA.
Représentant permanent de Pathé Renn Production au Conseil d'Administration de Ciné B SA.
Membre du Comité des nominations et 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 Vermogensberatung 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 FNAC, Rasec SAS, Team Partners Groupe, Alliance Industrie, Financière Poinsetia SAS.
Vice-Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.
Gérant de Adoval, Maremma.

À l'étranger :

Pays-Bas :
Membre du Conseil de Surveillance de Gucci Group NV.

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

En France :
Président du Directoire de Pinault-Printemps-Redoute.
Président du Conseil de Surveillance de Accor, Conforama Holding, France Printemps, Guilbert SA, Redcats.
Gérant de Serole.
Administrateur de Rexel.
Membre du Conseil de Surveillance de 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 :

Singapour :
Director de PPR Asia.

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

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 6 mars 2007.

1. 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 8 fois au cours de l'année 2006. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, 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 de l'ordre de 80 %.

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 a commencé à procéder à une évaluation de son fonctionnement, qui fera l'objet d'un débat au sein du Conseil dans le courant du premier semestre 2007.

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.

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 cinq fois au cours de l'année 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 cinq fois au cours de l'année 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. En référence à la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, il est précisé que les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont présentés dans la partie « Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux » du Rapport de gestion. Sont ainsi détaillés la politique de détermination de la rémunération des dirigeants, la rémunération des dirigeants, les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration. Par ailleurs, cette partie du Rapport de gestion intègre également l'état récapitulatif des opérations sur les titres de la Société, ainsi que l'intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor (présentation des plans d'options de souscription d'actions, ainsi que des contrats d'intéressement et de participation).

Le Comité stratégique s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2006.

Le Comité des engagements s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2006.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités a été de l'ordre de 80 %.

2. 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 deux 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 deux milliards d'euros et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un 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 un million d'actions (par opération) et dans la limite de deux 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 un 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.

3. Procédures de contrôle interne

3.1. 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.

3.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

3.2.1. 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 :

3.2.1.1. Les Comités spécialisés du Conseil d'Administration

Le Comité d'audit

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 communiqués de presse et d'avis financiers 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 Général en charge des Finances 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 trois à cinq 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 trois 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 Général en charge des Finances 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 trois 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 Général en charge des Finances 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 excèderait 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.

Le Comité des engagements est composé de cinq 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.

3.2.1.2. Les Comités et départements présents au sein de l'organisation

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Directeur Général, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du rapport de gestion), du Directeur de l'Audit interne, du Directeur de l'Audit des Systèmes d'Information. Il intègre également les Directeurs Financiers des principales activités du Groupe. Sur invitation des membres du Comité de contrôle interne de leur Division, les responsables de départements d'audit interne délocalisés ont la possibilité d'assister au Comité.

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 gestion des risques

Le Groupe s'est doté d'un Comité de gestion des risques qui poursuit les objectifs suivants :

- identifier régulièrement les principaux risques auxquels le Groupe est confronté ;
- arrêter les grands axes de la politique de gestion des risques au plan mondial (normes et procédures à respecter) ;
- définir des plans d'actions 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 référentiels concernant la politique de gestion des risques.

Le Comité de gestion des risques est composé du Directeur Général en charge des Ressources humaines et du développement durable, du Secrétaire Général, du Directeur Général des Systèmes d'information et telecom, du Directeur Juridique corporate, du Directeur de la Gestion des risques et de son adjointe, du Directeur de la Sécurité, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur des Achats équipements et services, du Directeur des Systèmes d'information intranet/internet, du Directeur Expertise et méthodes, du Responsable du service presse, du *Risk Manager* Groupe et du Responsable de la sécurité informatique.

Le Comité de gestion des risques se réunit environ tous les trois mois 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 compris entre 5 et 100 millions d'euros (avec un seuil abaissé à 2,5 millions d'euros pour les prises de participations minoritaires). Sur la base de ses travaux, le Comité décide de la validité des projets en autorisant ou non leur réalisation.

Le Comité des investissements est composé du Directeur Général du Groupe, du Directeur Général en charge des Finances, du Directeur de la Stratégie & du développement et du Directeur du Corporate finance et, selon les projets, du Directeur du Développement hôtelier ou du membre du Comité exécutif en charge de l'activité des Services.

Le Comité des investissements se réunit entre six et huit fois par an.

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. Dans le cadre de la stratégie proposée par le Directeur Général et validée par le Conseil d'Administration, les principales composantes de la Direction Financière Groupe sont :

- la Direction de la Trésorerie Groupe, en charge d'assurer le financement à long terme du Groupe, de coordonner et optimiser avec les Bureaux Centraux de Trésorerie les financements à court terme et de mettre en œuvre la gestion des flux financiers dans les différents pays, de réaliser et/ou piloter l'ensemble des opérations de marché pour le Groupe et d'en assurer le Back Office, de mettre en œuvre un processus de Crédit Management au bénéfice des différents métiers et/ou pays du Groupe ;
- la Direction du Corporate finance, en charge d'analyser les aspects financiers des développements organiques et par acquisition présentés au Comité des investissements et d'en assurer le suivi, de mettre en œuvre les cessions d'actifs non stratégiques de tailles significatives, de coordonner la mise en œuvre par les Directions Financières pays des cessions d'actifs à l'unité et d'élaborer le Business Plan Financier du Groupe en cohérence avec l'élaboration du Business Plan Stratégique ;
- la Direction Fiscale Groupe, en charge de mettre en œuvre et/ou de coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et d'optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales ;
- la Direction de la Comptabilité corporate, en charge de préparer les états financiers de Accor SA et de mettre en œuvre le suivi financier de l'activité Holding de Accor SA ;
- la Direction des Relations investisseurs et de la communication financière, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction Financière des supports mondiaux, en charge d'assurer le suivi financier de la Direction des Achats, de la Direction des Systèmes d'information et de la Direction Technique et d'assurer la supervision de la comptabilité des supports des divisions Hôtellerie Europe du Nord et Europe du Sud ;
- la Direction de l'Audit interne Groupe.

Par ailleurs, au sein de la Direction Financière Groupe, le Contrôleur général Groupe supervise :

- la Direction du Contrôle de gestion Groupe, en charge de la coordination avec les Directeurs Financiers pays et/ou métiers, de la mise en œuvre du reporting financier mensuel du Groupe, du processus de budget et d'estimation des résultats ;
- la Direction de la Consolidation, en charge de l'élaboration des états financiers consolidés du Groupe ;
- la Direction des Systèmes d'information financier, en charge de définir et maintenir les référentiels du système d'information financier du Groupe.

La Direction Financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

Les Directions Financières métiers

Le Groupe s'est doté de deux Directions Financières métiers :

- la Direction Financière du métier Hôtellerie, incluant :
  - la Direction des Financements immobiliers hôteliers, rattachée hiérarchiquement au Directeur Général en charge des Finances, en charge de mettre en œuvre et/ou d'optimiser des modes de détention d'actifs hôteliers identifiés comme prioritaires,
  - La Direction Financière & du contrôle de gestion, vente & marketing hôtelier, rattachée hiérarchiquement au Directeur Général du marketing de l'hôtellerie et des marques et rattachée fonctionnellement au Directeur Général en charge des Finances, ayant pour mission d'assurer le suivi financier des Directions « Stratégie des marques », « Marketing Relationnel et Distribution » (Ventes Internationales, Réservation et Web), « Partenariats & Sponsoring » et « Fidélisation » ;
- la Direction Financière du métier Services, qui, dans le cadre de la stratégie validée par le Directeur Général Accor Services et dans le respect de la politique financière définie par le Directeur Général en charge des Finances, a pour mission :
  - d'assurer la validité et la cohérence des informations financières mensuelles, trimestrielles et semestrielles provenant de l'ensemble des pays et devant être communiquées à la Direction Financière Groupe,
  - d'assurer la gestion des processus de planification financière, de budget/engagement opérationnel et d'estimation des résultats de Accor Services,
  - de veiller au respect par les pays du dispositif de contrôle interne,
  - de valider, dans le cadre de la procédure d'investissements, les projets de développement proposés par les Directions Pays et d'en assurer le suivi et/ou la mise en œuvre.

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 17 auditeurs à la fin de l'année 2006. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à la Direction Générale des Systèmes d'information et telecom Groupe, comptait cinq auditeurs et les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 33 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.

3.2.2. 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 :

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. À 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 a été validée par le Directeur Général du Groupe, le Directeur Général en charge des Finances, le Secrétaire Général et le Directeur de l'Audit interne Groupe. Par ailleurs, ce document sera également soumis à la validation formalisée des membres du Comité de contrôle interne.

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.

3.2.3. 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 font 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 leur mission 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 2006

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 2006.

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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Ernst & Young et Autres
Alain Pons	David Dupont Noel	Christian Chochon

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de détermination de la rémunération des dirigeants

Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration et de l'Administrateur Directeur Général

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Accor se conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

La rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration et à l'Administrateur Directeur Général est fixée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

La rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2006 s'est établie à 500 000 euros bruts. Elle ne comporte pas de part variable.

La rémunération fixe attribuée à l'Administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2006 s'est établie à 900 000 euros bruts. La rémunération variable attribuée à l'Administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2006 a été fixée à 1 100 000 euros bruts, en considération de la performance financière du Groupe au cours de l'exercice et de la qualité des mesures prises en termes d'orientations stratégiques et d'animation des équipes.

Les principes de détermination de la part variable de la rémunération de l'Administrateur Directeur Général au titre de l'exercice 2007 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le montant de cette part variable sera fonction du niveau de réalisation d'objectifs de performance financière du Groupe appréciés sur l'exercice, étant précisé que cette part variable pourra représenter de 0 à 150 % du montant de la rémunération fixe et représenterait, à objectifs atteints, 100 % de la rémunération fixe.

Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence au titre de leur mandat d'administrateur d'Accor SA.

Les conditions de cessation du mandat de l'Administrateur Directeur Général à l'initiative de la Société ont été définies par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 et approuvées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2006. Sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde, l'Administrateur Directeur Général 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 de son mandat social.

Régimes de retraite supplémentaires

L'Administrateur Directeur Général participe au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif dont sont bénéficiaires environ 60 cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire (dit « article 39 »). En cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies. Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont serait susceptible de bénéficier l'Administrateur Directeur Général lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles les plus élevées (fixe plus variable) constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les rémunérations brutes totales et les avantages de toute nature versés au Président du Conseil d'Administration et à l'Administrateur Directeur Général de Accor SA (à compter du 9 janvier 2006) par Accor SA s'établissent comme suit :

	Rémunération 2005		Rémunération 2006	
(en euros)	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Serge Weinberg				
Rémunération fixe	N/A	N/A	500 000	500 000
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**500 000**	**500 000**
Gilles Pélisson				
Rémunération fixe*	N/A	N/A	906 950	906 950
Rémunération variable**	N/A	N/A	1 100 000	N/A
TOTAL	**N/A**	**N/A**	**2 006 950**	**906 950**

* *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.*

À la rémunération de M. Gilles Pélisson s'ajoutent 10 000 euros de jetons de présence dus en 2006 au titre de son mandat d'administrateur de la société SAGAR en Italie (filiale à 100 % du Groupe).

Par ailleurs, les indemnités versées à MM. Jean-Marc Espalioux et André Martinez, respectivement Président et membre du Directoire, à l'occasion de leur départ du Groupe, à l'issue de l'expiration de leur mandat le 9 janvier 2006, ont été mentionnées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2005 et figurant en page 202 du Document de référence 2005. MM. Benjamin Cohen et John du Monceau, membres du Directoire en fonction jusqu'au 9 janvier 2006, ont perçu en 2006, au titre d'indemnités légales et conventionnelles versées dans le cadre de leur départ en retraite, 313 200 euros chacun.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2006 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les 12 membres du Comité exécutif (à l'exclusion du Directeur Général dont la rémunération est détaillée ci-dessus) s'établit à 6 658 905 euros, dont 1 683 000 euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2006 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 48 des comptes consolidés page 198.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA a été fixé par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 à 590 000 euros pour l'exercice 2006. Les jetons de présence dus au titre de l'exercice 2006 ont été versés en janvier 2007.

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

- le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Directeur Général ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- les Présidents et 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 d'Administration, la seconde moitié étant répartie proportionnellement au nombre de réunions du Conseil d'Administration auxquelles chaque membre a participé au cours de l'exercice.

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

Conseil d'Administration	Rémunération 2005		Rémunération 2006	
(en euros)	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice	due au titre de l'exercice	versée durant l'exercice
Thomas J. Barrack				
Jeton de présence	11 786	N/A	24 887	11 786
Sébastien Bazin				
Jeton de présence	19 639	N/A	52 775	19 639
Isabelle Bouillot				
Jeton de présence	22 412	30 327	42 775	22 412
Philippe Camus				
Jeton de présence	N/A	N/A	34 887	N/A
Aldo Cardoso				
Jeton de présence	N/A	N/A	62 775	N/A
Philippe Citerne				
Jeton de présence	N/A	N/A	42 775	N/A
Étienne Davignon				
Jeton de présence[1]	32 572	33 854	38 479	32 572
Gabriele Galateri Di Genola				
Jeton de présence	13 172	19 551	38 479	13 172
Gilles Pélisson				
Jeton de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Sir Roderic Lyne				
Jeton de présence	N/A	N/A	37 775	N/A
Dominique Marcel				
Jeton de présence	19 639	N/A	29 887	19 639
Francis Mayer †				
Jeton de présence	22 412	17 134	30 591	22 412
Baudoin Prot				
Jeton de présence	N/A	N/A	38 479	N/A
Franck Riboud				
Jeton de présence	15 945	17 134	38 479	15 945
Jérôme Seydoux				
Jeton de présence	21 025	27 911	47 775	21 025
Theo Waigel				
Jeton de présence	N/A	N/A	29 183	N/A
Serge Weinberg				
Jeton de présence	10 399	N/A	N/A	10 399

(1) Auxquels s'ajoutent 45 395 euros de jetons de présence dus et versés en 2006 au titre du mandat de Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme à comparer à 45 247 euros de jetons de présence dus et versés en 2005.

INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription ou d'achat 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 d'engagement du bénéficiaire.

Pour les options attribuées au Directeur Général, leur nombre a été arrêté par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Les deux plans d'options de souscription émis en 2006 étaient destinés à la fois aux dirigeants, aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Ils ont concerné 1009 collaborateurs du Groupe. Les prix de souscription respectifs de 46,15 euros et 49,10 euros correspondent à la moyenne sans rabais des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission de chacun des plans.

La durée des plans d'options émis en 2006 est de sept ans avec des périodes de différé de levée de quatre ans.

Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux

Plan Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Nombre total d'actions pouvant être souscrites				Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription *(en euros)*	Nombre d'actions souscrites en 2006	Nombre d'actions souscrites au 31/12/06	Options restant à lever au 31/12/06
	Nombre total d'attributions	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires	Nombre d'options annulées [1]							
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor											
06/01/99	581 525	0	53 500	42 625	639	06/01/04	06/01/07	33,95	359 049	472 522	66 378
30/03/00	690 125	0	98 900	15 650	809	30/03/05	30/03/08	37,00	249 770	310 084	364 391
04/01/01	1 957 000	895 000	575 000	70 000	32	04/01/04	04/01/09	40,58	940 005	980 005	906 995
08/01/02	3 438 840	435 000	290 000	85 450	2 032	08/01/05	08/01/10	37,77	1 070 027	1 191 977	2 161 413
03/01/03	148 900	30 000	96 000	0	67	04/01/06	03/01/11	31,83	32 200	32 200	116 700
07/01/04	1 482 900	265 000	145 000	15 300	1 517	08/01/07	07/01/12	35,68	6 400	6 400 [2]	1 461 200
12/01/05	1 298 950	265 000	129 000	15 500	903	13/01/09	12/01/12	32,42	0	0	1 283 450
09/01/06	1 231 200	250 000	295 000	1 500	191	10/01/10	09/01/13	46,15	0	0	1 229 700
24/03/06	666 950	0	61 500	3 100	818	25/03/10	24/03/13	49,10	0	0	663 850
TOTAL OPTIONS	**11 496 390**			**249 125**						**2 993 188**	**8 254 077**
Plans de bons d'épargne en action (BEA) [3]											
22/12/00	757 322				15 725	22/12/03	22/12/07	43,40	139 225	139 807	617 515
12/07/02	104 361				3 890	12/07/05	12/07/09	39,10	14 155	14 165	90 196
09/07/04	88 131				3 390	09/07/07	09/07/12	33,94	0	0	88 131
TOTAL BEA	**949 814**									**153 972**	**795 842**
TOTAL	**12 446 204**			**249 125**						**3 147 160**	**9 049 919 [4]**

(1) Options annulées pour cause de démissions ou options sous conditions, finalement non exerçables.
(2) Options ont pu être levées suite au décés des bénéficiaires.
(3) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.
(4) Soit 4,26 % du capital social au 31 décembre 2006.

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

- plans émis de 1998 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001 ;
- plans émis en 2004 et 2005 : Assemblée Générale du 20 mai 2003 ;
- plans émis en 2006 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Au terme de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, le nombre des options d'achat et/ou de souscription d'actions consenti en application de cette autorisation ne peut donner droit à la souscription ou l'achat d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2006

	Noms	Nombre d'options	Plan concerné (date du Conseil d'Administration)	Prix en euros	Date d'échéance
Options attribuées durant l'exercice à l'Administrateur Directeur Général	Gilles Pélisson	250 000	09/01/2006	46,15	09/01/2013
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social	Néant				

Les 250 000 options de souscription d'actions attribuées en 2006 à l'Administrateur Directeur Général représentent 0,1 % du capital social au 31 décembre 2006. Selon la méthode de valorisation retenue dans les comptes consolidés du Groupe, la charge relative aux options attribuées à l'Administrateur Directeur Général s'établit à 0,9 million d'euros au titre de l'exercice 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 2006

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré en euros
Options consenties en 2006 aux dix salariés non mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	315 000 [1]	46,52
Options levées en 2006 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	296 700 [2]	38,90

[1] Dont 275 000 options du plan émis le 9 janvier 2006 et 40 000 du plan émis le 24 mars 2006.

[2] Dont 6 000 options du plan émis le 6 janvier 1999, 27 200 options du plan émis le 30 mars 2000, 134 500 options du plan émis le 4 janvier 2001, 129 000 options du plan émis le 8 janvier 2002.

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 trois 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) × (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 sept millions d'euros bruts pour l'année 2005, versée en 2006.

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

- RSP 2004 versée en 2005 : 8 millions d'euros ;
- 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 cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement 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.

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société

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

Personne concernée	Nature des opérations	Nombre d'actions
Philippe Adam	Cession	1 500
Sébastien Bazin	Acquisition	1 000
Roberto Cusin	Cession	25 000
Paul Dubrule	Acquisition	40 000
Georges Le Mener	Cession	24 267
Gérard Pélisson	Cession	60 000
Gilles Pélisson	Acquisition	1 136
Serge Ragozin	Souscription - Cession	17 250
Jacques Stern	Acquisition	2 000
	Souscription - Cession	41 500
Pierre Todorov	Souscription - Cession	16 000

Capital et actionnariat

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 2006 à 637 229 223 euros, divisé en 212 409 741 actions de trois 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 actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

Programme de rachat par Accor de ses propres actions

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, soit 8,9 % du capital au 31 décembre 2006.

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 du travail 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.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2006

Dans le cadre des autorisations conférées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006, pour opérer sur les actions de la Société et pour réduire le capital social par annulation d'actions, le Conseil d'Administration du 10 mai 2006 a décidé de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros sur 12 mois, suivi de l'annulation de ces actions.

Au cours de l'exercice 2006, Accor a ainsi procédé au rachat de 10 657 188 de ses propres actions au prix moyen pondéré de 46,92 euros, pour un montant total de 500 millions d'euros. Les frais de négociation correspondant à ces achats s'établissent à 0,5 million d'euros.

En 2006, le Conseil d'Administration a procédé à l'annulation globale de 10 324 607 actions lors de ses séances des 9 juillet et 6 décembre 2006. Le 10 janvier 2007, le Conseil d'Administration a procédé à l'annulation complémentaire de 332 581 actions.

Par ailleurs, 978 731 actions acquises antérieurement ont été utilisées : 978 703 actions 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 et 28 actions dans le cadre de la conversion d'OCEANE Accor 1 % 2002/2007 en actions existantes à un prix de conversion de 61,47 euros.

Au 31 décembre 2006, Accor détenait 882 581 de ses propres actions, soit 0,42 % du capital. La valeur évaluée au cours d'achat de ces actions est de 42 millions d'euros. 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 882 581 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 ;
- 332 581 actions étaient destinées à être annulées.

Des informations complémentaires détaillées sont présentées dans le rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé le 9 janvier 2006 et dans le descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 en page 235.

Capital et opérations financières autorisées

L'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 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	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2006
Opération sur capital				
Augmentation de capital (nominal) et valeurs mobilières composées	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 23e, 24e, 25e, 26e, 27e et 28e résolutions	(nominal)	26 mois - 9 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 30e résolution	2,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - 9 mars 2009	Conseil d'Administration du 9 janvier 2006 Attribution de 1 231 200 options de souscription d'actions Conseil d'Administration du 24 mars 2006 Attribution de 666 950 options de souscription d'actions
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 29e résolution	2 % du capital constaté au 9 janvier 2006	26 mois - 9 mars 2008	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 9 janvier 2006 31e résolution	0,5 % du capital constaté au 9 janvier 2006	38 mois - 9 mars 2009	

Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant 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 étaient 21 851 à détenir 0,76 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

Au 31 décembre 2006, 20 284 salariés détenaient 0,67 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

En application de la 29e résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte réunie le 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration a décidé, dans ses séances du 5 septembre 2006 et du 6 mars 2007, le principe d'une augmentation de capital en numéraire d'un montant maximum global de 3,9 millions d'euros réservée aux adhérents (salariés et retraités) du Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe mis en place par Accor. Le Directeur Général a reçu tous pouvoirs pour mettre en œuvre cette opération. En principe, et sous réserve de la décision du Directeur Général fixant le prix de souscription et la période de souscription conformément à l'article L.443-5 du Code du travail, prévue pour le 8 juin 2007, l'augmentation de capital devrait intervenir le 19 juillet 2007. Une période de réservation sera ouverte du 9 au 30 avril 2007.

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) : 3 415 391 obligations non converties ont été remboursées en totalité le 1er janvier 2007.
- 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 cours de l'année 2006, 3 627 691 obligations ont été converties dont 2 648 988 en actions nouvelles et 978 703 en actions existantes. Le capital de Accor a été augmenté de 2 648 988 actions, soit 1,25 % du capital au 31 décembre 2006.

  Si le solde des obligations convertibles était converti en actions nouvelles avant le 1er janvier 2008, le capital de Accor serait augmenté de 2 755 671 actions, soit 1,30 % du capital au 31 décembre 2006.
- 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 5,47 % du capital au 31 décembre 2006.
- 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 6,04 % du capital au 31 décembre 2006.

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 9 049 919 au 31 décembre 2006.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 049 919 actions, soit 4,26 % du capital au 31 décembre 2006.

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 2006

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros) Nominal	Prime	Montants successifs de capital	Nombre cumulé d'actions
2002	Exercice d'options de souscription à 15,46 euros	150 000	623 000	596 830 245	198 943 415
	Exercice d'options de souscription 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 de souscription à 32,47 euros	3 000	29 470	597 778 650	199 259 550
2004	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	26 250	257 862	597 804 900	199 268 300
	Exercice d'options de souscription à 15,46 euros	255 000	1 059 100	598 059 900	199 353 300
	Exercice d'options de souscription 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 1,75 % Oceane 2003	20 895 975	257 717 025	620 131 527	206 710 509
2005	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	3 899 100	38 302 159	624 030 627	208 010 209
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	180 942	2 050 676	624 211 569	208 070 523
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	335 169	3 457 827	624 546 738	208 182 246
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	365 850	4 240 202	624 912 588	208 304 196
	Exercice d'options de souscription à 40,58 euros	120 000	1 503 200	625 032 588	208 344 196
	Exercice de BEA (1) à 43,40 euros	1 746	23 513	625 034 334	208 344 778
	Exercice de BEA (1) à 39,10 euros	30	361	625 034 364	208 344 788
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	26 762 958	332 306 729	651 797 322	217 265 774
2006	Exercice d'options de souscription à 31,83 euros	96 600	928 326	651 893 922	217 297 974
	Exercice d'options de souscription à 32,47 euros	26 250	257 863	651 920 172	217 306 724
	Exercice d'options de souscription à 33,95 euros	1 077 147	11 112 567	652 997 319	217 665 773
	Exercice d'options de souscription à 35,68 euros	19 200	209 152	653 016 519	217 672 173
	Exercice d'options de souscription à 37,00 euros	749 310	8 492 180	653 765 829	217 921 943
	Exercice d'options de souscription à 37,77 euros	3 210 081	37 204 839	656 975 910	218 991 970
	Exercice d'options de souscription à 40,58 euros	2 820 015	35 325 388	659 795 925	219 931 975
	Exercice de BEA (1) à 39,10 euros	42 465	510 996	659 838 390	219 946 130
	Exercice de BEA (1) à 43,40 euros	417 675	5 624 690	660 256 065	220 085 355
	Conversion d'obligations 1,75 % Oceane 2003	7 946 964	98 674 803	668 203 029	222 734 343
	Conversion d'obligations 1 % Oceane 2002	15	263	668 203 044	222 734 348
	Annulation d'actions	(30 973 821)	(449 770 737)	637 229 223	212 409 741

(1) BEA : bons d'épargne en actions.

N.B. : Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription. La Société détient 882 581 de ses propres actions (dont 332 581 actions annulées par décision du Conseil d'Administration du 10 janvier 2007).

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 29 décembre 2006, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 11 726 actionnaires et 81,26 % du capital (77,35 % des droits de vote).

Par ailleurs, 2 641 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2006 et représentent 13,95 % du capital et 18,09 % des droits de vote.

L'enquête menée auprès des investisseurs par la société Capital Bridge a permis d'identifier en plus 1,72 % du capital et 1,64 % des droits de vote.

Actionnaires au 31 décembre 2006

Répartition par type au 31/12/2006	% du capital nominatif	% du capital TPI et autres	% du capital total	% des votes
Institutionnels étrangers	-	54,92 %	**54,92 %**	52,28 %
Institutionnels français	0,30 %	22,10 %	**22,40 %**	21,59 %
Conseil, Fondateurs et autodétention	11,56 %	3,15 %	**14,71 %**	16,99 %
Individuels	2,09 %	5,88 %	**7,97 %**	9,14 %
TOTAL	**13,95 %**	**86,05 %**	**100,00 %**	**100,00 %**

(Sources : Euroclear France, Nominatif Accor, Capital Bridge).

Parmi les institutionnels étrangers, les États-Unis représentent 29,83 % du capital total, le Royaume-Uni 16,63 %, le Canada 3,01 %, l'Allemagne 1,14 %, la Suisse 0,86 %, le reste de l'Europe continentale 2,71 % et le reste du monde 0,73 %.

Détail Conseil et Fondateurs et flottant	Nombre d'actions	Nombre de votes	% du capital	% des votes
Caisse des Dépôts et Consignations	18 695 460	18 703 145	8,80 %	8,38 %
Fondateurs	6 858 602	13 186 866	3,23 %	5,91 %
Société Générale	3 556 760	3 556 760	1,67 %	1,59 %
BNP Paribas	1 227 580	2 455 160	0,58 %	1,10 %
Autodétention * et autres	903 370	23 299	0,43 %	0,01 %
Conseil, Fondateurs et autodétention	**31 241 772**	**37 925 230**	**14,71 %**	**16,99 %**
Autres actionnaires	181 167 969	185 230 720	85,29 %	83,01 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2006	**212 409 741**	**223 155 950**	**100,00 %**	**100,00 %**

* *882 581 actions. Ces actions ne disposent pas de droit de vote.*
(Sources : Euroclear France, Nominatif Accor).

Le nombre de droits de vote double est de 11 628 790 au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2006, 20 557 salariés détenaient 2 624 308 actions (1,24 % du capital total) et 4 592 810 droits de vote (2,06 % du total des droits de vote), dont 1 429 070 actions (0,67 % du capital total) et 2 738 509 droits de vote (1,23 % du total des droits de vote) pour 20 284 d'entre eux dans le cadre de l'épargne salariale.

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 2006 et depuis le début de l'année 2007 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
25 janvier 2006	206C0184	Capital Research and Management Company	9 681 989	4,68 %	9 681 989	4,44 %
21 avril 2006	206C0771	Capital Group International Inc.	10 474 313	5,07 %	10 474 313	4,81 %
27 avril 2006	206C0817	Capital Group International Inc.	10 134 065	4,90 %	10 134 065	4,65 %
12 mai 2006	206C0962	Société Générale *	11 117 804	5,12 %	11 117 804	5,10 %
26 mai 2006	206C1068	Société Générale *	10 503 048	4,82 %	10 503 048	4,60 %
19 décembre 2006	206C2374	Franklin Resources Inc.	10 856 942	5,08 %	10 856 942	4,82 %
30 janvier 2007	207C0244	Franklin Resources Inc.	10 577 080	4,98 %	10 577 080	4,72 %

* *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 5 % du capital.

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2004			31 décembre 2005			31 décembre 2006		
	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes
Caisse des Dépôts	15 617 275	7,6 %	7,1 %	18 694 960	8,6 %	8,2 %	18 695 460	8,8 %	8,4 %
Fondateurs	7 152 182	3,5 %	6,3 %	7 196 300	3,3 %	6,0 %	6 858 602	3,2 %	5,9 %
Société Générale	3 557 260	1,7 %	1,6 %	3 557 260	1,6 %	1,6 %	3 556 760	1,7 %	1,6 %
BNP Paribas	1 227 580	0,6 %	1,1 %	1 227 580	0,6 %	1,1 %	1 227 580	0,6 %	1,1 %
Autodétention	1 528 731	0,7 %	-	1 528 731	0,7 %	-	882 581	0,4 %	-
Autres actionnaires	177 627 481	85,9 %	83,9 %	185 060 943	85,2 %	83,1 %	181 188 758	85,3 %	83,0 %
TOTAL	**206 710 509**	**100,0 %**	**100,0 %**	**217 265 774**	**100,00 %**	**100,00 %**	**212 409 741**	**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 0,01 % du capital au 31 décembre 2006.

DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros) net	avoir fiscal	revenu global	Payé le	Cours de Bourse (en euros) Plus haut	Plus bas	dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2001	198 893 415	1,05	0,525	1,575	3 juin 2002	52,40	25,72	40,83	3,86 %
2002	199 258 550	1,05	0,525	1,575	2 juin 2003	49,00	26,75	28,86	5,46 %
2003	199 259 550	1,05	0,525	1,575	17 mai 2004	37,43	25,01	35,90	4,39 %
2004	206 710 509	1,30 (1)	-	1,30 (1)	17 mai 2005	37,36	30,37	32,21	4,00 %
2005	217 265 774	1,15	-	1,15	17 mai 2006	47,15	31,03	46,46	2,48 %
2006	212 077 160 (2)	2,95 (3)	-	2,95 (3)	16 mai 2007	59,25	42,30	58,70	5,03 %

(1) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

(2) Nombre d'actions ouvrant droit à dividendes au 15 mars 2007.

(3) Proposé à l'Assemblée Générale mixte et y compris un dividende exceptionnel de 1,50 euro.

À compter de 2004, les distributions ne sont plus assorties d'un avoir fiscal conformément à la loi de finances.

Un dividende ordinaire de 1,45 euro, d'une part, et un dividende exceptionnel de 1,50 euro, d'autre part, sont proposés pour chacune des actions du capital ouvrant droit à dividendes.

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.

Accor est également intégré dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good de l'agence EIRIS, l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index de SAM.

À fin décembre 2006, le cours de l'action Accor s'établissait à 58,70 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 12,5 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

(en euros)	Cours moyen	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2005				
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
Mars	48,55	52,95	46,40	41 173 495
Avril	47,99	50,90	45,85	26 529 659
Mai	48,15	52,75	44,90	40 483 200
Juin	45,55	47,98	42,30	35 512 995
Juillet	45,98	47,59	43,52	21 802 095
Août	46,75	50,30	44,55	30 045 949
Septembre	51,58	54,95	48,20	35 017 934
Octobre	54,02	55,45	52,25	25 797 421
Novembre	55,78	57,35	54,15	20 638 906
Décembre	57,78	59,25	54,75	20 443 439
2007				
Janvier	61,94	65,00	58,55	28 062 950
Février	69,00	72,80	63,15	35 747 603

(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)

		Cours extrêmes		Volumes échangés	
(en euros)	Cours moyen	Plus haut	Plus bas	*en milliers d'euros*	*en nombre*
2005					
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
Mars	-	-	-	-	-
Avril	59,90	60,90	59,00	50	817
Mai	59,50	59,50	59,50	1	11
Juin	61,10	61,50	60,95	70	1 135
Juillet	-	-	-	-	-
Août	61,00	61,00	61,00	2	29
Septembre	61,60	61,60	61,60	5	76
Octobre	-	-	-	-	-
Novembre	-	-	-	-	-
Décembre	61,75	61,75	61,75	11	76
2007					
Janvier	-	-	-	-	-
Février	-	-	-	-	-

(Source : Fininfo.)

Cours et volumes échangés de l'OCEANE Accor 1,75 % octobre 2003-janvier 2008 (code ISIN FR0010026765)

		Cours extrêmes		Volumes échangés	
(en euros)	Cours moyen	Plus haut	Plus bas	*en milliers d'euros*	*en nombre*
2005					
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
Mars	47,51	50,80	45,70	199	5 457
Avril	45,60	48,20	44,70	114	2 504
Mai	47,60	50,00	44,75	88	1 854
Juin	45,20	48,10	42,51	147	3 243
Juillet	45,64	47,70	44,11	26	572
Août	47,63	50,00	45,94	559	11 737
Septembre	52,08	54,30	49,80	255	4 904
Octobre	53,69	56,20	48,16	368	6 850
Novembre	55,53	56,95	54,00	155	2 796
Décembre	56,59	59,75	55,00	56	997
2007					
Janvier	60,66	62,90	57,20	223	3 684
Février	66,50	69,80	63,80	106	1 588

(Source : Fininfo.)

États financiers

	page
Comptes consolidés et annexes	**108**
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés Exercice clos le 31 décembre 2006	108
Comptes de résultats consolidés	109
Bilans consolidés	110
Tableaux de financement consolidés	112
Variations des capitaux propres	113
Principaux ratios de gestion	115
Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier	117
Notes annexes aux comptes consolidés	119
Comptes Société mère	**199**
Comptes sociaux résumés	199
Principales filiales et participations	204
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés Exercice clos le 31 décembre 2006	210

Comptes consolidés et annexes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006

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 2006, 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.

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'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés 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 fournies 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 20 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain Pons David Dupont Noel

Ernst & Young et Autres

Christian Chochon

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2004 retraité *	2005 retraité *	2006	2005 publié	2004 publié
Chiffre d'affaires		6 550	7 076	7 533	7 562	7 013
Autres produits opérationnels		51	60	74	60	51
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	**3**	**6 601**	**7 136**	**7 607**	**7 622**	**7 064**
Charges d'exploitation	4	(4 849)	(5 230)	(5 523)	(5 636)	(5 239)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**5**	**1 752**	**1 906**	**2 084**	**1 986**	**1 825**
Loyers	6	(766)	(810)	(836)	(837)	(790)
Excédent brut d'exploitation	7	986	1 096	1 248	1 149	1 035
Amortissements et provisions	8	(407)	(416)	(436)	(432)	(423)
Résultat d'exploitation	9	579	681	812	717	612
Résultat financier	10	(100)	(120)	(96)	(122)	(101)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	1	8	11	8	2
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		**480**	**569**	**727**	**603**	**513**
Charges de restructuration	12	(13)	(39)	(69)	(43)	(22)
Dépréciation d'actifs	13	(49)	(107)	(94)	(107)	(52)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	(8)	73	109	72	(8)
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(26)	(38)	15	(37)	(23)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		**384**	**458**	**688**	**488**	**408**
Impôts	16	(144)	(117)	(258)	(124)	(152)
Résultat net des activités non conservées	17	16	23	104	-	-
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**42**	**256**	**364**	**534**	**364**	**256**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**233**	**333**	**501**	**333**	**233**
Résultat net part des intérêts minoritaires		(23)	(31)	(33)	(31)	(23)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers)*	25	199 126	214 783	224 738	214 783	199 126
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (EN EUROS)		**1,17**	**1,55**	**2,23**	**1,55**	**1,17**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	25	1,13	1,51	2,17	1,51	1,13
DIVIDENDE ORDINAIRE PAR ACTION (EN EUROS)		**1,05**	**1,15**	**1,45 ****	**1,15**	**1,05**
DIVIDENDE EXCEPTIONNEL PAR ACTION (EN EUROS)		**0,25**	**-**	**1,50 ****	**-**	**0,25**
Résultat net par action des activités poursuivies *(en euros)*		1,09	1,44	1,77	1,55	1,17
Résultat net dilué par action des activités poursuivies *(en euros)*		1,06	1,42	1,74	1,51	1,13
Résultat net par action des activités non conservées *(en euros)*		0,08	0,11	0,46	N/A	N/A
Résultat net dilué par action des activités non conservées *(en euros)*		0,07	0,09	0,43	N/A	N/A

* *Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les comptes de résultats consolidés 2004 et 2005 ont été retraités des activités non conservées en 2006 (cf. Note 17).*

** *Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007.*

BILANS CONSOLIDÉS

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005	2006
ÉCARTS D'ACQUISITION	**18**	**1 667**	**1 897**	**1 735**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**19**	**400**	**437**	**390**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**20**	**3 717**	**3 891**	**3 506**
Prêts long terme	21	329	288	269
Titres mis en équivalence	22	598	640	326
Actifs financiers non courants	23	293	284	244
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		**1 220**	**1 212**	**839**
Actifs d'impôts différés	16	279	387	297
TOTAL ACTIF NON COURANT		**7 283**	**7 824**	**6 767**
Stocks		69	64	64
Clients	24	1 272	1 508	1 308
Autres tiers	24	628	770	727
Fonds réservés Titres de Services courants		346	327	373
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	44	23	54
Prêts à court terme	29 & 30	45	39	28
Actifs financiers courants	29 & 30	77	600	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 589	1 763	1 267
TOTAL ACTIF COURANT		**4 070**	**5 094**	**3 821**
Actifs disponibles à la vente	31	-	260	545
TOTAL ACTIF		**11 353**	**13 178**	**11 133**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005	2006
Capital		617	649	635
Primes		2 187	2 567	2 321
Réserves		49	15	100
Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers	26	125	547	524
Réserves liées aux avantages au personnel		10	19	32
Réserves liées aux gains ou pertes actuariels		-	(21)	(23)
Différence de conversion		(93)	192	8
Résultat de l'exercice		233	333	501
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE	**25**	**3 128**	**4 301**	**4 098**
Intérêts minoritaires	27	70	95	66
CAPITAUX PROPRES		**3 198**	**4 396**	**4 164**
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	28, 29 & 30	950	1 001	635
Autres dettes à long terme	29 & 30	2 258	520	490
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	337	352	184
Passifs d'impôts différés	16	312	314	245
Provisions à caractère non courant	32	147	171	125
TOTAL PASSIF NON COURANT		**7 202**	**6 754**	**5 843**
Fournisseurs	24	760	849	599
Autres tiers et impôt société	24	1 228	1 460	1 422
Titres de service à rembourser	34	1 561	1 940	2 289
Provisions à caractère courant	32	148	203	242
Dettes financières à court terme (y.c. location financement)	29 & 30	382	1 915	449
Banques	29 & 30	72	57	60
TOTAL PASSIF COURANT		**4 151**	**6 424**	**5 061**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	31	-	-	229
TOTAL PASSIF		**11 353**	**13 178**	**11 133**

TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Excédent Brut d'Exploitation		986	1 096	1 248	1 149	1 035
Résultat financier		(100)	(120)	(96)	(122)	(101)
Impôts sur les sociétés payés		(134)	(193)	(266)	(200)	(144)
Charges et produits non décaissés dans l'EBE		57	(7)	23	-	14
Annulation des provisions financières, provisions pour impôts et impôts non récurrents		-	101	89	102	43
Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		6	6	5	6	6
Impact des activités non conservées		38	52	21	-	-
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**33**	**853**	**935**	**1 024**	**935**	**853**
Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(62)	(120)	(84)	(124)	(67)
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	34	161	297	265	271	130
Impact des activités non conservées		(36)	(30)	(9)	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		**916**	**1 082**	**1 196**	**1 082**	**916**
Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	35	(304)	(436)	(454)	(449)	(314)
Décaissements liés à des Investissements sur actifs non courants disponibles à la vente	36	-	-	(95)	-	-
Décaissements liés à des Investissements de développement	36	(636)	(476)	(671)	(479)	(680)
Encaissements liés à des cessions d'actifs		423	310	1 459	313	429
Impact des activités non conservées		(48)	(13)	(6)	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/ DÉSINVESTISSEMENTS (B)		**(565)**	**(615)**	**233**	**(615)**	**(565)**
Augmentation de capital		312	822	227	822	312
Réduction de capital		-	-	(485)	-	-
Dividendes payés		(284)	(287)	(276)	(287)	(284)
Remboursement de la dette long terme		(50)	(704)	(391)	(702)	(49)
Remboursements liés aux contrats de location-financement		(33)	(52)	(142)	(52)	(33)
Nouveaux emprunts long terme		103	664	263	664	128
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		**20**	**(92)**	**(270)**	**(90)**	**46**
Variation des dettes financières court terme		131	(183)	(1 721)	(178)	131
Impact des activités non conservées		26	7	(1)	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		**205**	**267**	**(2 526)**	**267**	**205**
DIFFÉRENCE DE CONVERSION (D)		**11**	**(27)**	**35**	**(27)**	**11**
VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	**30**	**567**	**707**	**(1 062)**	**707**	**567**
Trésorerie ouverture		1 024	1 594	2 306	1 594	1 024
Retraitements de juste valeur sur trésorerie		3	5	(1)	5	3
Impact des activités non conservées		-	-	(36)	-	-
Trésorerie clôture		1 594	2 306	1 207	2 306	1 594
VARIATION DE TRÉSORERIE	**30**	**567**	**707**	**(1 062)**	**707**	**567**

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion [2]	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers [3]	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1ER 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	550 000	1	16	-	-	-	-	-	17	-	17
• par apport fusion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• par souscription des salariés	391 134	2	9	-	-	-	-	-	11	4	15
• actions d'auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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'auto-contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(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
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(21)	-	(21)	-	(21)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7
31 DÉCEMBRE 2005	**216 287 043**	**649**	**2 567**	**192**	**547**	**19**	**(21)**	**348**	**4 301**	**95**	**4 396**
Augmentation de capital											
• par conversion des obligations convertibles	2 648 993	8	99	-	-	-	-	-	107	-	107
• levée d'options	2 819 581	8	100	-	-	-	-	-	108	-	108
• par apport fusion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• par actions d'auto-contrôle	646 150	2	18	-	-	-	-	-	20	-	20
• complément de prix Club Méditerranée [4]	(436 000)	(1)	(13)	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)
Réduction de capital [5]	(10 324 607)	(31)	(450)	-	-	-	-	-	(481)	-	(481)
Dividende distribué	-	-	-	-	-	-	-	(248)	(248)	(28)	(276)
Différence de conversion	-	-	-	(184)	-	-	-	-	(184)	(3)	(187)
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	501	501	33	534
Variation de la juste valeur des instruments financiers	-	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	(23)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	13	-	-	13	-	13
Variation liée aux gains et pertes actuariels	-	-	-	-	-	-	(2)	-	(2)	-	(2)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(31)	(31)
31 DÉCEMBRE 2006 [1]	**211 641 160**	**635**	**2 321**	**8**	**524**	**32**	**(23)**	**601**	**4 098**	**66**	**4 164**

(1) Au 31 décembre 2006, Accor détient 882 581 actions d'auto-contrôle, pour une valeur de 42 millions d'euros qui ont été classées en moins des capitaux propres pour leur valeur d'acquisition.

(2) La variation de la différence de conversion Groupe de (184) millions d'euros entre le 31 décembre 2006 et le 31 décembre 2005 s'explique principalement par les variations monétaires du dollar US sur la période de (164) millions d'euros. Cette dépréciation relative du dollar US par rapport à l'euro, appliquée aux actifs nord américains du Groupe est principalement constituée de Motel 6 et de Red Roof Inn.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre dollar utilisés sont :
- 1,3621 en décembre 2004 ;
- 1,1797 en décembre 2005 ;
- 1,3170 en décembre 2006.

(3) La variation 2005 correspond principalement à la prise en compte de la valeur composante optionnelle « action » incluse dans les Obligations Remboursables en Actions émises au profit de Colony Capital (cf. Note 26).

(4) Correspond à l'annulation d'une partie du 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 (cf. Note 2.A.2).

(5) La réduction de capital est liée au programme de rachat d'actions qui a été réalisé au cours de la période (cf. Note 2.D). À ce titre, 10 324 607 actions ont été annulées suite à la décision du Conseil d'Administration du 5 juillet et du 6 décembre 2006 pour un montant de 481 millions d'euros, le solde, soit 332 581 titres pour une valeur de 19 millions d'euros figurent en actions d'auto-contrôle et seront annulés juridiquement en 2007.

Le nombre d'actions Accor se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	2004	2005	2006
Nombre total d'actions autorisées	206 710 509	217 265 774	212 409 741
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	206 710 509	217 265 774	212 409 741
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-	-
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	3	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	1 528 731	1 528 731	882 581
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2006 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions émises au 31 décembre 2006	**212 409 741**
Nombre d'actions d'auto-contrôle au 31 décembre 2006	(550 000)
Nombre d'actions rachetées destinées à être annulées	(332 581)
Nombre d'actions complément de prix Club Méditerranée	114 000
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2006	**211 641 160**
Obligations Remboursables en Actions émises en faveur de Colony inclus dans le nombre moyen pondéré d'actions de l'année (cf. Note 2.C)	12 820 500
Obligations Convertibles en Actions émises en faveur de Colony (cf. Note 2.C)	11 627 900
Obligations Convertibles en Actions émises en 2003 (cf. Note 28)	2 755 671
Plans d'options de souscription d'actions (cf. Note 25.3)	9 049 919
Nombre d'actions potentielles *	**247 895 150**

* *Ce total ne comprend pas 3 415 391 obligations 2002 qui ont été remboursées en janvier 2007 (cf. Note 28).*

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2006 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
Impact de la conversion des Obligations Remboursables en Actions émises en faveur de Colony	30
Impact de la conversion des Obligations Convertibles en Actions émises en faveur de Colony	498
Impact de la conversion des Obligations Convertibles en Actions émises en 2003	107
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions *	354
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	**989**

* *Sur la base d'un exercice de 100 % des options non encore exercées.*

Le nombre moyen d'actions à fin 2006 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2006	**212 409 741**
Nombre d'actions d'auto-contrôle au 31 décembre 2006	(550 000)
Nombre d'actions rachetées destinées à être annulées	(332 581)
Nombre d'actions complément de prix Club Méditerranée	114 000
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2006	**211 641 160**
Obligations Remboursables en Actions émises en faveur de Colony et rentrant dans le nombre moyen pondéré d'actions de la période	12 820 500
Effet de prorata temporis sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif :	
• à la conversion des obligations convertibles en actions et plans d'options de souscription d'actions	(5 462 525)
• au rachat d'actions affectées dans le cadre du plan de 500 millions d'euros (cf. Note 2.D)	5 738 613
Nombre moyen pondéré d'actions en 2006 (voir Note 25)	**224 737 748**
Impact de la dilution des plans d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2006	2 366 997
Impact de la dilution des OCEANES et Obligations Convertibles au 31 décembre 2006	14 383 570
Impact prorata temporis de la conversion des OCEANES en 2006	2 509 990
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2006 après dilution (voir Note 25)	**243 998 305**

PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	2004	2005	2006
Gearing	a	71 %	32 %	11 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée	b	12,3 %	16,8 %	22,2 %
Retour sur capitaux employés	c	10,0 %	10,7 %	11,9 %
Création de valeur économique (EVA ®) *(en millions d'euros)*	d	184	236	232

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 d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée est calculé comme suit :

	2004	2005	2006
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	**2 244**	**1 420**	**469**
Retraitement prorata temporis de la dette	254	(17)	19
DETTE MOYENNE	**2 498**	**1 403**	**488**
Valeur actualisée à 8 % des engagements de loyers (voir Note 6)	5 952	5 469	5 149
TOTAL DETTE NETTE RETRAITÉE	**8 450**	**6 872**	**5 637**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	**853**	**935**	**1 024**
Composante amortissements sur loyer (voir Note 6)	187	221	229
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE	**1 040**	**1 156**	**1 253**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE	**12,3 %**	**16,8 %**	**22,2 %**

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, 2005 et 2006 sur la base des données suivantes :

	2004	2005	2006
Coût des fonds propres (1)	8,53 %	7,57 %	7,71 %
Coût de la dette après impôt	3,40 %	3,30 %	3,33 %
Pondération Fonds propres/Dettes			
• Fonds propres	58,36 %	75,58 %	89,88 %
• Dettes	41,64 %	24,42 %	10,12 %
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL (2)	**6,39 %**	**6,53 %**	**7,26 %**
ROCE APRÈS IMPÔT (3)	**8,09 %**	**8,62 %**	**9,41 %**
CAPITAUX EMPLOYÉS *(en millions d'euros)*	**10 883**	**11 291**	**10 807**
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE *(en millions d'euros)* (4)	**184**	**236**	**232**

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2004, 2005 et 2006 est de 1 et le taux sans risque est l'OAT 10 ans à chaque clôture.

(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 :

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

À titre d'exemple, au 31 décembre 2006, les données de la formule sont les suivantes :
EBITDA : 1 283 millions d'euros (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions : (436) millions d'euros
Taux d'impôt normatif : 31,4 % (cf. Note 16.2)
Capitaux employés : 10 807 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 beta pour les années 2006, 2005 et 2004 est respectivement de 36 millions d'euros, 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 2006, le ROCE s'établit à 11,9 % hors agences de voyage contre 10,7 % au 31 décembre 2005.

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Capitaux employés	10 589	11 389	10 779
Retraitements prorata temporis des capitaux employés [1]	(342)	(665)	78
Effet de change sur les capitaux employés [2]	182	74	(50)
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS RETRAITÉ	**10 429**	**10 798**	**10 807**
Agences de voyages	454	493	N/A
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS PUBLIÉ	**10 883**	**11 291**	**10 807**
Excédent Brut d'Exploitationt	986	1 096	1 248
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	43	36	17
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (voir Note 11)	7	22	18
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA) RETRAITÉ	**1 036**	**1 154**	**1 283**
Agences de voyages	50	54	N/A
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS (EBITDA) PUBLIÉ	**1 086**	**1 208**	**1 283**
ROCE RETRAITÉ (EBITDA/CAPITAUX EMPLOYÉS)	**9,9 %**	**10,7 %**	**11,9 %**
Agences de voyages	11,0 %	11,0 %	N/A
ROCE PUBLIÉ (EBITDA/CAPITAUX EMPLOYÉS)	**10,0 %**	**10,7 %**	**11,9 %**

(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.

Le retour sur capitaux employés (rapport de l'EBITDA et des capitaux employés) s'analyse ainsi :

	2004		2005		2006	
	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE
Métiers	*(en millions d'euros)*	%	*(en millions d'euros)*	%	*(en millions d'euros)*	%
HÔTELLERIE	**8 157**	**8,8 %**	**7 894**	**9,9 %**	**7 862**	**11,1 %**
Haut et milieu de gamme	4 223	7,1 %	3 933	7,9 %	3 903	8,7 %
Économique	1 778	15,4 %	1 771	17,0 %	1 753	19,2 %
Économique États-Unis	2 156	6,8 %	2 190	7,7 %	2 206	9,0 %
SERVICES	**801**	**24,6 %**	**936**	**26,0 %**	**1 172**	**25,3 %**
AUTRES ACTIVITÉS						
Casinos	249	14,7 %	429	10,6 %	451	10,0 %
Restauration	231	12,0 %	235	14,0 %	262	13,0 %
Services à bord des trains	128	8,8 %	123	15,3 %	139	12,4 %
Holdings et autres	863	4,8 %	1 181	2,9 %	921	1,6 %
TOTAL GROUPE RETRAITÉ	**10 429**	**9,9 %**	**10 798**	**10,7 %**	**10 807**	**11,9 %**
Agences de voyages	454	11,0 %	493	11,0 %	N/A	N/A
TOTAL GROUPE PUBLIÉ	**10 883**	**10,0 %**	**11 291**	**10,7 %**	**10 807**	**11,9 %**

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 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2006.

Au cours des exercices précédents, le Groupe avait choisi d'appliquer de façon anticipée les deux normes suivantes d'application obligatoire au 1er janvier 2006 :

- l'amendement à la norme IAS 19 « Traitement des gains et pertes actuariels, régimes groupes et informations à fournir » appliqué de façon anticipée dès la clôture des comptes de décembre 2005 ;
- l'amendement à la norme IAS 39 « Couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intragroupes futures » appliqué de façon anticipée dès la clôture des comptes de décembre 2004.

De nouveaux textes ou amendements tels qu'adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1er janvier 2006 sont entrés en vigueur et n'ont pas entraîné d'impacts majeurs sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2006 :

- l'amendement à la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » relatif aux investissements nets dans des filiales ;
- les amendements aux normes IAS 39 et IFRS 4 « Contrats de garantie financière » ;
- l'interprétation IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » ;
- l'interprétation IFRIC 6 « Passifs découlant de la participation à un marché déterminé – Déchets d'équipements électriques et électroniques ».

Le Groupe n'est concerné ni par la norme IFRS 6 « Exploitation et évaluation des ressources minérales », ni par les amendements aux normes IFRS 1 et IFRS 6 relatifs à la présentation des informations comparatives, ni par l'amendement à la norme IAS 39 « Option de juste valeur » et ni par l'interprétation IFRIC 5 « Droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement ».

Pareillement, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de façon anticipée les normes et interprétations suivantes adoptées ou en cours d'adoption par l'Union européenne et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2006 :

		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe Accor au cours de la première période d'application
Amendement à IAS 1	« Informations à fournir sur le capital »	01/01/2007	Aucun impact sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRS 7	« Instruments financiers : informations à fournir »	01/01/2007	
IFRS 8	« Segments opérationnels »	01/01/2009	
IFRIC 7	« Application de l'approche du retraitement dans le cadre de IAS 29 Information financière dans les économies hyperinflationnistes »	01/03/2006	
IFRIC 9	« Réévaluation des dérivés incorporés »	01/06/2006	
IFRIC 11	« IFRS 2 - Actions propres et transactions intragroupe »	01/03/2007	
IFRIC 8	« Champ d'application d'IFRS 2 »	01/05/2006	Le Groupe n'estime pas être concerné par cette interprétation
IFRIC 10	« Information financière intermédiaire et perte de valeur »	01/11/2006	N'appliquant pas IAS 34 pour présenter ses états financiers semestriels, le Groupe n'est pas concerné par cette interprétation
IFRIC 12	« Accords de concession de services »	01/01/2008	Accor n'étant pas engagé dans des contrats de concession de services, le Groupe n'est pas concerné par cette interprétation

Base de préparation des états financiers

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.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels, le montant des provisions pour risques et charges, la valorisation des paiements en action ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations, applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

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 mises en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels 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.

C. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'euro.

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 au cours duquel 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 considéré 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 (cf. 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. Les listes clients sont quant à elles évaluées selon la méthode du coût de commercialisation des nouveaux clients.

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 dès leur mise en service.

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 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 la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

D. 6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constant ; ou
- baisse de 30 % de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constant.

Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrée de trésorerie. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Dans le secteur de l'Hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (ces derniers étant testés par pays et par activité), l'UGT comprend, en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement.

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée en deux temps, multiple de l'excédent brut d'exploitation puis flux futurs de trésorerie actualisés. Concernant les immobilisations incorporelles (hors écart d'acquisition), seule l'approche flux de trésorerie est utilisée.

1. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiple
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 par pays, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé dans le pays puis à lui appliquer un multiple en fonction de la situation géographique du pays ainsi qu'un coefficient pays.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux de trésorerie est alors réalisé.

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) 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.

Évaluation des provisions pour dépréciation

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence 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.R.7).

Reprises des provisions pour dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles.

Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les brevets et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques 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 ou de l'UGT.

D. 7. Actifs disponibles à la vente

Depuis le 1er janvier 2005 et conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupe d'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 est 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 a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Cette ligne regroupe par conséquent :

- les actifs non courants destinés à être cédés ;
- les groupes d'actifs destinés à être cédés ;
- l'ensemble des actifs courants et non courants rattachables à un secteur d'activité ou à un secteur géographique (c'est-à-dire à une activité non conservée) lui-même destiné à être cédé.

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 « stock-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 concernées.

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, depuis la clôture du 31 décembre 2005, 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.

Le passif net déterminé est constaté au bilan dans la rubrique « Provisions pour risques et charges à caractère non courant ».

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 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.

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. Opérations en actions

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 1er 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.

Six plans octroyés entre 2003 et 2006 entrent dans le champ d'application 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 représentatif de 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 est réévaluée à chaque date d'arrêté après mise à jour des hypothèses de valorisation.

M. 2. Titres Accor autodétenus

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'auto-contrôle (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 » et par ses amendements. Le Groupe a choisi d'appliquer de façon anticipée au 1er 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 1er 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.

N. 1. 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.

N. 2. 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.

N. 3. 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.

N. 4. 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.

N. 5. 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.

N. 6. 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

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose 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. Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés (cf. Note 1.D.7).

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » 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.

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

R. 1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », 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, redevances 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, 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.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

R. 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.

R. 3. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

R. 4. Loyers, amortissements et provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

- l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;

- le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

R. 5. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent au critère de performance sur lequel l'entreprise communique auprès des investisseurs. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité y compris les charges liées au financement des activités hôtelières.

R. 6. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

R. 7. 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 ».

R. 8. Résultat de la gestion du Patrimoine Hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'hôtels. Ces éléments dans la gestion de l'immobilier hôtelier ne sont pas directement liés à la gestion des opérations.

R. 9. 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.

R. 10. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

R. 11. Résultat net des activités non conservées

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

R. 12. 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 1er 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 investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en disponibles à la vente du fait de leur cession prochaine ;
- 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.

S. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées 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 ».

T. 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 6 mars 2007 a autorisé la publication de ces états financiers.

Note 2. Faits marquants et changements de périmètre

A. Stratégie de recentrage sur l'Hôtellerie et les Services

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée aux marchés financiers courant 2006, le Groupe a procédé en 2006 à la cession de participations non stratégiques pour 759 millions d'euros. Les trois principales cessions de l'exercice sont détaillées ci-dessous :

A. 1. Cession des titres Compass

Le 7 mars 2006, Accor a cédé la totalité de sa participation de 1,42 % du capital de Compass Group PLC. Cette participation de 30 706 882 actions a été cédée pour un montant total 95 millions d'euros dégageant ainsi une moins-value de 4 millions d'euros (cf. Note 15). Suite à cette cession, Accor ne possède plus de titres Compass.

A. 2. Cession des titres Club Méditerranée

A. 2. 1. Historique

En juin 2004, Accor avait 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 avait été effectuée sur la base d'un prix d'acquisition de 45 euros par action Club Méditerranée, soit 252 millions d'euros. Il était 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 avait 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 avait 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 avait 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 était désormais consolidée.

A. 2. 2. Événements 2006

Dans le cadre de la revue stratégique des différentes participations du Groupe, Accor a décidé de céder la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée, soit 22,93 % du capital sur un total de 28,93 %. Afin de pérenniser les synergies réalisées entre les deux groupes, Accor s'est engagé à conserver, dans le cadre d'un pacte d'actionnaires, une participation de 6 % dans le Club Méditerranée pendant deux ans.

Dans ce cadre, Accor a commencé par céder, le 9 juin dernier, 13,5 % de cette participation au prix de 44,90 euros par action à un groupe d'investisseurs liés par un pacte d'actionnaires auquel Accor participe. Puis le 14 juin, 4 % de cette participation au prix de 44,90 euros par action ont été cédés à un autre investisseur. Aucune cession de titres n'a été réalisée au cours du second semestre 2006 et au 31 décembre 2006, Accor possédait encore 11,43 % du capital du Club Méditerranée. De plus, depuis janvier 2007, Accor a cédé 515 000 titres au prix de 43 euros par action ramenant ainsi son pourcentage de participation à 8,77 %.

Cette cession a entraîné la déconsolidation des titres Club Méditerranée au 30 juin 2006 dans les comptes du Groupe. La participation restante est dorénavant considérée comme un actif financier comptabilisé à sa juste valeur conformément aux principes comptables du Groupe (cf. Note 1.N)

Cette cession a dégagé une moins-value de (6) millions d'euros comptabilisée en Résultat de la gestion des autres actifs (cf. Note 15). De plus, au 31 décembre 2006, les titres détenus ont été dépréciés pour un total de (11) millions d'euros dont (6) millions d'euros comptabilisés en capitaux propres pour la partie des titres pour lesquels Accor a pris un engagement de conservation.

A. 3. Cession des titres Carlson Wagonlit Travel

Dans le cadre de la revue stratégique de son portefeuille de métiers, le groupe Accor a signé, le 27 avril dernier, un accord visant à céder la totalité de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel (CWT) pour 465 millions de dollars à Carlson Companies et One Equity Partners LLC (OEP), fonds d'investissement filiale de JPMorgan Chase & Co. Le groupe Accor détenait CWT à parité avec Carlson Companies depuis 1997. Dans la continuité de ces relations historiques, un partenariat stratégique de trois ans renouvelable

vise à assurer une distribution privilégiée des hôtels du Groupe par Carlson Wagonlit Travel. Parallèlement, CWT reste l'agence de voyages de référence de Accor.

La cession a juridiquement été effectuée en août 2006. Pour cette raison, CWT n'a été déconsolidée qu'au cours du second semestre 2006. CWT représentait une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels. Pour cette raison, CWT a été considéré comme une « activité non conservée » et a été traité à cette clôture conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Dans ce cadre, le résultat net de CWT réalisé jusqu'à la date de cession (14 millions d'euros) ainsi que la plus-value de cession (90 millions d'euros), ont été classés en « Résultat net des activités non conservées » (cf. Note 17).

L'impact de la cession de CWT sur la dette 2006 s'est élevé à (341) millions d'euros.

B. Stratégie immobilière

Dans le cadre de la stratégie du Groupe communiquée depuis 2005 aux marchés financiers, le Groupe modifie le mode d'exploitation de ses unités hôtelières. Cette stratégie dite de l'« Asset Right », qui s'appuie sur une analyse détaillée des profils de risques et de rentabilité de chaque segment hôtelier vise à réduire l'intensité capitalistique et la volatilité des cash flows du Groupe.

* *Dans les pays matures.*

Synthèse de la politique immobilière depuis le 1er janvier 2005

Depuis le 1er janvier 2005, 304 unités ont fait l'objet d'un changement de mode d'exploitation. Le tableau ci-dessous résume par type d'opération les différentes transactions mises en œuvre :

	Nombre d'hôtels	Valeur du portefeuille cédé	Impact dette	Impact actualisés des loyers retraités *	Impact dette retraitée **
Cession avec maintien d'un contrat de management	9	300	189	121	310
Cession avec maintien d'un contrat de location variable	200	1 594	546	669	1 215
Cession avec maintien d'un contrat de location	1	3	3	(5)	(2)
Cession avec maintien d'un contrat de franchise	52	53	53	116	169
Cessions simples	42	185	99	84	183
TOTAL	**304**	**2 135**	**890**	**985**	**1 875**

* *Engagements de loyers actualisés à 8 %.*
** *Retraitée des engagements de loyers actualisés à 8 %.*

Par ailleurs, le Groupe a indiqué que pour la période 2007-2008, 505 hôtels feraient l'objet d'une adaptation de leur mode d'exploitation pour un impact trésorerie de 1,8 milliard d'euros et un impact de réduction de l'endettement hors bilan de 1,5 milliard d'euros. Au-delà de 2008, 550 hôtels ont d'ores et déjà été identifiés comme susceptibles de faire l'objet d'une adaptation de leur mode d'exploitation.

Les différentes transactions réalisées en 2005-2006 dans le cadre de cette stratégie sont les suivantes :

B. 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.

2006 : cession de 6 Sofitel avec maintien d'un contrat de management (sale & management back)

En 2006, Accor a cédé 6 Sofitel aux États-Unis pour un montant de 370 millions de dollars (295 millions d'euros), à une joint-venture composée de GEM Realty, 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 (mise en équivalence dans les comptes du Groupe) et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management de 25 ans, trois fois renouvelable pour 10 ans.

La cession des 6 hôtels a dégagé une moins-value de (15) millions d'euros (cf. Note 14). L'impact de la cession sur la dette nette est de (184) millions de dollars.

B. 2. Hôtellerie milieu de gamme et économique

Réduire la cyclicité des résultats du Groupe en variabilisant les coûts de détention : « Sale & variable lease back »

Dans l'hôtellerie milieu de gamme et l'hôtellerie économique, Accor souhaite céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Un des objectifs est de variabiliser une partie des charges auparavant fixes.

2005 : cession de 128 hôtels avec maintien d'un contrat de location variable

Dans le cadre de cette politique, une première réalisation a été annoncée 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 par hôtels sont d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois par hôtel, au gré de Accor. Le loyer est en moyenne de 15,5 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et sera réduit 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 en 2005 **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, dans le but notamment d'accélérer le repositionnement de Novotel avec la nouvelle chambre « Novation ». Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 67 millions d'euros de travaux (cf. Note 41) dont 34 millions d'euros ont été réalisés en 2006.

2006 : cession de 76 unités avec maintien d'un contrat de location variable

Dans la continuité des transactions réalisées en 2005, Accor a signé le 6 mars 2006, un protocole d'accord visant à céder les murs de 76 unités dont 6 spas en France et en Belgique à la Foncière des Murs pour une valeur totale de 583 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, 70 unités ont juridiquement été cédées **(55 hôtels en France et 3 instituts de thalassothérapie et 12 hôtels en Belgique)**, pour une valeur de 494 millions d'euros. Les 6 dernières unités seront cédées en 2007.

Ces hôtels continuent à être exploités par Accor, dans le cadre de contrats de location par hôtel d'une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois par hôtel, au gré de Accor. Le loyer est de 14 % du chiffre d'affaires, sans minimum garanti, et sera réduit 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 a permis de dégager en 2006 **une plus value nette de frais de 143 millions d'euros** et de réduire les engagements de loyers actualisés à 8 % à hauteur de 151 millions d'euros.

Par ailleurs, il est à noter que Foncière des Murs s'est engagée à financer un programme de rénovation de 39 millions d'euros. Parallèlement, Accor s'est engagé à effectuer 27 millions d'euros de travaux (cf. Note 41) dont 3 millions d'euros ont été réalisés en 2006.

Parallèlement à cette opération, Accor a cédé les murs de 5 hôtels en 2006 : 1 Novotel en France, 1 Novotel en Roumanie et 3 Ibis au Mexique. Ces hôtels, sont dorénavant exploités par Accor dans le cadre de contrats de location variable.

B. 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 ») ou en contrat de management (« Sale & management back »).

Transactions réalisées au cours de l'exercice 2005

Cessions simples : 17 hôtels

En 2005, Accor a cédé ou arrêté les 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. Par ailleurs, en Allemagne dans le cadre de la rationalisation du parc hôtelier après l'acquisition de la participation dans Dorint, un Mercure a été cédé et 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.
- 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 d'un hôtel Ibis en franchise.

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 2 hôtels

En avril 2005, Accor a cédé un Novotel en Chine pour le reprendre en contrat de management. Par ailleurs, le Groupe a transformé un contrat de location en contrat de management en Espagne.

Transactions réalisées au cours de l'exercice 2006

Cessions simples : 25 hôtels

Au cours de la période, Accor a cédé ou arrêté les contrats de location de 25 hôtels sans en conserver l'exploitation. Les hôtels

concernés par ces cessions ou arrêts de contrat sont 2 Red Roof Inn et 5 Motel 6 aux États-Unis, 1 Sofitel, 8 Mercure, 2 Novotel et 1 Etap Hotel. Par ailleurs, Accor a cédé ses 6 unités en location au Danemark.

Cessions avec maintien d'un contrat de franchise (« sale & franchise back ») : 27 hôtels

- En France, Accor a cédé 13 hôtels en propriété tout en conservant un contrat de franchise sous les marques Formule 1 pour 7 d'entre eux, Etap Hôtel pour 3 d'entre eux, Ibis pour 2 d'entre eux et Sofitel pour un dernier. Par ailleurs, Accor a cédé 1 hôtel exploité précédemment en location et en a conservé la franchise sous la marque Ibis.
- Aux États-Unis, Accor a cédé 5 Motel 6 jusqu'alors en propriété en conservant un contrat de franchise.
- En Allemagne, Accor a cédé 8 hôtels en propriété et en a conservé la franchise sous les marques Formule 1 (1 hôtel), Etap Hotel (1 hôtel), Ibis (1 hôtel), Mercure (1 hôtel) et Novotel (4 hôtels).

Cessions avec maintien d'un contrat de management (« sale & management back ») : 1 hôtel

Au cours du second semestre 2006, Accor a cédé 1 Mercure situé en Nouvelle-Zélande tout en conservant le contrat de management de l'hôtel.

C. Colony Capital

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. En cas de conversion, 12 820 500 actions nouvelles Accor seraient créées. Il est précisé que compte tenu du caractère uniquement remboursable en action de cet instrument financier, la totalité des actions potentielles à créer figurent dans le calcul 2006 du nombre moyen pondéré de la période servant de base au calcul du BNPA. 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 (cf. Note 26). Le solde de 67 millions d'euros a été comptabilisé en compte de dette. La dette initiale de 67 millions d'euros a été ramenée à 30 millions d'euros au 31 décembre 2006.

  Il est par ailleurs précisé que le contrat d'émission d'ORA 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 ;

- une émission d'obligations convertibles (OC), 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. En cas de conversion, 11 627 900 actions nouvelles seraient créées. 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'OC prévoit des cas de convertibilité par anticipation en cas de survenance des événements suivants : cas de défaut de paiement par l'émetteur, 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.

Si l'ensemble des obligations était converti, Colony Capital détiendrait 10,32 % du capital de Accor.

Par ailleurs, il est à signaler qu'un certain nombre de clauses spécifiques a été mis en place en accord avec Colony Capital, afin de pérenniser le partenariat. Colony Capital ne pourra convertir ses obligations avant le 1er janvier 2007 ; Colony ne pourra augmenter sa participation dans Accor que six mois après la conversion totale de ses obligations remboursables en actions et obligations convertibles.

Enfin, il ne pourra pas vendre à découvert des titres pour couvrir son exposition sur les obligations convertibles ou les obligations remboursables en actions avant, soit le remboursement de 100 % des obligations remboursables en actions, soit la conversion totale des obligations convertibles et en tout état de cause avant le début d'une période de six mois précédant la date de maturité de chacune des catégories d'obligations.

D. Retour aux actionnaires

Accor a annoncé le 10 mai 2006, un programme de rachat d'actions d'un montant de 500 millions d'euros sur 12 mois. Ce programme a été réalisé dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006, à un prix maximum de 62 euros par titre. Ainsi, au cours de l'exercice 2006, 10 324 607 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées pour un montant de 481 millions d'euros soit au cours moyen de 46,56 euros par action. De plus, le 31 décembre 2006, 332 581 titres supplémentaires

avaient été rachetés pour une valeur de 19 millions d'euros. L'annulation de ces titres n'a été réalisée que début janvier 2007. Le programme de rachat d'actions est dorénavant terminé.

E. Dorint AG

E. 1. 2002 – Prise de participation de Accor dans Dorint AG

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 1er février 2003.

Dans le cadre des accords, entre le 31 mars 2009 et le 30 juin 2011, Accor a négocié 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, 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.

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 suivant 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 premier semestre 2003.

E. 2. 2003/2004 – Restructuration

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 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 % 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 1er juillet 2009 et le 1er 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 1er juillet 2007 et le 30 juin 2010.

E. 3. 2005 – Restructuration

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 1er janvier 2005, a consenti des réductions de ses redevances de management pour une période comprise entre le 1er 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 ;
- 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 (cf. Note 41) ;
- la constatation d'une provision pour risque de 30,5 millions d'euros correspondant à des engagements éventuels à payer au fonds d'investissement Noonday dans le cadre des accords signés en 2004 entre les parties.

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 1er 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 1er 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 1er 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 1er 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 figurait en hors bilan au 31 décembre 2005.

E. 4. 2006 – Exercice 2006

Conformément à son engagement pris en 2005, Accor a souscrit à hauteur de 12,5 millions d'euros à l'augmentation de capital de Dorint de 22,7 millions d'euros réalisée au cours du premier semestre 2006. Suite à cette nouvelle émission, la participation du Groupe dans Dorint est passée à 34,35 %, et celle du fonds d'investissement Noonday à 39,3 %.

Le groupe Dorint continuant à réaliser des pertes opérationnelles importantes en 2006 (cf. Note 22), le Conseil de Surveillance de Dorint a décidé de scinder l'entreprise en deux entités distinctes :

- Accor prend le contrôle d'une entité assurant l'exploitation de 52 hôtels par le biais d'une augmentation de capital de 52 millions d'euros. Les hôtels jusqu'alors exploités sous les marques Dorint Sofitel (au nombre de 8), Dorint Novotel (au nombre de 17) et Mercure (au nombre de 27) auront respectivement pour enseigne Sofitel, Novotel et Mercure dès le premier semestre 2007.

  Au cours du premier semestre 2007, Accor fera l'acquisition de participations minoritaires pour un montant de 70 millions d'euros, qui conduira le Groupe à détenir environ 90 % de cette entité.

  D'un point de vue financier, cette opération permet à Accor de prendre le contrôle de 52 hôtels, réalisant environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'objectif est d'atteindre en 2007 après réduction de loyers consentis par les bailleurs, un excédent brut d'exploitation (EBITDA) de l'ordre de 16 millions d'euros et un résultat opérationnel avant impôt de 10 millions d'euros. Cette performance est à comparer à la quote-part du résultat mis en équivalence de Dorint AG pour 2006, qui est de (7) millions d'euros ;
- Ebertz & Partner prend le contrôle à 100 % d'une nouvelle entité exploitant 41 hôtels sous la marque Dorint.

La réalisation de l'ensemble de l'opération est subordonnée à l'accord des autorités de la concurrence européenne. L'impact de cette transaction a été provisionné dans les comptes d'Accor pour un montant de (31) millions d'euros en 2006 (cf. Note 13.D). Par ailleurs, le prêt consenti à Dr Ebertz a été déprécié à hauteur de (28) millions d'euros au cours de l'exercice 2006.

F. Développement

F. 1. Développement hôtelier

Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe a annoncé son intention d'ouvrir 200 000 chambres sur la période 2006-2010. Les axes privilégiés de développement du Groupe au cours des quatre années à venir seront d'une part, l'hôtellerie milieu de gamme et économique en Europe et d'autre part, l'hôtellerie économique dans les pays émergents.

Investissements hôteliers (croissance externe et interne)

Dans le cadre de son plan de développement, Accor a signé des partenariats significatifs en Inde, première étape d'une expansion majeure dans ce pays. Ce plan d'expansion couvre l'ensemble du marché hôtelier indien : l'hôtellerie très économique avec le développement de 100 hôtels Formule 1, l'hôtellerie économique avec le développement d'un réseau d'Ibis en Inde, l'hôtellerie milieu de gamme avec le développement de la marque Novotel et l'hôtellerie haut de gamme avec notamment la réalisation du nouveau Sofitel Mumbai et du Sofitel Cabo de Rama.

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice, à l'ouverture ou à l'acquisition de 155 hôtels, pour un total de 21 675 chambres. Par ailleurs, 99 hôtels ont été fermés sur la période, soit 10 721 chambres.

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2006

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
2007	2 987	6 665	13 792	6 688	30 132
2008	5 924	6 860	16 099	2 589	31 472
2009	3 270	3 122	8 777	132	15 301
TOTAL	**12 181**	**16 647**	**38 668**	**9 409**	**76 905**

F. 2. Stratégie de développement dans les Services

Au cours de l'exercice 2006, Accor a acquis plusieurs sociétés de services lui permettant de renforcer la position d'Accor Services à l'international et de conforter le développement significatif de sa gamme de produits et services. Ces premiers investissements, d'une valeur globale de 94 millions d'euros, rentrent dans un objectif d'investissement d'une valeur totale de 500 millions d'euros sur la période 2006-2010.

En février 2006, Accor Services, a tout d'abord acquis la société Stimula, société spécialiste de la motivation des réseaux de distribution et des forces de ventes (ticket cadeau). Cette acquisition hisse Accor Services au premier rang des acteurs français de la stimulation sur le marché des entreprises, avec un volume d'affaires, combiné à celui de Stimula de 200 millions d'euros et dorénavant 200 collaborateurs en France. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 7,3 millions d'euros. L'écart de première consolidation a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de 1,6 million d'euros, le solde l'étant à l'écart d'acquisition pour 5,6 millions d'euros. La Société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 6,1 millions d'euros et un résultat net de 0,6 million d'euros.

Puis en mars 2006, Accor Services a acquis la société 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 et ses 110 000 utilisateurs répartis sur 10 grandes villes américaines (dont San Francisco Bay Area, Boston, Philadelphie). Le coût de cette acquisition, payée en numéraire, est de 35 millions de dollars (28,4 millions d'euros). L'écart de première consolidation de 27,6 millions d'euros a été affecté à la liste client acquise pour une valeur de 2,1 millions d'euros, le solde l'étant à l'écart d'acquisition pour 25,5 millions d'euros. La Société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 5,3 millions d'euros et un résultat net de 2,1 millions d'euros.

Serial, opérateur italien de titres-restaurant, permet à Accor Services Italie de consolider sa position de leader. Créée en 1998, la société Sérial s'est fortement développée sur le segment des PME et a réalisé un volume d'émission de plus de 97 millions d'euros. Le coût de cette acquisition, payée en numéraire s'élève à 42,9 millions d'euros. L'écart de première consolidation, qui s'élève à 42,2 millions d'euros a été affecté à la liste client pour 7,3 millions d'euros ; le solde l'étant à l'écart d'acquisition. La Société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 4,3 millions d'euros et un résultat net de 0,5 million d'euros.

F. 3. Acquisition de 50 % de Accor Brazil

Enfin, début décembre 2006, Accor a acquis auprès de Brookfield Asset Management Inc. et Espirito Santo Resources, Ltd. les 50 % que ces derniers détenaient dans la société Ticket Serviçios Brésil, pour un montant de 197 millions d'euros. La société Ticket Serviçios Brésil, détenue jusqu'alors à 50 % par le groupe Accor, à 40 % par Brookfield Asset Management Inc. et 10 % par Espirito Santo Resources gère au Brésil, sous les marques Accor, les activités de titres de services et d'hôtellerie et sous une marque locale, la restauration collective. Cette opération a permis à Accor de détenir 100 % des activités Titres de Services, 100 % des activités Hôtellerie et 50 % de la Restauration Collective (à parité avec le groupe Compass) de Ticket Serviçios. L'écart d'acquisition dégagé par cette acquisition est de 163 millions d'euros. La Société a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 365 millions d'euros et un résultat net de 24,4 millions d'euros.

G. Stratégie dans les autres métiers de Accor : les 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. Au cours du premier semestre 2006, Colony Capital a remboursé par anticipation l'intégralité du prêt qui lui avait été accordé (cf. Note 21).

En décembre 2004, Accor, la famille Desseigne Barrière 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 de un milliard d'euros.

Il regroupe 38 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, de Biarritz et de Nice, ainsi que 18 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 Desseigne Barrière 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 Desseigne Barrière, 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 (cf. Note 15). 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 a été 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 21).

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 son 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 2006 pour un montant de 140 millions d'euros (cf. Note 41).

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 & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2006 [2]	2005 retraité [2]	2004 retraité [2]
HÔTELLERIE	**1 759**	**1 880**	**1 150**	**203**	**440**	**36**	**5 467**	**5 195**	**4 956**
Haut et milieu de gamme	1 109	1 179	159	139	362	35	2 984	2 857	2 787
Économique	649	700	-	64	78	1	1 492	1 374	1 247
Économique États-Unis	-	-	991	-	-	-	991	964	922
SERVICES	**149**	**267**	**12**	**304**	**26**	**2**	**760**	**630**	**518**
AUTRES ACTIVITÉS	**683**	**458**	**-**	**211**	**21**	**7**	**1 380**	**1 311**	**1 127**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casinos	320	-	-	-	16	-	336	326	221
Restauration	115	247	-	209	5	-	576	518	458
Services à bord des trains	121	144	-	-	-	-	265	264	261
Holdings et autres	128	67	-	2	-	7	204	203	187
TOTAL 2006	**2 591**	**2 604**	**1 162**	**718**	**487**	**45**	**7 607**	-	-
TOTAL 2005 RETRAITÉ	**2 462**	**2 400**	**1 177**	**604**	**450**	**43**		**7 136**	**-**
TOTAL 2004 RETRAITÉ	**2 289**	**2 276**	**1 111**	**449**	**426**	**50**			**6 601**

(1) 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 l'application de la norme IFRS 5, le chiffre d'affaires de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2006 s'établit à 7 607 millions d'euros contre 7 136 millions d'euros au 31 décembre 2005 retraité, soit une augmentation de 471 millions d'euros (+6,6 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

	(en millions d'euros)
- activité (à périmètre et change constants)	+ 476
- développement	+ 235
- impact de change	+ 26
- cession d'actifs	(266)
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2006	**+ 471**

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	**+ 272**	**+ 318**	**+ 6,1 %**
Haut et milieu de gamme	+ 127	+ 194	+ 6,8 %
Économique	+ 118	+ 81	+ 5,9 %
Économique États-Unis	+ 27	+ 44	+ 4,5 %
SERVICES	**+ 130**	**+ 98**	**+ 15,5 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**+ 69**	**+ 60**	**+ 4,6 %**
Casinos	+ 10	+ 12	+ 3,6 %
Restauration	+ 58	+ 30	+ 5,8 %
Services à bord des trains	+ 1	(2)	(0,6) %
Holdings et Autres	+ 1	+ 19	+ 9,6 %
TOTAL GROUPE	**+ 471**	**+ 476**	**+ 6,7 %**

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	+ 129	+ 112	+ 4,6 %
Europe (hors France)	+ 204	+ 169	+ 7,0 %
Amérique du Nord	(15)	+ 58	+ 5,0 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 114	+ 80	+ 13,2 %
Autres pays	+ 37	+ 52	+ 11,6 %
Structures mondiales	+ 2	+ 5	+ 10,5 %
TOTAL GROUPE	**+ 471**	**+ 476**	**+ 6,7 %**

Le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier 2006 de 5 467 millions d'euros s'élève au 31 décembre 2006 à 200 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de Management	Redevances de Franchise	2006	2005 publié	2004 publié
HÔTELLERIE					
Haut et milieu de gamme	125	25	150	130	123
Économique	11	22	33	29	17
Économique États-Unis	-	17	17	15	14
TOTAL 2006	**136**	**64**	**200**	**-**	**-**
TOTAL 2005 PUBLIÉ	**116**	**58**		**174**	**-**
TOTAL 2004 PUBLIÉ	**92**	**62**			**154**

Pour rappel, les données publiées par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
HÔTELLERIE	**4 956**	**5 195**
Haut et milieu de gamme	2 787	2 864
Économique	1 247	1 367
Économique États-Unis	922	964
SERVICES	**518**	**630**
AUTRES ACTIVITÉS	**1 590**	**1 797**
Agences de voyages	463	486
Casinos	221	326
Restauration	458	518
Services à bord des trains	261	264
Holdings et autres	187	203
TOTAL	**7 064**	**7 622**

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
France	2 399	2 572
Europe (hors France)	2 464	2 596
Amérique du Nord	1 234	1 307
Amérique Latine & Caraïbes	469	623
Autres pays	444	469
Structures mondiales	54	55
TOTAL	**7 064**	**7 622**

Note 4. Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Coûts des marchandises vendues (1)	(676)	(747)	(799)	(747)	(676)
Coûts de personnel (2)	(2 435)	(2 630)	(2 729)	(2 915)	(2 710)
Énergie, entretien et maintenance	(346)	(371)	(389)	(372)	(346)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(277)	(299)	(297)	(299)	(279)
Autres charges d'exploitation (3)	(1 115)	(1 183)	(1 310)	(1 303)	(1 228)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**(4 849)**	**(5 230)**	**(5 523)**	**(5 636)**	**(5 239)**

(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 Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Effectifs temps plein *	85 055	92 801	92 250	100 312	92 411
Ratio Coûts de personnel/ETP *(en milliers d'euros)*	(29)	(28)	(30)	(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 14 millions d'euros liés aux plans de stock-options.

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de distribution, des coûts informatiques, de marketing et 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 & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2006 (2)	2005 retraité (2)	2004 retraité (2)
HÔTELLERIE	**512**	**595**	**425**	**38**	**108**	**(5)**	**1 673**	**1 553**	**1 459**
Haut et milieu de gamme	291	330	44	16	74	(5)	750	704	686
Économique	221	265	-	22	34		542	495	442
Économique États-Unis	-	-	381	-	-	-	381	354	331
SERVICES	**45**	**137**	**5**	**132**	**5**	**(14)**	**310**	**255**	**207**
AUTRES ACTIVITÉS	**72**	**43**	**-**	**10**	**6**	**(30)**	**101**	**98**	**86**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casinos	45	-	-	-	6	-	51	50	38
Restauration	9	18	-	15	-	-	42	40	35
Services à bord des trains	5	13	-	-	-	1	19	20	13
Holdings et autres	13	12	-	(5)	-	(31)	(11)	(12)	-
TOTAL 2006	**629**	**775**	**430**	**180**	**119**	**(49)**	**2 084**	-	-
TOTAL 2005 RETRAITÉ	**603**	**680**	**405**	**144**	**115**	**(41)**		**1 906**	**-**
TOTAL 2004 RETRAITÉ	**554**	**628**	**374**	**100**	**105**	**(9)**			**1 752**

(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 ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat brut d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2006 s'établit à 2 084 millions d'euros, contre 1 906 millions d'euros au 31 décembre 2005 retraité.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

	(en millions d'euros)
- activité (à périmètre et change constants)	+ 184
- développement	+ 44
- impact de change	-
- cession d'actifs	(50)
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2006	**+ 178**

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	**+ 120**	**+ 131**	**+ 8,5 %**
Haut et milieu de gamme	+ 46	+ 60	+ 8,5 %
Économique	+ 47	+ 38	+ 7,8 %
Économique États-Unis	+ 27	+ 33	+ 9,4 %
SERVICES	**+ 55**	**+ 47**	**+ 18,4 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**+ 3**	**+ 6**	**+ 5,7 %**
Casinos	+ 1	+ 2	+ 3,7 %
Restauration	+ 2	+ 2	+ 4,5 %
Services à bord des trains	(1)	-	(1,9) %
Holdings et Autres	+ 1	+ 2	+ 19,4 %
TOTAL GROUPE	**+ 178**	**+ 184**	**+ 9,7 %**

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	+ 26	+ 23	+ 3,8 %
Europe (hors France)	+ 95	+ 85	+ 12,5 %
Amérique du Nord	+ 25	+ 43	+ 10,7 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 36	+ 31	+ 21,5 %
Autres pays	+ 4	+ 12	+ 10,7 %
Structures mondiales	(8)	(10)	(25,1) %
TOTAL GROUPE	**+ 178**	**+ 184**	**+ 9,7 %**

Pour rappel, les données publiées par métier et zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
HÔTELLERIE	**1 459**	**1 553**
Haut et milieu de gamme	686	707
Économique	442	492
Économique États-Unis	331	354
SERVICES	**207**	**255**
AUTRES ACTIVITÉS	**159**	**178**
Agences de voyages	73	80
Casinos	38	50
Restauration	35	39
Services à bord des trains	13	20
Holdings et autres	-	(11)
TOTAL	**1 825**	**1 986**

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
France	579	619
Europe (hors France)	664	719
Amérique du Nord	386	418
Amérique Latine & Caraïbes	101	146
Autres pays	107	117
Structures mondiales	(12)	(33)
TOTAL	**1 825**	**1 986**

Note 6. Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de 810 millions d'euros au 31 décembre 2005 retraité et de 836 millions d'euros au 31 décembre 2006.

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 207 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 836 millions d'euros correspond à 1 559 hôtels en location dont 55 % 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 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
HÔTELLERIE	**(761)**	**(803)**	**(823)**	**(803)**	**(761)**
Haut et milieu de gamme	(404)	(424)	(432)	(424)	(404)
Économique	(169)	(190)	(206)	(190)	(169)
Économique États-Unis	(188)	(189)	(185)	(189)	(188)
SERVICES	**(11)**	**(12)**	**(12)**	**(12)**	**(11)**
AUTRES ACTIVITÉS	**6**	**5**	**(1)**	**(22)**	**(18)**
Agences de voyages	-	-	-	(27)	(24)
Casinos	(2)	(5)	(5)	(5)	(2)
Restauration	(7)	(7)	(8)	(7)	(7)
Services à bord des trains	(2)	(2)	(3)	(2)	(2)
Holdings et autres [1]	17	19	15	19	17
TOTAL	**(766)**	**(810)**	**(836)**	**(837)**	**(790)**

(1) Comprend les commissions de caution sur les loyers perçues des filiales hôtelières pour 21 millions d'euros (cf. 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)	Nb hôtels [1]	Loyers 2006	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	865	(337)	(337)	-
Loyer fixe sans option d'achat	326	(185)	(185)	-
Loyer fixe avec rémunération variable [2]	65	(60)	(54)	(6)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(14)	(14)	-
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(38)	(38)	-
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(21)	(21)	-
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	**1 256**	**(655)**	**(649)**	**(6)**
Loyer variable avec minimum [3]	75	(47)	(4)	(43)
Loyer variable avec minimum plafonné [4]	2	(1)	-	(1)
Loyer variable sans minimum [5]	226	(120)	-	(120)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	**303**	**(168)**	**(4)**	**(164)**
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	**1 559**	**(823)**	**(653)**	**(170)**
Loyers dans les autres métiers	-	(34)	(34)	-
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	21	21	-
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	**1 559**	**(836)**	**(666)**	**(170)**

(1) Le nombre d'hôtels par marque et par type de contrat se détaille de la manière suivante au 31 décembre 2006 :

Établissements en location en 2006	Loyer fixe avec option	Loyer fixe sans option	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum capé	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	11	6	3	7	-	8	**35**
Novotel	35	48	9	11	2	56	**161**
Mercure	43	61	23	12	-	46	**185**
Suitehotel	5	5	-	-	-	-	**10**
Ibis	55	107	13	44	-	96	**315**
Etap Hôtel	26	50	1	1	-	16	**94**
Formule 1	98	3	12	-	-	4	**117**
Motel 6	450	45	3	-	-	-	**498**
Red Roof	142	1	1	-	-	-	**144**
TOTAL	**865**	**326**	**65**	**75**	**2**	**226**	**1 559**

(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 en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels sont assortis 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 (203 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (23 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 moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	(en millions d'euros)
2007	(641)
2008	(643)
2009	(644)
2010	(640)
2011	(630)
2012	(612)
2013	(594)
2014	(575)
2015	(559)
2016	(533)

Années	(en millions d'euros)
2017	(504)
2018	(452)
2019	(431)
2020	(350)
2021	(281)
2022	(243)
2023	(181)
2024	(142)
> 2025	(564)
TOTAL	**(9 219)**

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 5 149 millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 8 % s'établit à 412 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (soit 641 millions d'euros) et la charge d'intérêt (412 millions d'euros) s'établit à 229 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's ».

Note 7. Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales (1)	2006 (2)	2005 retraité (2)	2004 retraité (2)
HÔTELLERIE	**329**	**244**	**220**	**16**	**50**	**(9)**	**850**	**751**	**699**
Haut et milieu de gamme	164	102	24	8	30	(9)	319	278	283
Économique	165	142	-	8	20	-	335	309	273
Économique États-Unis	-	-	196	-	-	-	196	164	143
SERVICES	**42**	**133**	**5**	**129**	**3**	**(15)**	**297**	**243**	**195**
AUTRES ACTIVITÉS	**61**	**39**	**-**	**8**	**6**	**(13)**	**101**	**102**	**92**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casinos	39	-	-	-	6	-	45	45	37
Restauration	7	15	-	12	-	-	34	33	29
Services à bord des trains	3	13	-	-	-	1	17	19	11
Holdings et autres	12	11	-	(4)	-	(14)	5	5	15
TOTAL 2006	**432**	**416**	**225**	**153**	**59**	**(37)**	**1 248**	-	-
TOTAL 2005 RETRAITÉ	**427**	**332**	**186**	**122**	**56**	**(27)**		**1 096**	**-**
TOTAL 2004 RETRAITÉ	**396**	**300**	**155**	**86**	**50**	**(1)**			**986**

(1) L'excédent 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 ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, l'excédent brut d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2006 s'établit à 1 248 millions d'euros, contre 1 096 millions d'euros au 31 décembre 2005 retraité.

Cette augmentation s'analyse comme suit :

	(en millions d'euros)
- activité (à périmètre et change constants)	+ 170
- développement	(9)
- impact de change	+ 2
- cession d'actifs	(11)
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2006	**+ 152**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	2006/2005 retraité	**À périmètre et change constants**	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*%*
HÔTELLERIE	**+ 99**	**+ 122**	**+ 16,3 %**
Haut et milieu de gamme	+ 41	+ 52	+ 18,9 %
Économique	+ 26	+ 35	+ 11,1 %
Économique États-Unis	+ 32	+ 35	+ 21,6 %
SERVICES	**+ 54**	**+ 46**	**+ 19,0 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(1)**	**+ 2**	**+ 1,6 %**
Casinos	-	+ 2	+ 3,4 %
Restauration	+ 1	+ 1	+ 3,1 %
Services à bord des trains	(2)	(1)	(7,7) %
Holdings et Autres	-	+ 1	+ 8,9 %
TOTAL GROUPE	**+ 152**	**+ 170**	**+ 15,5 %**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	2006/2005 retraité	**À périmètre et change constants**	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*%*
France	+ 5	+ 17	+ 4,0 %
Europe (hors France)	+ 84	+ 84	+ 25,2 %
Amérique du Nord	+ 39	+ 46	+ 24,4 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 31	+ 29	+ 24,2 %
Autres pays	+ 3	+ 7	+ 12,6 %
Structures mondiales	(10)	(13)	(47,7) %
TOTAL GROUPE	**+ 152**	**+ 170**	**+ 15,5 %**

Pour rappel, les données publiées par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
HÔTELLERIE	**699**	**750**
Haut et milieu de gamme	283	284
Économique	273	302
Économique États-Unis	143	164
SERVICES	**195**	**243**
AUTRES ACTIVITÉS	**141**	**156**
Agences de voyages	49	53
Casinos	37	45
Restauration	29	33
Services à bord des trains	11	19
Holdings et Autres	15	6
TOTAL	**1 035**	**1 149**

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
France	407	431
Europe (hors France)	325	360
Amérique du Nord	163	196
Amérique Latine & Caraïbes	87	124
Autres pays	52	57
Structures mondiales	1	(19)
TOTAL	**1 035**	**1 149**

Note 8. Détail des amortissements et provisions

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Amortissements	(404)	(417)	(426)	(430)	(417)
Provisions	(3)	1	(10)	(2)	(6)
TOTAL	**(407)**	**(416)**	**(436)**	**(432)**	**(423)**

Note 9. Résultat d'exploitation par métier et zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2006 [2]	2005 retraité [2]	2004 retraité [2]
HÔTELLERIE	**215**	**134**	**121**	**8**	**28**	**(18)**	**488**	**393**	**348**
Haut et milieu de gamme	93	33	14	2	11	(18)	136	95	104
Économique	122	101	-	6	17	-	246	218	186
Économique États-Unis	-	-	107	-	-	-	107	80	58
SERVICES	**39**	**127**	**4**	**121**	**1**	**(18)**	**275**	**223**	**177**
AUTRES ACTIVITÉS	**36**	**23**	**(0)**	**5**	**4**	**(20)**	**48**	**65**	**54**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casinos	24	-	-	-	4	-	28	28	26
Restauration	2	10	-	9	-	-	22	22	19
Services à bord des trains	(0)	12	-	-	-	-	11	15	7
Holdings et autres	10	1	(0)	(4)	-	(20)	(13)	-	2
TOTAL 2006	**291**	**284**	**125**	**135**	**33**	**(56)**	**812**	-	-
TOTAL 2005 RETRAITÉ	**290**	**217**	**82**	**105**	**33**	**(46)**		**681**	**-**
TOTAL 2004 RETRAITÉ	**269**	**184**	**51**	**70**	**28**	**(23)**			**579**

(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 ».

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, le résultat d'exploitation de Carlson Wagonlit Travel (CWT) a été reclassé en Résultat net des activités non conservées (cf. Note 17).

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2006 s'établit à 812 millions d'euros contre 681 millions d'euros au 31 décembre 2005 retraité. Cette évolution s'analyse comme suit :

	(en millions d'euros)
- activité (à périmètre et change constants)	+ 148
- développement	(21)
- impact de change	+ 2
- cession d'actifs	+ 2
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2006	**+ 131**

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*%*
HÔTELLERIE	**+ 95**	**+ 115**	**+ 29,3 %**
Haut et milieu de gamme	+ 41	+ 50	+ 52,7 %
Économique	+ 28	+ 34	+ 15,5 %
Économique États-Unis	+ 27	+ 31	+ 39,2 %
SERVICES	**+ 52**	**+ 45**	**+ 20,3 %**
AUTRES ACTIVITÉS	**(17)**	**(13)**	**(19,7) %**
Casinos	(0)	+ 1	+ 3,9 %
Restauration	(0)	-	+ 0,2 %
Services à bord des trains	(4)	(2)	(15,4) %
Holdings et Autres	(13)	(12)	-
TOTAL GROUPE	**+ 131**	**+ 148**	**21,7 %**

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	2006/2005 retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	*(en millions d'euros)*	*%*
France	+ 1	+ 12	+ 4,1 %
Europe (hors France)	+ 67	+ 72	+ 33,1 %
Amérique du Nord	+ 43	+ 43	+ 52,5 %
Amérique Latine et Caraïbes	+ 29	+ 29	+ 26,8 %
Autres pays	+ 1	+ 5	+ 15,4 %
Structures mondiales	(10)	(13)	(27,0) %
TOTAL GROUPE	**+ 131**	**+ 148**	**21,7 %**

Pour rappel, les données publiées par métier et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
HÔTELLERIE	**348**	**394**
Haut et milieu de gamme	104	101
Économique	186	213
Économique États-Unis	58	80
SERVICES	**177**	**223**
AUTRES ACTIVITÉS	**87**	**100**
Agences de voyages	33	36
Casinos	26	28
Restauration	19	21
Services à bord des trains	7	15
Holdings et autres	2	-
TOTAL	**612**	**717**

(en millions d'euros)	2004 publié	2005 publié
France	278	289
Europe (hors France)	203	241
Amérique du Nord	52	85
Amérique Latine & Caraïbes	69	106
Autres pays	29	34
Structures mondiales	(19)	(38)
TOTAL	**612**	**717**

Note 10. Résultat financier

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
- Intérêts financiers [1]	(122)	(133)	(98)	(135)	(123)
- Autres revenus et charges financières [2]	22	13	2	13	22
RÉSULTAT FINANCIER	**(100)**	**(120)**	**(96)**	**(122)**	**(101)**

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
- Intérêts financiers décaissés	(91)	(109)	(79)	(111)	(92)
- Intérêts financiers non décaissés *	(31)	(24)	(19)	(24)	(31)
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	**(122)**	**(133)**	**(98)**	**(135)**	**(123)**

** Il s'agit de la charge d'intérêt « non décaissée » relative aux OCEANE émises par le Groupe comptabilisée dans le cadre des normes IFRS (cf. Note 1.N).*

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Dividendes perçus des sociétés non consolidées	5	6	3	6	5
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	13	6	(3)	6	13
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	4	1	2	1	4
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	**22**	**13**	**2**	**13**	**22**

Note 11. Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	7	22	18	23	8
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(6)	(14)	(7)	(15)	(6)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**1**	**8**	**11**	**8**	**2**

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Orbis (Hôtellerie Pologne)	7	6	6	6	7
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.E)	(1)	(7)	(7)	(7)	(1)
Hôtellerie Asie/Australie	2	3	4	3	2
Club Méditerranée (Note 2.A.2)	-	3	-	3	-
Fonds d'investissement Tunisie & Maroc (STI et RISMA)	(2)	2	0	2	(2)
Sofitel Londres Saint James (Hôtellerie UK)	-	-	1	-	-
Société Hôtelière Paris les Halles	-	-	2	-	-
Hôtels ABC (hôtel Demeure/Libertel)	(5)	-	-	-	(5)
Société des Hôtels et Casino de Deauville (Note 2.G)	3	-	-	-	3
Autres	(3)	1	4	1	(2)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**1**	**8**	**11**	**8**	**2**

Note 12. Charges de restructuration

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Provisions pour restructuration	15	(19)	(16)	(20)	10
Coûts de restructuration	(28)	(20)	(53)	(23)	(32)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	**(13)**	**(39)**	**(69)**	**(43)**	**(22)**

L'accroissement des charges de restructuration entre 2004 et 2005 s'explique principalement par le provisionnement des 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. Les coûts afférents à ces départs ont été payés en 2006.

Les charges de restructuration sur la période 2006 comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Note 13. Dépréciation d'actifs

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Écarts d'acquisition	(35)	(20)	(29)	(20)	(38)
Immobilisations incorporelles	-	(1)	(3)	(1)	-
Immobilisations corporelles	(14)	(86)	(3)	(86)	(14)
Immobilisations financières	-	-	(59)	-	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	**(49)**	**(107)**	**(94)**	**(107)**	**(52)**

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les années 2004, 2005 et 2006 sont les suivants :

A. Dépréciation sur écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
HÔTELLERIE	**(33)**	**(16)**	**(19)**	**(16)**	**(33)**
Haut et milieu de gamme	(30)	(14)	(18)	(14)	(30)
Économique	(3)	(2)	(1)	(2)	(3)
Économique États-Unis	-	-	-	-	-
SERVICES	**-**	**(3)**	**(3)**	**(3)**	**-**
AUTRES ACTIVITÉS	**(2)**	**(1)**	**(7)**	**(1)**	**(5)**
Agences de voyages	-	-	-	-	(3)
Casinos	-	-	-	-	-
Restauration	-	(1)	(1)	(1)	-
Services à bord des trains	(2)	-	-	-	(2)
Holdings et autres	-	-	(6)	-	-
TOTAL	**(35)**	**(20)**	**(29)**	**(20)**	**(38)**

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.

En 2006, le principal écart d'acquisition ayant fait l'objet d'une dépréciation est celui du Mercure Varsovie centre pour 12 millions d'euros.

B. Dépréciation sur actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Les immobilisations d'un projet informatique développé en interne ont été ramenées à leur valeur d'utilité pour un montant de 2,6 millions d'euros.

C. Dépréciation sur actifs corporels

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
HÔTELLERIE	**(14)**	**(84)**	**6**	**(84)**	**(14)**
Haut et milieu de gamme	(6)	(50)	8	(50)	(6)
Économique	(1)	(30)	(1)	(30)	(1)
Économique États-Unis	(7)	(4)	(1)	(4)	(7)
SERVICES	**-**	**-**		**-**	**-**
AUTRES ACTIVITÉS	**-**	**(2)**	**(9)**	**(2)**	**-**
Agences de voyages	-	-	-	-	-
Casinos	-	(1)	-	(1)	-
Restauration	-	-	(1)	-	-
Services à bord des trains	-	-	-	-	-
Holdings et autres	-	(1)	(8)	(1)	-
TOTAL	**(14)**	**(86)**	**(3)**	**(86)**	**(14)**

En 2005, 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 2006, une reprise globale de provision pour dépréciation d'actifs a été comptabilisée sur l'hôtellerie France pour 26 millions d'euros à laquelle s'ajoute une reprise de provision de 2 millions liée à des cessions d'hôtels. Les 31 millions d'euros de dépréciations d'actifs corporels sont principalement liés à des plans de cessions d'actifs non prioritaires pour le Groupe ainsi qu'à la revue régulière de la valorisation du patrimoine. Ils concernent 89 hôtels en 2006.

D. Dépréciation sur actifs financiers

En 2006, le prêt consenti au Docteur Ebertz (41 millions d'euros) a été ramené à sa juste valeur. Dans ce cadre une provision pour dépréciation de 28 millions d'euros a été constatée dans les comptes 2006 (cf. Note 20).

Dans le cadre de la restructuration du groupe Dorint intervenue en janvier 2007, les actifs de cette société ont été ramenés à leur valeur de marché occasionnant des dépréciations d'actifs à hauteur de 31 millions d'euros constatées dans les comptes 2006.

Note 14. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Plus ou moins-value de cession	17	90	140	90	17
Provisions sur actifs hôteliers	(25)	(17)	(31)	(18)	(25)
TOTAL	**(8)**	**73**	**109**	**72**	**(8)**

Au 31 décembre 2004, le résultat de la gestion 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 la gestion 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 (cf. Note 2. B.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 (46 millions d'euros).

Au 31 décembre 2006, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une plus-value de 143 millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession à Foncière des Murs avec maintien d'un contrat de location variable en pourcentage du chiffre d'affaires de 58 murs d'hôtels en France et de 12 murs d'hôtels en Belgique (cf. Note 2.B.2) ;
- une moins-value de (15) millions d'euros liée à la cession de 6 Sofitel aux États-Unis avec maintien d'un contrat de gestion long terme (cf. Note 2.B.1) ;
- le résultat sur la cession d'hôtels non prioritaires en Europe et aux États-Unis pour 26 millions d'euros (cf. Note 2.B.3) ;
- une moins-value de (14) millions d'euros dégagée dans le cadre de la cession de 6 hôtels au Danemark (cf. Note 2.B.3) ;
- une charge de (22) millions d'euros relative à des provisions pour risques dans le cadre de la restructuration du groupe Dorint en Allemagne.

Note 15. Résultat de la gestion des autres actifs

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Plus ou moins-value de cession	78	28	20	28	83
Provisions	(68)	(30)	26	(30)	(70)
Gains/(pertes) non récurrents	(36)	(36)	(31)	(35)	(36)
TOTAL	**(26)**	**(38)**	**15**	**(37)**	**(23)**

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.

Le poste « Provisions » comprend essentiellement une dotation pour provision des titres Compass de 58 millions d'euros.

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.E.

Au 31 décembre 2006, le poste de plus ou moins-value de cession intègre principalement une plus-value liée à la cession du Casino Mandelieu pour 15 millions d'euros, la plus value dégagée lors de la cession des titres Compagnie du Mont Blanc (5 millions d'euros), ainsi que la moins-value dégagée lors de la cession des titres Compass pour (4) millions d'euros.

Par ailleurs, suite à la cession des titres Club Méditerranée, une moins-value de (6) millions d'euros a été dégagée au cours de l'exercice 2006, et une provision sur titres de (5) millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2006 pour constater la perte de valeur sur la base d'une valeur par titre Club Méditerranée de 40,80 euros (cours du 31 décembre 2006) des 5,43 % de titres qui ont fait l'objet d'une intention de cession à court terme par le Groupe (cf. Note 2.A.2).

Note 16. Impôts sur les bénéfices

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
Charge d'impôt exigible	(134)	(193)	(266)	(200)	(144)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	**(134)**	**(193)**	**(266)**	**(200)**	**(144)**
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(21)	78	-	78	(19)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	11	(2)	8	(2)	11
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**(10)**	**76**	**8**	**76**	**(8)**
CHARGE D'IMPÔT HORS IMPÔT AFFÉRENTE AUX SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET AUX ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**(144)**	**(117)**	**(258)**	**(124)**	**(152)**
Impôts des sociétés mises en équivalence	(6)	(14)	(7)	(15)	(6)
Impôts afférents aux activités non conservées	(8)	(7)	(8)	-	-
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	**(158)**	**(138)**	**(273)**	**(139)**	**(158)**

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	**384**	**458**	**688**	**488**	**408**
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	36	22	18	22	39
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	(5)	(14)	2	(14)	(5)
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	6	14	7	15	6
Autres	8	9	21	11	6
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES) (B)	**45**	**31**	**48**	**34**	**46**
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C) [1]	**(65)**	**(103)**	**(182)**	**(104)**	**(65)**
RÉSULTAT TAXABLE AU TAUX COURANT (D) = (A) + (B) + (C)	**364**	**386**	**554**	**418**	**389**
Taux courant d'impôt en France (E)	35,43 %	34,93 %	34,43 %	34,93 %	35,43 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) × (E)	**(129)**	**(135)**	**(191)**	**(146)**	**(138)**
Ajustements sur l'impôt théorique liés :					
au différentiel de taux courant des pays étrangers	15	20	17	20	15
à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(29)	(43)	(32)	(44)	(31)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	3	10	32	12	6
à des impacts de changement de taux d'impôts différés	11	(2)	9	(2)	11
aux quotes-parts de mises en équivalence	6	14	7	15	6
à l'impôt total sur le TSDI [2]	-	64	-	64	-
à des provisions pour risques fiscaux	-	-	(46)	-	-
à d'autres éléments	(9)	(16)	(24)	(14)	(11)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	**(3)**	**47**	**(37)**	**51**	**(4)**
IMPÔT AU TAUX NORMAL (H) = (F) + (G)	**(132)**	**(88)**	**(228)**	**(95)**	**(142)**
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	**(10)**	**(29)**	**(30)**	**(29)**	**(10)**
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE (J) = (H) + (I)	**(142)**	**(117)**	**(258)**	**(124)**	**(152)**
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	364	386	554	418	389
Charge d'impôt à taux courant	(114)	(115)	(174)	(126)	(123)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	**31,3 %**	**29,7 %**	**31,4 %**	**30,1 %**	**31,6 %**

(1) Principalement relatif aux transactions immobilières en France avec Foncière des Murs réalisées en 2005 et 2006 (cf. Note 2.B.2) : au 31 décembre 2005, figure dans le résultat opérationnel 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 %. Au 31 décembre 2006 figure dans le résultat opérationnel avant impôt une plus-value de 143 millions d'euros. En France, dans le cadre du régime de faveur des Sociétés d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC), la plus-value dégagée a été taxée à taux réduit de 16,5 % pour 25 millions d'euros.

(2) La loi de finance 2006 a modifié les conditions de déductibilité des intérêts sur le TSDI. Dans ce cadre, le TSDI émis par Accor en 1990 portant 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.

Au 31 décembre 2005, la dette liée aux titres subordonnés à durée indéterminée reconditionnés a été totalement remboursée.

Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	129	152	137
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social [1]	81	190	78
Pertes fiscales	69	45	82
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	**279**	**387**	**297**
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	74	84	66
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	238	230	179
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**312**	**314**	**245**
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS (PASSIFS)	**(33)**	**73**	**52**

(1) La variation des différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social s'explique principalement par la reprise d'impôt différé sur le TSDI pour 127 millions d'euros (cf. Note 16.2).

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2006, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 129 millions d'euros. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 171 millions d'euros au 31 décembre 2005 et à 139 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Au 31 décembre 2006, 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	-	(8)	-	(8)
N + 2	-	(2)	-	(2)
N + 3	-	(2)	-	(2)
N + 4	-	(3)	-	(3)
N + 5 et au-delà	(1)	(12)	-	(13)
Sans limite	(3)	(98)	-	(101)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(4)**	**(125)**	**-**	**(129)**

Note 17. Résultat net des activités non conservées

Conformément à la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

- l'ensemble du résultat des activités abandonnées au cours de la période ; ainsi que
- les plus ou moins-value de cessions réalisées au cours de la période lors de la cession des activités abandonnées.

En 2006, seule la cession de Carlson Wagonlit Travel (CWT) est qualifiée d'activité abandonnée (cf. Note 2.A.3). Au cours des années précédentes, aucune cession n'avait été qualifiée d'activité abandonnée.

Le résultat net des activités non conservées concernant Carlson Wagonlit Travel est détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Résultat opérationnel avant impôt des activités non conservées	24	30	22
Charge d'impôt sur le résultat associé	(8)	(7)	(8)
Profit ou perte résultant de la cession des actifs constituant l'activité non conservée	-	-	90
Charge d'impôt sur le résultat associé	-	-	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**16**	**23**	**104**

Le détail du compte de résultat de CWT reclassé dans la ligne « résultat net des activités non conservées » incluant le résultat de cession est le suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	463	486	244
Autres produits opérationnels	-	-	-
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	**463**	**486**	**244**
Charges d'exploitation	(390)	(406)	(200)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**73**	**80**	**44**
Loyers	(24)	(27)	(15)
Excédent brut d'exploitation	49	53	29
Amortissements et provisions	(16)	(16)	(6)
Résultat d'exploitation	33	36	23
Résultat financier	(1)	(2)	(1)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**33**	**34**	**22**
Charges de restructuration	(9)	(4)	-
Dépréciation d'actifs	(3)	-	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	(1)	-
Résultat de la gestion des autres actifs	3	1	90
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	**24**	**30**	**112**
Impôts	(8)	(7)	(8)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**16**	**23**	**104**

Note 18. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Valeurs brutes	2 276	2 484	2 187
Amortissements cumulés et dépréciations	(609)	(587)	(452)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**1 667**	**1 897**	**1 735**

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005	2006
Hôtellerie haut et milieu de gamme France		214	266	244
Motel 6		211	256	229
Hôtellerie Australie		188	190	202
Casinos (Accor Casinos, SHCD et groupe Lucien Barrière SAS)		141	161	156
Red Roof Inn		145	168	150
Services Brésil	2.F.3	-	-	122
Restauration Brésil	2.F.3	-	-	29
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)		94	87	87
Go Voyages	45	46	57	-
Hôtellerie Asie		43	50	44
Services Italie	2.F.1	-	-	35
Services USA	2.F.1	-	8	35
Services Royaume-Uni		24	35	34
Services Roumanie		8	31	34
Hôtellerie Italie		33	33	33
Services Mexique		30	35	31
Hôtellerie Hongrie		25	26	25
Lenôtre		11	23	24
Hôtellerie Égypte		19	24	24
Hôtellerie Pays-Bas		19	21	21
Services Suède		14	20	22
Services Argentine		10	11	10
Hôtellerie Suisse		-	9	9
Services Venezuela		8	8	7
Agences de voyages	2.A.3	245	251	-
Autres (inférieurs à 6 millions d'euros)		139	127	128
TOTAL EN VALEUR NETTE		**1 667**	**1 897**	**1 735**

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

(en millions d'euros)	Notes	2004	2005	2006
VALEUR NETTE AU 1ER JANVIER		**1 580**	**1 667**	**1 897**
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		**110**	**137**	**277**
Hôtellerie Haut et milieu de gamme France		-	48	-
Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inn)		-	-	6
Activité de timeshare en Australie		-	-	19
Groupe Lucien Barrière SAS		-	20	1
Services Italie (Serial)		-	-	35
Services Brésil - acquisition des minoritaires	2.F.3	-	-	124
Restauration Brésil - acquisition des minoritaires	2.F.3	-	-	27
Hôtellerie Brésil - acquisition des minoritaires	2.F.3	-	-	9
Services Roumanie (Acquisition de 30 % de Hungastro)		2	18	3
Services USA (Acquisition Commuter Check Services - Ticket Transport)		-	-	27
Services autres acquisitions		14	14	12
Lenôtre (Acquisition de 9 boutiques)		-	12	-
Go Voyages		4	11	7
Hôtellerie Suisse		-	7	-
Carlson Wagon Lit Travel (Maritz et Protravel)		66	1	-
Services Royaume Uni (Acquisition de 1,7 % de Capital Incentive)		24	-	1
Autres		-	6	6
CESSIONS DE L'EXERCICE		**(2)**	**(4)**	**(8)**
DÉPRÉCIATIONS		**(25)**	**(12)**	**(28)**
DIFFÉRENCE DE CONVERSION		**(41)**	**97**	**(63)**
RECLASSEMENTS EN IMMOBILISATIONS		**-**	**-**	**(25)**
RECLASSEMENTS EN ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE		**-**	**-**	**(318)**
RECLASSEMENTS ET AUTRES VARIATIONS		**45**	**12**	**3**
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		**1 667**	**1 897**	**1 735**

Note 19. Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
VALEURS BRUTES			
Marque Motel 6 (1)	147	170	153
Marque Red Roof Inn (1)	88	102	91
Autres marques et réseaux	23	23	30
Licences, logiciels	210	212	162
Autres immobilisations incorporelles	124	174	167
TOTAL VALEURS BRUTES	**592**	**681**	**603**
AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR			
Licences, logiciels	(110)	(139)	(116)
Autres immobilisations incorporelles	(82)	(105)	(97)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	**(192)**	**(244)**	**(213)**
VALEURS NETTES	**400**	**437**	**390**

(1) En 2006, les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inn s'expliquent par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2005 : 1,1797 – 31 décembre 2006 : 1,3170).

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**428**	**400**	**437**
Acquisitions de la période	4	2	8
Immobilisations générées en interne	15	21	23
Entrées de périmètre	5	5	13
Dotations aux amortissements	(32)	(41)	(35)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-	(3)
Cessions de la période	(6)	(2)	(4)
Différence de conversion	(22)	50	(33)
Reclassements	8	2	(16)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**400**	**437**	**390**

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Marque Motel 6	147	170	153
Marque Red Roof Inn	88	102	91
Autres marques	23	23	30
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	**258**	**295**	**274**

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.

Au 31 décembre 2006, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations incorporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 5 millions d'euros.

Note 20. Immobilisations corporelles

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Terrains	522	527	471
Constructions	2 644	2 544	2 268
Agencements	1 777	1 955	1 949
Matériels et mobiliers	1 525	1 666	1 471
Immobilisations en cours	179	268	204
VALEUR BRUTE	**6 647**	**6 960**	**6 363**

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Constructions	(929)	(817)	(774)
Agencements	(949)	(1 021)	(999)
Matériels et mobiliers	(982)	(1 096)	(938)
Immobilisations en cours	(7)	(5)	(5)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	**(2 867)**	**(2 939)**	**(2 716)**
Terrains	(7)	(7)	(8)
Constructions	(56)	(118)	(97)
Agencements	-	-	(25)
Matériels et mobiliers	-	-	(8)
Immobilisations en cours	-	(5)	(3)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS (VOIR NOTE 13)	**(63)**	**(130)**	**(141)**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(2 930)**	**(3 069)**	**(2 857)**

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Terrains	515	520	463
Constructions	1 659	1 609	1 397
Agencements	828	934	925
Matériels et mobiliers	543	570	525
Immobilisations en cours	172	258	196
VALEUR NETTE	**3 717**	**3 891**	**3 506**

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

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**3 914**	**3 717**	**3 891**
Entrées de périmètre	19	159	15
Investissements de la période	463	601	660
Cessions	(205)	(129)	(391)
Dotations aux amortissements	(383)	(392)	(386)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	(5)	(86)	(3)
Différence de conversion	(72)	198	(132)
Reclassements en actifs disponibles à la vente (voir Note 31)	-	(260)	(188)
Autres reclassements	(14)	83	40
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**3 717**	**3 891**	**3 506**

Au 31 décembre 2006, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élève à 176 millions d'euros. Au 31 décembre 2005, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans le bilan s'élevait à 149 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations signées avec Foncière des Murs (cf. Note 2.B.2), Accor s'est engagé à réaliser des travaux pour 94 millions d'euros sur la période 2005-2009 et Foncière des Murs s'est engagée à financer 136 millions d'euros, soit un programme total de 230 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, 43 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 (4 % Ibis et Etap, 3,5 % Novotel et Sofitel, et 3 % ou 3,5 % Mercure) à partir du 1er janvier 2009 et jusqu'à la première rupture possible du bail (1er juillet 2017).

Au cours de l'exercice 2006, le montant des frais financiers incorporés dans le coût des immobilisations corporelles s'est élevé à 6 millions d'euros (6 millions d'euros pour l'exercice 2005). Le taux de capitalisation utilisé pour déterminer le montant des coûts d'emprunts pouvant être incorporés dans le coût des actifs s'élève à 4,72 % (taux moyen de la dette Groupe au 31 décembre 2005).

Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2006, les immobilisations en location-financement retraitées dans le bilan s'élèvent à 130 millions d'euros en valeurs nettes, contre 262 millions d'euros au 31 décembre 2005, et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Terrains	66	43	27
Constructions	299	234	168
Agencements	107	108	66
Matériels et mobiliers	53	58	29
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	**525**	**443**	**290**
Immobilisations corporelles (amortissements et dépréciations)	(215)	(181)	(160)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	**310**	**262**	**130**

La baisse des immobilisations en location financement est liée à un programme global de levée d'options d'achat en France (78 millions d'euros reclassés en immobilisations corporelles) et au projet de refinancement initié en Allemagne (17 millions d'euros) (cf. Note 31).

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**Dette non actualisée**
2006	207
2007	184
2008	165
2009	156
2010	147
2011	136
2012	119
2013	99
2014	85
2015	78
2016	70
2017	60
2018	47
2019	39
> 2020	27

Note 21. Prêts long terme

(en millions d'euros)	**2004**	**2005**	**2006**
Valeurs brutes	367	306	305
Provisions	(38)	(18)	(36)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**329**	**288**	**269**

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Hôtellerie Asie Pacifique (1)	72	75	126
Hôtellerie Allemagne (2)	35	35	13
Colony Capital (3)	27	33	-
Hôtellerie Pays-Bas	28	28	28
Hôtellerie États-Unis/Canada	22	27	23
Hôtellerie Royaume-Uni	27	27	28
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)	23	25	26
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel) (4)	23	-	-
Orbis (5)	14	-	-
Financière Courtepaille (6)	9	-	-
Autres	49	38	25
TOTAL	**329**	**288**	**269**

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement des prêts accordés :
- à Tahl (Foncière Australienne) s'élevant à 65 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 59 millions d'euros au 31 décembre 2006 ;
- par la société australienne de timeshare à des particuliers souhaitant devenir membre du Time Share s'élevant à 54 millions d'euros au 31 décembre 2006 suite à l'intégration globale de la société sur 2006.

(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 (cf. note 2.E). Au 31 décembre 2006, ce prêt s'élève à 41 millions d'euros en valeur brute et 13 millions d'euros en valeur nette.

(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.G). 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.G). En février 2006, ce prêt a été remboursé par anticipation.

(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.

Note 22. Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Club Méditerranée (Note 2.A.2) (1)	309	317	-
Orbis (Hôtellerie Pologne) (2)	132	164	178
Asie/Pacifique	39	46	55
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) (3)	16	28	32
Hôtellerie Sofitel US (25 %) (Note 2.B.1) (4)	-	-	14
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (Note 2.E) (5)	25	24	(2)
Fonds d'investissement Égypte	10	13	11
Société Hôtelière Paris Les Halles (6)	7	9	9
Fonds d'investissement Tunisie (STI) (7)	9	8	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	3	3	4
Front de Seine Participations (8)	0	0	0
Autres	48	28	19
TOTAL	**598**	**640**	**326**

(1) Les comptes de Club Méditerranée sont les suivants :

Club Méditerranée

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	N/A	1 590	N/A
Résultat net *	N/A	4	N/A
Trésorerie/(Dette) nette	(390)	(240)	N/A
Montant des capitaux propres **	744	749	N/A
Capitalisation boursière	673	761	N/A
Total de bilan	1 482	1 379	N/A
Fraction de capital détenu	28,93 %	28,93 %	11,43 %

* *Montants après retraitements liés à la première intégration de Club Méditerranée dans les comptes du groupe Accor (cf. Note 2.A.2).*

** *Le montant des capitaux publiés par le groupe Club Méditerranée au 31 octobre 2005 en IFRS est de 525 millions d'euros : la différence entre ce montant et le montant figurant dans le tableau ci-dessus au 31 décembre 2005 s'explique principalement par la réappréciation d'actifs corporels et par l'évaluation de la marque. Une partie des titres du Club Méditerranée ayant été cédés en 2006, la Société a été déconsolidée au cours de l'exercice.*

(2) Les comptes de Orbis sont les suivants :

Orbis (Hôtellerie Pologne)

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	211	248	275
Résultat net	12	29	35
Trésorerie/(Dette) nette	(49)	(51)	(54)
Montant des capitaux propres	308	352	379
Capitalisation boursière	281	394	759
Total de bilan	444	560	593
Fraction de capital détenu	35,58 %	40,58 %	40,58 %

Depuis 2005, les comptes de Orbis 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	2006
Chiffre d'affaires	44	57	68
Résultat net	(2)	4	3
Trésorerie/(Dette) nette	(55)	(50)	(34)
Montant des capitaux propres	34	56	89
Capitalisation boursière	N/A	N/A	240
Total de bilan	110	137	166
Fraction de capital détenu	45,29 %	48,25 %	34,92 %

(4) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel US sont les suivants :

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	N/A	N/A	75
Résultat net	N/A	N/A	3
Trésorerie/(Dette) nette	N/A	N/A	(223)
Montant des capitaux propres	N/A	N/A	57
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	N/A	N/A	309
Fraction de capital détenu	N/A	N/A	25,00 %

(5) Les principaux indicateurs financiers de Dorint AG sont les suivants :

Dorint

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	498	566	586
Résultat net *	(28)	(26)	(23)
Trésorerie/(Dette) nette	(35)	(54)	(32)
Montant des capitaux propres *	(72)	(26)	(96)
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	169	189	163
Fraction de capital détenu	26,01 %	29,08 %	34,35 %

* *Montants après retraitements liés à la première intégration de Dorint dans les comptes du groupe Accor aux standards IFRS (cf. Note 2.E).*

(6) Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	57	58	64
Résultat net	1	6	6
Trésorerie/(Dette) nette	(91)	(93)	(88)
Montant des capitaux propres	9	13	15
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	125	132	131
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %	31,19 %

(7) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier en Tunisie (Tanit) se détaillent comme suit :

Société Tunisienne d'Investissement

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Chiffre d'affaires	17	19	21
Résultat net	(2)	(1)	(4)
Trésorerie/(Dette) nette	9	5	(5)
Montant des capitaux propres	25	23	18
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	30	29	30
Fraction de capital détenu	37,50 %	37,50 %	37,50 %

(8) 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	2006
Chiffre d'affaires	35	38	44
Résultat net	(3)	0	2
Trésorerie/(Dette) nette	(113)	(106)	(99)
Montant des capitaux propres	(2)	(2)	-
Capitalisation boursière	N/A	N/A	N/A
Total de bilan	127	120	119
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %	40,00 %

Note 23. Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Titres de participation	315	307	192
Dépôts et cautionnements	109	124	98
TOTAL VALEURS BRUTES	**424**	**431**	**290**
Provisions pour dépréciation	(131)	(147)	(46)
VALEURS NETTES	**293**	**284**	**244**

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Compass Group [1]	107	99	-
Club Méditerranée [2]	-	-	90
Autres participations et dépôts	186	185	154
VALEURS NETTES	**293**	**284**	**244**

(1) Au 31 décembre 2005, Accor détenait 30 706 882 titres Compass pour une valeur brute de 204 millions d'euros. L'ensemble de ces titres a été vendu au cours de la période pour un montant total de 95 millions d'euros, dégageant ainsi une moins-value de 4 millions d'euros (cf. Note 2.A.1).

(2) Au 31 décembre 2006, 2 212 349 titres du Club Med, représentant 11,43 % du capital ont été reclassés en « titres de participation non consolidés » pour une valeur de 90 millions d'euros (cf. Note 2.A.2).

Note 24. Comptes de tiers actifs et passifs

Note 24.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Valeurs brutes	1 342	1 575	1 356
Provisions	(70)	(67)	(48)
VALEURS NETTES	**1 272**	**1 508**	**1 308**

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
TVA à récupérer	208	207	207
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	7	9	10
Créances d'impôts et taxes	21	97	57
Autres débiteurs	264	287	257
Charges constatées d'avance	141	194	216
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**641**	**794**	**747**
PROVISIONS	**(13)**	**(24)**	**(20)**
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**628**	**770**	**727**

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
TVA à payer	94	102	104
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	420	497	479
Dettes d'impôts et taxes	99	157	171
Autres créanciers	301	289	328
Produits constatés d'avance	314	415	340
VALEURS DES AUTRES TIERS PASSIFS	**1 228**	**1 460**	**1 422**

Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2006	2005	2004
Stocks	64	-	-	64	64	69
Clients	1 279	29	-	1 308	1 508	1 272
TVA à récupérer	153	54	-	207	207	208
Créances de personnel et organismes sociaux	10	-	-	10	9	7
Créances impôts et taxes	19	38	-	57	97	21
Autres débiteurs	217	18	2	237	263	251
ACTIF COURT TERME	**1 742**	**139**	**2**	**1 883**	**2 148**	**1 828**
Fournisseurs et comptes rattachés	596	1	2	599	849	760
TVA à payer	104	-	-	104	102	94
Personnel et organismes sociaux	447	28	4	479	497	420
Dettes autres impôts et taxes	170	1	-	171	157	99
Autres créanciers	326	3	-	328	289	301
PASSIF COURT TERME	**1 643**	**33**	**6**	**1 681**	**1 894**	**1 674**

Note 25. Capital potentiel

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2006, le capital social est composé de 212 409 741 actions. Le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice 2006 s'établit à 224 737 748.

Par ailleurs, 9 049 919 options de souscription, soit 4,26 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2006 :

- 66 378 options de souscription au prix de 33,95 euros (Plan 2) ;
- 364 391 options de souscription au prix de 37,00 euros (Plan 3) ;
- 617 515 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 43,40 euros (Plan 4) ;
- 906 995 options de souscription au prix de 40,58 euros (Plan 5) ;
- 2 161 413 options de souscription au prix de 37,77 euros (Plan 6) ;
- 90 196 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de 39,10 euros (Plan 7) ;
- 116 700 options de souscription au prix de 31,83 euros (Plan 8) ;
- 1 461 200 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) ;
- 1 283 450 options de souscription au prix de 32,42 euros (Plan 11) ;

- 1 229 700 options de souscription au prix de 46,15 euros (Plan 12) ;
- 663 850 options de souscription au prix de 49,10 euros (Plan 13).

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 18 719 772 actions, selon les modalités décrites à la Note 28. Au cours de l'exercice 2006, 2 648 988 obligations ont été converties en actions nouvelles et 978 731 obligations ont été échangées contre des actions existantes, ce qui ramène le nombre d'actions pouvant être créées à 6 171 062. En janvier 2007, 3 415 391 obligations ont été remboursées.

Accor a aussi 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 26 et Note 28.

Enfin, au cours de l'exercice 2006, Accor a lancé un programme de rachat d'actions propres (cf. Note 2.D). Dans ce cadre, au 31 décembre 2006, 10 657 188 actions avaient été rachetées dont 10 324 607 avaient été annulées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus hors les OCEANE 2002 remboursées le 1er janvier 2007 (cf. Note 28), le nombre d'actions en circulation serait de 247 895 150 titres.

Note 25.2. 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 (50,71 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2006 est de 243 998 305. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Résultat net part du Groupe	233	333	501
Retraitement OCEANE (1)	21	44	28
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE RETRAITÉ	**254**	**377**	**529**
Nombre moyen pondéré d'actions *(en milliers)*	199 126	214 783	224 738
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription	106	1 051	2 367
Nombre d'actions résultant de la conversion des obligations convertibles	25 551	33 020	16 894
Nombre moyen pondéré d'actions dilué *(en milliers)*	224 782	248 853	243 998
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**1,13**	**1,51**	**2,17**

La présentation d'un compte de résultat retraité pour les clôtures de décembre 2004 et décembre 2005 n'a aucun impact sur le calcul du résultat net dilué par action.

(1) Le retraitement du résultat net part du Groupe se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Annulation des frais financiers relatifs aux OCEANE nets d'impôt	12	38	25
Annulation de la prime de remboursement relative aux OCEANE nette d'impôt	9	6	3
TOTAL	**21**	**44**	**28**

Les instruments qui pourraient éventuellement dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque non dilutifs sur l'exercice 2006 sont :

- les 3 415 391 OCEANE émises en avril 2002 au prix de 166,89 euros remboursables par tiers selon les modalités présentées en Note 28 ;
- les 1 229 700 stock-options au prix de 46,15 euros, échéance du 10 janvier 2010 au 9 janvier 2013 (plan 12) ;
- les 663 850 stock-options au prix de 49,10 euros, échéance du 25 mars 2010 au 24 mars 2013 (plan 13).

Sur cette base, le résultat net dilué par action est le suivant : 2,17 euros.

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2006 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période 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
Plan 12	9/01/2006	7 ans	1 231 200	du 10/01/10 au 09/01/13	191	46,15	Capitaux propres
Plan 13	24/03/2006	7 ans	666 950	du 25/03/10 au 24/03/13	818	49,10	Capitaux propres

Les mouvements intervenus en 2004, 2005 et 2006 sur les plans d'options sur actions sont les suivants :

	2004		2005		2006	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES AU 1ER JANVIER	**9 115 023**	**37,46**	**10 591 554**	**37,36**	**10 174 625**	**37,36**
Options attribuées	1 571 031	35,58	1 298 950	32,42	1 898 150	47,19
Options annulées/échues	-	-	(81 600)	39,77	(203 275)	35,81
Options exercées	(94 500)	17,18	(1 634 279)	33,34	(2 819 581)	38,35
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	**10 591 554**	**37,36**	**10 174 625**	**37,36**	**9 049 919**	**39,15**
OPTIONS EXERÇABLES À FIN DE PÉRIODE	**4 638 297**	**37,86**	**7 156 144**	**38,76**	**4 323 588**	**38,91**

Au 31 décembre 2006, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 2	33,95	66 378	6 jours
Plan 3	37,00	364 391	1,3 an
Plan 4	43,40	617 515	1 an
Plan 5	40,58	906 995	2 ans
Plan 6	37,77	2 161 413	3 ans
Plan 7	39,10	90 196	2,5 ans
Plan 8	31,83	116 700	4 ans
Plan 9	35,68	1 461 200	5 ans
Plan 10	33,94	88 131	5,5 ans
Plan 11	32,42	1 283 450	5 ans
Plan 12	46,15	1 229 700	6 ans
Plan 13	49,10	663 850	6,2 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

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 1er janvier 2005.

Six plans ont été octroyés entre 2003 et 2006 et entrent dans le cadre de la norme IFRS 2.

Les 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	Plan 12	Plan 13
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	30,50 €	35,18 €	33,71 €	31,64 €	49,80 €	48,30 €
Prix d'exercice	31,83 €	35,68 €	33,94 €	32,42 €	46,15 €	49,10 €
Volatilité attendue *	39,58 %	39,68 %	39,18 %	37,64 %	35,36 %	34,60 %
Durée de vie de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	7 ans	7 ans	7 ans
Taux de rendement sans risque **	3,54 %	3,44 %	3,55 %	2,94 %	3,13 %	3,74 %
Juste valeur des options ***	8,91 €	10,52 €	10,07 €	8,48 €	14,11 €	12,57 €

* *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 les plans 11, 12 et 13.

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 les plans 11, 12 et 13 ;
- 5 % des options sont exercées après 8 ans.

La méthode retenue par le Groupe pour valoriser ces plans de stock-options 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 instruments de capital

La charge totale comptabilisée en charge de personnel au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 14 millions d'euros au 31 décembre 2006, 9 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 6 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Note 26. Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Obligations convertibles [1]	125	104	88
Obligations remboursables en actions [2]	-	441	433
Fonds commun de placement et Sicav	-	3	2
Swap de taux et de change	-	(1)	1
IMPACT CAPITAUX PROPRES	**125**	**547**	**524**

(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 (cf. Note 28).

Initialement, cette composante action représentait 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.

En 2005, 8 920 986 obligations de l'OCEANE 2003 ont été converties. De plus, au cours de l'exercice 2006, 3 627 691 obligations de l'OCEANE 2003 et 33 obligations de l'OCEANE 2002 (cf. Note 28) ont été converties.

(2) Ce poste comprend 433 millions d'euros de part « action » liée aux 128 205 obligations remboursables en actions nouvelles Accor émises le 18 mai 2005 au prix de 3 900 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 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 pourront 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 (cf. Note 1.N) du Groupe, en « Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ».

Note 27. 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**
Résultat minoritaire de la période	33
Dividendes versés aux minoritaires	(28)
Différence de conversion	(3)
Variations de périmètre [1]	(31)
31 DÉCEMBRE 2006	**66**

(1) La variation de périmètre des minoritaires s'explique principalement par le rachat des minoritaires au Brésil (cf. Note 2.F.3).

Note 28. Obligations convertibles ou échangeables

Obligations 2002 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (cf. Note 25)

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 1er janvier de chaque année.

Les obligations sont amorties par remboursement d'un tiers de la valeur nominale initiale de chaque obligation :

- le 1er 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 1er 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 1er 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 1er 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 1er janvier 2005 au septième jour ouvré qui précède le 1er 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 1er janvier 2006 au septième jour ouvré qui précède le 1er janvier 2007, à raison de 1 action Accor par obligation convertible.

Le 1er janvier 2005, la première tranche a été remboursée pour un montant total de 201 millions d'euros soit 58,86 euros par obligation. Le 1er janvier 2006, la deuxième tranche a été remboursée pour un montant de 205 millions d'euros soit 60,14 euros par obligation. Le 1er janvier 2007, la troisième tranche a été remboursée pour un montant de 210 millions d'euros soit 61,47 euros par obligation.

En 2006, 5 obligations ont été converties en actions nouvelles et 28 en actions existantes. Au 31 décembre 2006, il existe 3 415 391 obligations en circulation. Les obligations ont été totalement remboursées en janvier 2007.

Obligations 2003 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes Accor (cf. Note 25)

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 1er janvier de chaque année.

Les obligations seront remboursées en totalité au pair soit 40,25 euros par obligation le 1er 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 1er 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 existait 6 383 362 obligations en circulation.

En 2006, 2 648 988 obligations ont été converties en actions nouvelles et 978 703 obligations ont été échangées en actions existantes générant une augmentation de capital totale de 146 millions d'euros. Au 31 décembre 2006, il existe 2 755 671 obligations en circulation.

Obligations 2005 convertibles en actions nouvelles Accor (cf. Note 2.C)

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 pourront demander la conversion des obligations en actions à compter du 1er 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 2006, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

		Taux effectif 2004		Taux effectif 2005		Taux effectif 2006
(en millions d'euros)	2004	%	2005	%	2006	%
Euro	2 583	4,59	2 311	4,50	798	4,39
Dollar américain	495	6,10	560	5,07	381	5,24
Dollar australien	114	6,41	116	6,62	101	7,69
Autres devises [1]	114	6,18	137	5,37	134	4,32
DETTE BRUTE	**3 306**	**4,93**	**3 124**	**4,72**	**1 414**	**4,85**
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	370	-	388	-	207	-
Engagements d'achat	90	-	119	-	62	-
Revalorisation passifs financiers	37	-	12	-	-	-
Dérivés passif	23	-	13	-	1	-
Autres dettes financières court terme et banques	173	-	189	-	135	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 999**	**-**	**3 845**	**-**	**1 819**	**-**

(1) Dont en CHF l'équivalent de 50 millions d'euros, en SGD l'équivalent de 11 millions d'euros, en CNY l'équivalent de 9 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Au 31 décembre 2006, le montant des dérivés actifs affectés à la dette financière s'élève à 10 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Dettes financières non courantes (long terme)	3 545	1 873	1 309
Dettes financières courantes (court terme)	454	1 972	510
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 999**	**3 845**	**1 819**

Note 29. B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2006, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Année N + 1	454	1 972	510
Année N + 2	1 948	462	741
Année N + 3	287	929	216
Année N + 4	703	157	65
Année N + 5	444	57	89
Année N + 6	33	68	35
Au-delà	130	200	163
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**3 999**	**3 845**	**1 819**

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 2006, Accor bénéficie de lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de 2 028 millions d'euros ayant des échéances variant entre février 2008 et octobre 2009.

Note 29. C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2006, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux d'intérêt**	**Poids**
Euro	1 088	4,38 %	77 %
Dollar américain	153	5,68 %	11 %
Dollar australien	72	8,30 %	5 %
Autres devises	101	5,18 %	7 %
DETTE BRUTE TOTALE	**1 414**	**4,77 %**	**100 %**

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute au 31 décembre 2006 se répartit de la manière suivante :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux d'intérêt**	**Poids**
Euro	798	4,39 %	56 %
Dollar américain	381	5,24 %	27 %
Dollar australien	101	7,69 %	7 %
Autres devises	134	4,32 %	10 %
DETTE BRUTE TOTALE	**1 414**	**4,85 %**	**100 %**

Note 29. D. Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

	Dette totale	
(en millions d'euros)	**Montant**	**Taux**
Décembre 2004	3 306	4,93 %
Décembre 2005	3 124	4,72 %
Décembre 2006	1 414	4,85 %

Au 31 décembre 2006, la dette brute totale est répartie à 60 % à taux fixe au taux moyen de 4,56 % et 40 % à taux variable au taux moyen de 5,29 %.

La dette à taux fixe est principalement libellée en euros (76 %) et en dollars américains (18 %), la dette à taux variable est principalement libellée en dollars américains (40 %), en euros (27 %), et en dollars australiens (17 %).

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 confirmées à long terme qui, au 31 décembre 2006, sont utilisées à hauteur de 152 millions d'euros.

Sur la dette brute de 1 414 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2006, 152 millions d'euros sont soumis 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 2006, 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	Échéance 2007	2006	
(en millions d'euros)		Valeur nominale	Juste valeur
Dollar américain	229	229	(4)
Dollar australien	30	30	1
Autres	34	34	(1)
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	**293**	**293**	**(4)**

Achats à terme et swaps de change	Échéance 2007	2006	
(en millions d'euros)		Valeur nominale	Juste valeur
Livre anglaise	200	200	(1)
Couronne suédoise	80	80	(1)
Autres	106	106	(2)
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	**386**	**386**	**(4)**
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**679**	**679**	**(8)**

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 2006, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

							2006	
(en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011	au-delà	Valeur notionnelle	Juste valeur
EUR : *Swaps* payeurs de taux fixe et caps	29	7	45	-	-	-	81	-
USD : *Swaps* payeurs de taux fixe	-	-	-	-	152	-	152	1
GBP : *Swaps* payeurs de taux variable	7	-	-	-	-	-	7	-
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	**36**	**7**	**45**	**-**	**152**	**-**	**240**	**1**

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 2006, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif de 1 million d'euros.

Au 31 décembre 2006, la valeur au bilan et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2006	
	Valeur au bilan	**Juste valeur**
PASSIFS FINANCIERS	**1 819**	**1 858**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor [1]	845	884
Dette bancaire	564	564
Endettement en Crédit-bail	207	207
Autres dettes	202	202
Dérivés de taux [2]	1	1
Dérivés de change [2]	-	-
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**(1 350)**	**(1 350)**
Titres de placement [3]	(944)	(944)
Disponibilités	(314)	(314)
Autres	(82)	(82)
Dérivés de taux [2]	(2)	(2)
Dérivés de change [2]	(8)	(8)
DETTE NETTE	**469**	**508**

(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 26 & 28), la juste valeur est calculée de la façon suivante :

- pour l'Obligation Convertible émise en 2005 (juste valeur de 494 millions d'euros, valeur au bilan de 498 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 29 millions d'euros, valeur au bilan de la composante dette 30 millions d'euros et composante action comptabilisée en capitaux propres pour 433 millions d'euros, cf. Note 26), 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 obligataires à taux fixe du Groupe, et des opérations de couverture USD à taux fixe est estimé à 2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2006, 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 d'Accor.

(3) Le détail des titres de placement est le suivant :

(en millions d'euros)	2006	
	Valeur au bilan	**Juste valeur**
Obligations et titres de créances négociables [a]	(104)	(104)
Placements monétaires [b]	(701)	(701)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois * [c]	(137)	(137)
Autres	(2)	(2)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	**(944)**	**(944)**

** 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	2006
Obligations convertibles échangeables long terme	950	1 001	635
Autres dettes long terme	2 258	520	490
Endettement de crédit-bail long terme	337	352	184
Dettes financières court terme	382	1 915	449
Banques	49	44	60
Dérivés Passif	23	13	1
DETTES FINANCIÈRES	**3 999**	**3 845**	**1 819**
Prêts à court terme	(45)	(39)	(28)
Titres de placement [1]	(1 367)	(2 059)	(944)
Disponibilités	(191)	(264)	(314)
Dérivés Actif	(108)	(40)	(10)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(44)	(23)	(54)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS [2]	**(1 755)**	**(2 425)**	**(1 350)**
DETTE NETTE	**2 244**	**1 420**	**469**

(1) Cf. Note 29.E.

(2) Y compris 615 millions d'euros liés à l'activité titres de service. Pour mémoire, le montant au 31 décembre 2005 s'élevait à 505 millions d'euros et au 31 décembre 2004 à 345 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	**2 635**	**2 244**	**1 420**
Variation des dettes long terme	46	(90)	(296)
Variation des dettes à court terme	131	(178)	(1 760)
Variation de trésorerie	(567)	(710)	1 063
Variation liée à des reclassements avec d'autres postes du bilan	(1)	154	42
VARIATION DE LA PÉRIODE	**(391)**	**(824)**	**(951)**
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	**2 244**	**1 420**	**469**

Note 31. Actifs et passifs classés en « disponibles à la vente »

(en millions d'euros)	Go Voyages [a]	Restauration collective Italie [a]	Total 2006
GROUPES DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS			
Écarts d'acquisition	57	4	61
Immobilisations	3	18	21
Actifs circulant	85	120	205
TOTAL GROUPE D'ACTIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**145**	**142**	**287**
Passif à caractère non courant	4	26	30
Passif à caractère courant	115	76	191
Dettes financières court terme	1	7	8
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**120**	**109**	**229**

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
ACTIFS NON COURANTS			
Hôtels à céder à Foncière des Murs en France et en Belgique [b]	-	251	22
Hôtels à céder à divers investisseurs (France) [c]	-	-	12
Hôtels à céder aux États-Unis [d]	-	9	40
Hôtels à céder à divers investisseurs au Royaume-Uni [e]	-	-	86
Hôtels à céder en Allemagne/Pays-Bas [f]	-	-	77
Autres	-	-	21
TOTAL ACTIFS NON COURANTS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**-**	**260**	**258**
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**-**	**260**	**545**
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « DISPONIBLES À LA VENTE »	**-**	**-**	**229**

(a) Au 31 décembre 2006, dans le cadre de la revue stratégique de ses actifs non stratégiques, Accor a décidé la cession de Go Voyages et de la restauration collective en Italie. Dans ce cadre, les actifs et passifs de Go Voyages et de la restauration collective Italie ont par conséquent été reclassés en « disponibles à la vente ».

(b) Au 31 décembre 2005, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs telle que décrite en Note 2.B.2, le Groupe était en négociation avancée pour la cession à Foncière des Murs de 76 unités (64 unités en France et 12 unités en Belgique). En application de la norme IFRS 5, ces actifs avaient été reclassés pour leur valeur nette comptable (251 millions d'euros) au 31 décembre 2005 en « actifs disponibles à la vente ».

Au cours de l'année 2006, 70 unités ont été juridiquement cédées, les 6 autres devant l'être au cours de l'année 2007. De ce fait, au 31 décembre 2006, les 6 unités (françaises) sont encore comptabilisées en « actifs disponibles à la vente » pour une valeur nette comptable de 22 millions d'euros.

(c) Dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, Accor est par ailleurs engagé dans la cession de 8 hôtels en France.

(d) Au 31 décembre 2006, les 40 millions d'euros d'actifs disponibles à la vente aux États-Unis comprennent principalement les valeurs nettes comptables des Sofitel New-York et Philadelphie (8,8 millions d'euros) qui ont été cédés en janvier 2007 dans le cadre d'un « Sale & Management back » ainsi que celles du Sofitel Houston (16,1 millions d'euros) cédées sans maintien de contrat de gestion en février 2007. En outre, le Groupe prévoit de céder 2 Red Roof et 11 Motel 6 en 2007.

(e) Au 31 décembre 2006, dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs décrite en Note 2.B.2, le Groupe est en négociation avancée pour la cession à Land Securities de 30 hôtels dont la valeur nette comptable a été reclassée en « Actifs disponibles à la vente » (82 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe prévoit de céder 6 autres hôtels au Royaume-Uni.

(f) Au 31 décembre 2006, Accor a engagé la cession de 72 hôtels en Allemagne et 19 hôtels aux Pays-Bas. Ces hôtels ont été reclassés en « Actifs disponibles à la vente » pour leur valeur nette comptable.

Les prix de cession envisagés pour chacun de ces actifs sont supérieurs aux valeurs au bilan des unités concernées. En conséquence, aucune perte de valeur n'a été constatée à la clôture 2006.

Note 32. Provisions

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2006, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2004	31 déc. 2005	Impact capitaux propres *	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre *	31 déc. 2006
Provisions pour retraites	131	152	7	24	(25)	(9)	-	(42)	107
Provisions pour primes de fidélité	15	18	-	2	(1)	(1)	-	(1)	17
Provisions pour litiges et autres	1	1	-	-	-	-	-	-	1
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	**147**	**171**	**7**	**26**	**(26)**	**(10)**	**-**	**(43)**	**125**

* *Cf. Note 32.C.*

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2006, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2004	31 déc. 2005	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	31 déc. 2006
Provisions fiscales	8	9	-	36	(1)	-	-	3	47
Provisions pour restructurations	16	33	-	36	(22)	(1)	-	(7)	39
Provisions pour litiges et autres	124	161	-	68	(35)	(18)	(2)	(18)	156
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	**148**	**203**	**-**	**140**	**(58)**	**(19)**	**(2)**	**(22)**	**242**

Au 31 décembre 2006, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend :

- une provision pour divers sinistres pour 22 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie liées à Dorint pour 60 millions d'euros ;
- une provision de 19 millions d'euros relative aux différents litiges prud'homaux.

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	2006
Résultat d'exploitation	2	(11)	8
Résultat financier	(7)	(3)	(1)
Provision sur patrimoine hôtelier	(1)	44	16
Provisions sur autres actifs et restructuration	15	18	(5)
Impôts différés	6	-	35
TOTAL	**15**	**48**	**53**

Provisions pour retraites

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés 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 pré-financés, ils donnent lieu à constitution de provisions.

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 macro-économiques 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 en France (40,4 % de l'obligation), en Italie (37,0 % de l'obligation) et aux Pays-Bas (6,6 % 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 pré-financés 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.

2005	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres
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

		Europe Hors France						
2006	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie	Structures Mondiales	Autres
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans	55-67 ans
Évolution des salaires	3,0 %	2,0 %	2,5 %	1,5 %	3,0 %	2,0 %	3 %-4 %	2 %-8 %
Taux de charges salariales	46 %	23 %	13 %	22 %	36 %	29 %	46 %	9 %-45 %
Taux d'actualisation	4,3 %	4,3 %	5,0 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4 % - 8,68 %
Taux de rendement attendu des actifs 2006	4,5 %	6,5 %	5,8 %	4,5 %	4,5 %	N/A	4,5 %	N/A
Taux de rendement attendu des actifs 2007	4,5 %	6,5 %	5,8 %	4,5 %	4,5 %	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 2006

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

2005 *(en millions d'euros)*	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	-	114	114
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	**56**	**114**	**170**

* *Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.*

2006 *(en millions d'euros)*	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies *	Total
Valeur actualisée des obligations financées	108	-	108
Juste valeur des actifs des régimes	(69)	-	(69)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	**39**	**-**	**39**
Valeur actualisée des obligations non financées	-	85	85
Services passés non encore comptabilisés	-	-	-
VALEUR NETTE AU BILAN	**39**	**85**	**124**

* *Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.*

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi par zone géographique

		Régimes de retraite				
		Europe hors France				
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	**29**	**58**	**31**	**8**	**10**	**48**
RECLASSEMENT AUTRES AVANTAGES LONG TERME						
Coût des services rendus dans l'année	2	2	0	0	0	7
Effet de l'actualisation	1	2	1	0	0	2
Cotisations employés	0	0	0	-	0	-
Coûts des services passés	-	-	-	-	1	-
Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	(1)	-	-	-
Acquisition/(Cession *)	(3)	(18)	(17)	(1)	(3)	0
Prestations versées	(1)	(1)	(4)	(0)	(0)	(9)
(Gains)/Pertes actuarielles	(1)	(2)	(1)	(0)	(1)	1
Effet de change	(0)	-	0	-	-	-
Reclassement en Actifs/Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	(27)
Autres	1	-	-	0	2	-
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	**28**	**41**	**9**	**7**	**10**	**23**

		Europe hors France				
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	**2**	**44**	**23**	**1**	**4**	**-**
Rendement réel des fonds	0	0	1	(0)	0	-
Cotisations employeurs	0	1	1	0	1	-
Cotisations employés	0	0	0	-	0	-
Prestations versées	(0)	(1)	(4)	(0)	(0)	-
Effet de change	(0)	-	0	-	-	-
Acquisition/(cession *)	-	(13)	(14)	-	-	-
Autres	0	-	-	-	1	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	**2**	**32**	**6**	**1**	**6**	**-**

		Europe hors France				
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	**27**	**14**	**8**	**7**	**6**	**48**
Reclassement en Actifs/Passifs disponibles à la vente	-	-	-	-	-	(27)
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	**26**	**9**	**2**	**6**	**4**	**23**

		Europe hors France				
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Allemagne	Belgique	Italie
Coût des services rendus dans l'année	2	2	0	0	0	7
Effet de l'actualisation	1	2	1	0	0	2
Rendement attendu des actifs du régime	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	-
Amortissement du coût des services passés	0	-	0	-	1	-
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	-	-	(1)	-	-	-
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-	-	-	-
Autres	0	-	-	0	1	0
CHARGE DE L'EXERCICE	**3**	**2**	**(1)**	**1**	**2**	**9**
AMORTISSEMENT DES ÉCARTS ACTUARIELS	**(1)**	**(2)**	**(1)**	**(0)**	**(1)**	**1**

* *Dont principalement la cession de CWT et du Sofitel Forum Rive Gauche.*

			Autres avantages	Total		
Structures Mondiales	Autres	Total		2006	2005 publié	2005 retraité
43	9	235	-	235	200	166
			18	18		
1	1	14	1	15	15	14
1	0	8	1	9	11	9
-	-	1	-	1	1	1
(0)	-	0	-	0	0	0
(0)	(0)	(2)	-	(2)	(9)	(9)
(0)	-	(42)	(1)	(43)	(3)	(3)
(2)	(0)	(18)	(1)	(19)	(14)	(13)
10	(0)	6	(1)	5	33	28
-	-	0	-	0	1	0
-	-	(27)	-	(27)	-	-
(4)	(0)	(1)	-	(1)	-	-
49	9	175	17	192	235	194

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	2006	2005 publié	2005 retraité
10	-	83	-	83	62	39
1	-	2	-	2	7	3
11	-	14	-	14	15	14
-	-	1	-	1	1	1
(1)	-	(6)	-	(6)	(2)	(2)
-	-	0	-	0	-	0
-	-	(27)	-	(27)	-	-
0	0	2	-	2	-	-
21	0	69	-	69	83	56

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	2006	2005 publié	2005 retraité
33	9	152	18	170	138	126
-	-	(27)	-	(27)	-	-
28	9	107	17	124	152	137

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	2006	2005 publié	2005 retraité
1	1	14	1	15	15	14
1	0	8	1	9	11	9
(0)	(0)	(3)	-	(3)	(3)	(2)
(0)	-	0	-	0	5	5
(0)	(0)	(2)	-	(2)	(6)	(6)
-	-	-	(1)	(1)	28	26
(3)	(0)	(2)	-	(2)	-	-
(2)	1	15	1	16	22	20
10	(0)	7	-	7	28	26

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	**Montant**
SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2004	**138**
Coût des services passés non reconnus au 31/12/2004	(7)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2004	**131**
Charge de l'exercice	22
Versements	(27)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	28
Autres (Acquisitions/Variation)	(2)
SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2005	**152**
Coût des services passés non reconnus au 31/12/2005	-
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2005	**152**
Autres avantages à long terme	18
Charge de l'exercice	16
Versements	(26)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	7
Variation de périmètre [1]	(16)
Reclassement en Actifs/Passifs « disponibles à la vente »	(27)
Autres (Acquisitions/Variation)	(1)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2006	**123**

(1) (14) millions d'euros liés à la vente dans le cadre de l'opération Carlson Wagonlit Travel (CWT) et (1) million d'euros lié à la cession du Sofitel Forum Rive Gauche.

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses et aux effets d'expérience

(en millions d'euros)	**2004**	**2005**	**2006**
DETTE ACTUARIELLE			
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	-	(2)	6
(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)	1

Composition des actifs de régime

Composition des actifs	**France**	**Pays-Bas**	**Royaume-Uni**	**Allemagne**	**Belgique**	**Structures Mondiales**
Actions	15 % - 20 %	10 %	75 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %	15 % - 25 %
Obligations	75 % - 80 %	90 %	17 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %	75 % - 80 %
Autres	0 % - 5 %	0 %	8 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %	0 % - 5 %

À ce jour, la meilleure estimation du Groupe des cotisations à payer sur 2007 est de 4 millions d'euros.

Note 33. Réconciliation de marge brute d'autofinancement

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Résultat net consolidé, part du Groupe	233	333	501
Part des minoritaires	23	31	33
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	426	416	437
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	6	(2)	(7)
Impôts différés	8	(76)	(8)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	190	214	207
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	**886**	**916**	**1 163**
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(100)	(119)	(251)
(Gains)/pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	67	138	112
MBA AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**853**	**935**	**1 024**

Note 34. Variation de BFR, titres de service à rembourser et fonds réservés

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Stocks	69	64	64
Clients	1 272	1 508	1 308
Autres tiers actifs	628	770	727
Fonds réservés titres de services	346	327	373
BFR ACTIF	**2 315**	**2 669**	**2 472**
Fournisseurs	760	849	599
Autres tiers passif	1 228	1 460	1 422
Titres de service à rembourser	1 561	1 940	2 289
BFR PASSIF	**3 549**	**4 249**	**4 310**
BFR NET	**1 234**	**1 580**	**1 838**

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2004	**1 234**
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2005	**1 580**
Variation du besoin en fonds de roulement (1)	265
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	39
Éléments de BFR inclus dans les cessions	(48)
Différence de conversion	(36)
Reclassements avec les autres postes du bilan	38
VARIATION NETTE DE BFR	**258**
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2006	**1 838**

(1) Cf. tableau de financement.

Note 35. 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 1er 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	2006
HÔTELLERIE			
Haut et Milieu de gamme	127	195	185
Économique	56	74	78
Économique États-Unis	81	115	133
SERVICES	**14**	**16**	**17**
AUTRES ACTIVITÉS			
Casinos	11	17	15
Restauration	9	10	12
Services à bord des trains	2	2	4
Holding et autres	4	7	10
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS RETRAITÉ	**304**	**436**	**454**
Agences de voyage	10	13	7
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS PUBLIÉ	**314**	**449**	**461**

Note 36. 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.

Détail des investissements de développement relatifs aux actifs disponibles à la vente.

Ce poste comprend notamment 95 millions d'euros d'investissements de développement des Sofitel aux USA.

Détail des investissements de développement hors actifs disponibles à la vente

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays	Structures Mondiales *	2006	2005 retraité	2004 retraité
HÔTELLERIE	**62**	**69**	**7**	**34**	**172**	**(2)**	**342**	**386**	**255**
Haut et Milieu de gamme	44	50	1	8	137	-	240	307	176
Économique	18	19	-	26	35	(2)	96	77	71
Économique États-Unis	-	-	6	-	-	-	6	2	8
SERVICES	**9**	**49**	**29**	**158**	**4**	**(1)**	**248**	**28**	**16**
AUTRES ACTIVITÉS	**39**	**-**	**-**	**32**	**-**	**10**	**81**	**62**	**365**
Agences de voyages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Casinos	25	-	-	-	-	-	25	24	5
Restauration	7	-	-	33	-	-	40	25	2
Services à bord des trains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Holdings et Autres	7	-	-	(1)	-	10	16	13	358
TOTAL 31 DÉC. 2006	**110**	**118**	**36**	**224**	**176**	**7**	**671**	-	-
TOTAL 31 DÉC. 2005 RETRAITÉ	**201**	**204**	**24**	**16**	**30**	**1**		**476**	**-**
TOTAL 31 DÉC. 2004 RETRAITÉ	**92**	**165**	**13**	**9**	**23**	**334**			**636**

* *Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».*

La variation par rapport aux comptes publiés de 3 millions d'euros en 2005 correspond uniquement aux investissements de développement relatifs à Carlson Wagonlit Travel (CWT).

Note 37. 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 4 121 établissements répartis dans 90 pays se constitue de trois sous segments qui sont :
  - les Hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Novotel, Mercure et Suitehôtel,
  - 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 37.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 », en Note 7 « Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique » et en Note 9 « Résultat d'Exploitation par métier et zone géographique ».

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 44 « Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint ».

Note 37.B. Éléments du compte de résultat par zone géographique

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 zone géographique sont présentés en Note 3 « Analyse du Chiffre d'Affaires Opérationnel par métier et par zone géographique ».

Le résultat sectoriel par zone géographique est présenté en Note 5 « Résultat Brut d'Exploitation par métier et zone géographique », en Note 7 « Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique » et en Note 9 « Résultat d'Exploitation par métier et zone géographique ».

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 44 « Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint ».

Note 38. Analyses sectorielles du bilan

Note 38.A. Éléments du bilan par métier

Au 31 décembre 2006 *(en millions d'euros)*	**Hôtellerie**	**Services**	**Autres métiers**	**Éliminations**	**Total consolidé**
Écarts d'acquisition	1 077	403	255	-	1 735
Immobilisations incorporelles	327	40	23	-	390
Immobilisations corporelles	3 245	30	231	-	3 506
Total immobilisations financières	949	155	710	(975)	839
Actif d'impôt différé	161	8	128	-	297
TOTAL ACTIF NON COURANT	**5 759**	**636**	**1 347**	**(975)**	**6 767**
TOTAL ACTIF COURANT	**3 617**	**2 624**	**1 637**	**(4 057)**	**3 821**
Actifs disponibles à la vente	238	-	307	-	545
TOTAL ACTIF	**9 614**	**3 260**	**3 291**	**(5 032)**	**11 133**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**4 456**	**498**	**(790)**	**-**	**4 164**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**571**	**108**	**1 000**	**-**	**1 679**
TOTAL PASSIF COURANT	**4 587**	**2 654**	**2 852**	**(5 032)**	**5 061**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	229	-	229
TOTAL PASSIF	**9 614**	**3 260**	**3 291**	**(5 032)**	**11 133**

Au 31 décembre 2006 *(en millions d'euros)*	Haut et Milieu de Gamme	Économique	Économique États-Unis	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	603	94	380	1 077
Immobilisations incorporelles	45	11	271	327
Immobilisations corporelles	1 493	909	843	3 245
Total immobilisations financières	678	219	52	949
Actif d'impôt différé	74	8	79	161
TOTAL ACTIF NON COURANT	**2 893**	**1 241**	**1 625**	**5 759**
TOTAL ACTIF COURANT	**2 656**	**802**	**159**	**3 617**
Actifs disponibles à la vente	152	73	13	238
TOTAL ACTIF	**5 701**	**2 116**	**1 797**	**9 614**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**2 466**	**854**	**1 136**	**4 456**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**412**	**142**	**17**	**571**
TOTAL PASSIF COURANT	**2 823**	**1 120**	**644**	**4 587**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	-	-	-
TOTAL PASSIF	**5 701**	**2 116**	**1 797**	**9 614**

Au 31 décembre 2006 *(en millions d'euros)*	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holdings & Autres	Total Autres Métiers
Écarts d'acquisition	160	54	8	33	255
Immobilisations incorporelles	7	4	1	11	23
Immobilisations corporelles	135	30	21	45	231
Total immobilisations financières	2	3	-	705	710
Actif d'impôt différé	-	2	1	125	128
TOTAL ACTIF NON COURANT	**304**	**93**	**31**	**919**	**1 347**
TOTAL ACTIF COURANT	**70**	**107**	**165**	**1 295**	**1 637**
Actifs disponibles à la vente	-	104	-	203	307
TOTAL ACTIF	**374**	**304**	**196**	**2 417**	**3 291**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**181**	**95**	**90**	**(1 156)**	**(790)**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**115**	**7**	**16**	**862**	**1 000**
TOTAL PASSIF COURANT	**78**	**135**	**90**	**2 549**	**2 852**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	-	67	-	162	229
TOTAL PASSIF	**374**	**304**	**196**	**2 417**	**3 291**

Note 38.B. Éléments du bilan par zone géographique

Au 31 décembre 2006 *(en millions d'euros)*	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine & Caraïbes	Autres pays et structures mondiales	Éliminations	Total consolidé
Écarts d'acquisition	523	253	414	248	297	-	1 735
Immobilisations incorporelles	30	32	274	19	35	-	390
Immobilisations corporelles	1 213	892	919	126	356	-	3 506
Total immobilisations financières	588	402	72	12	1 082	(1 317)	839
Actif d'impôt différé	41	73	107	30	46	-	297
TOTAL ACTIF NON COURANT	**2 395**	**1 652**	**1 786**	**435**	**1 816**	**(1 317)**	**6 767**
TOTAL ACTIF COURANT	**2 010**	**1 702**	**222**	**844**	**1 499**	**(2 456)**	**3 821**
Actifs disponibles à la vente	183	307	40	-	15	-	545
TOTAL ACTIF	**4 588**	**3 661**	**2 048**	**1 279**	**3 330**	**(3 773)**	**11 133**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	**2 441**	**594**	**1 329**	**432**	**(632)**	**-**	**4 164**
TOTAL PASSIF NON COURANT	**295**	**373**	**28**	**30**	**953**	**-**	**1 679**
TOTAL PASSIF COURANT	**1 732**	**2 585**	**691**	**817**	**3 009**	**(3 773)**	**5 061**
Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente	120	109	-	-	-	-	229
TOTAL PASSIF	**4 588**	**3 661**	**2 048**	**1 279**	**3 330**	**(3 773)**	**11 133**

Note 39. Jetons de présence

Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2005 s'est élevé à 353 050 euros.

Note 40. 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 ne sont pas de nature à remettre en cause l'évaluation financière des risques pris en compte dans les comptes consolidés 2006.

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. À fin 2003, les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 217 millions d'euros y compris intérêts de retard, 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 la totalité les redressements relatifs aux exercices 1998 à 2002 soit 200 millions d'euros. Le sursis de paiement a été sollicité lors de chacune des réclamations, moyennant présentation d'une garantie bancaire (191 millions d'euros). La CIWLT a saisi, au titre des exercices 1998 à 2001, le Tribunal Administratif de Cergy Pontoise.

L'opinion des conseils juridiques et fiscaux de la société est qu'il n'existe aucun risque lié à ce redressement fiscal, la société CIWLT relevant de la fiscalité belge.

Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne. Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal Administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

L'État ayant la possibilité de faire appel du jugement jusqu'au 20 mars 2007, aucun impact financier de la décision du Tribunal Administratif n'a été constaté dans les comptes 2006.

En 2007, si le montant de 156 millions d'euros s'avérait définitivement acquis, un impact positif sur les capitaux propres serait alors comptabilisé.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal Administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

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 41. Engagements hors-bilan au 31 décembre 2006

Note 41.1. Engagements donnés hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2006 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2006	2005 retraité	2004 publié
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS [1]	**-**	**2**	**9**	**11**	**21**	**22**
Novotel Paris Tour Eiffel	18	-	-	18	6	9
Hôtellerie Suisse	-	-	-	-	-	6
Groupe Lucien Barrière SAS [2]	-	140	-	140	140	140
Dorint [3]	-	24	81	105	117	106
Autres engagements d'achat	2	48	-	50	46	51
ENGAGEMENTS D'ACHAT	**20**	**212**	**81**	**313**	**309**	**312**
Engagement de travaux Foncière des Murs (Ulysse 1) [4]	33	-	-	33	57	-
Engagement de travaux Foncière des Murs (Ulysse 2)	12	12	-	24	-	-
Ibis Santa Coloma Gramanet (Espagne)	-	12	-	12	-	-
Autres engagements de travaux [5]	19	43	45	107	96	-
ENGAGEMENT DE TRAVAUX	**64**	**67**	**45**	**176**	**153**	**-**
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE [6]	**27**	**15**	**2**	**44**	**45**	**85**
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES [7]	**59**	**95**	**258**	**412**	**299**	**244**
PASSIFS ÉVENTUELS	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2006	**170**	**391**	**395**	**956**	-	-
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005 RETRAITÉ	**258**	**447**	**134**		**827**	**-**
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2004 PUBLIÉ	**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) Dans le cadre des accords signés entre Colony Capital, la famille Desseigne Barrière 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 2006 pour un montant de 140 millions d'euros, correspondant à la valorisation lors de la transaction.

(3) 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.

(4) Dans le cadre de la première transaction avec Foncière des Murs, Accor s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 67 millions d'euros (cf. Note 2.B.2). Au 31 décembre 2006, le Groupe a réalisé 34 millions d'euros de travaux. Une deuxième opération porte sur un engagement de 27 millions d'euros, le Groupe ayant déjà réalisé 3 millions d'euros de travaux sur l'année 2006.

(5) Les autres engagements de travaux incluent notamment les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 42 millions d'euros et des dépenses relatives au groupe Lucien Barrière pour 51 millions d'euros.

(6) 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 (cf. Note 2.E).

(7) 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 26 millions d'euros.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le litige fiscal CIWLT (cf. Note 40), l'administration fiscale a mis en recouvrement une partie des redressements pour un montant de 191 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 41.2. Engagements reçus hors bilan

L'échéancier des engagements reçus hors bilan au 31 décembre 2006 est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2006	2005 retraité
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	-	-	-	-	7
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	141	-	141	141
Commandes clients pluriannuelles	-	-	-	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	**-**	**141**	**-**	**141**	**148**
Engagements sur garanties actifs/passifs	-	1	1	2	74
Clause de retour à meilleure fortune	-	-	-	-	-
Autres garanties financières sur dettes	-	-	-	-	-
Autres garanties opérationnelles (1)	20	65	-	85	95
AUTRE ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	**20**	**66**	**1**	**87**	**169**
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2006	**20**	**207**	**1**	**228**	-
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2005 RETRAITÉ	**118**	**241**	**2**		**317**

(1) Dans le cadre de la première transaction avec Accor, Foncière des Murs, s'est engagé à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 102 millions d'euros (cf. Note 2.B.2). Au 31 décembre 2006, Foncière des Murs a réalisé 49 millions d'euros de travaux. Dans le cadre de la seconde transaction, elle s'engage à en réaliser 39 millions d'euros, Foncière des Murs ayant déjà réalisé 8 millions d'euros de travaux sur l'année 2006.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

Note 42. Résultat net des sociétés intégrées

(en millions d'euros)	2004 retraité	2005 retraité	2006	2005 publié	2004 publié
RESULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**480**	**569**	**727**	**603**	**513**
Annulation des Quote-part dans le résultat net des sociétés Mises En Équivalence	(1)	(8)	(11)	(8)	(2)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES AVANT IMPÔT	**479**	**561**	**716**	**595**	**511**
Charges de restructuration	(13)	(39)	(69)	(43)	(22)
Dépréciation d'actifs	(49)	(107)	(94)	(107)	(52)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(8)	73	109	72	(8)
Résultat de la gestion des autres actifs	(26)	(38)	15	(37)	(23)
Impôts	(144)	(117)	(258)	(124)	(152)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**239**	**333**	**419**	**356**	**254**

Note 43. Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2006

Les principales filiales et participations consolidées représentent 91 % du chiffre d'affaires, 93 % du résultat brut d'exploitation et 93 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,7 % 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 %
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 Danton Michelet	France	IG	100,00 %
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	99,90 %
Société d'Exploitation d'Hôtels Suites	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Nice Centre	France	MEE	45,00 %
EUROPE HORS FRANCE			
Accor Hôtellerie Deutschland	Allemagne	IG	100,00 %
Dorint	Allemagne	MEE	34,35 %
Accor Austria AG	Autriche	IG	100,00 %
Accoordination	Belgique	IG	99,79 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Hoteles Espagne	Espagne	IG	100,00 %
Société Hotelière Athènes Centre	Grèce	IG	100,00 %
Pannonia Hotels RT	Hongrie	IG	99,92 %
Sofitel Gestioni Alberghiere Italia	Italie	IG	99,49 %
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 Business & Leisure North America Inc.	États-Unis	IG	100,00 %
IBL Limited	États-Unis	IG	100,00 %
Red Roof Inns	États-Unis	IG	100,00 %
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES			
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	100,00 %
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	89,15 %
Risma	Maroc	MEE	34,92 %
Sodenos	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	99,21 %
Profid	France	IG	99,21 %
Stimula	France	IG	98,93 %

EUROPE HORS FRANCE

Accor Services Deutschland	Allemagne	IG	99,21 %
Accor Services Austria	Autriche	IG	98,38 %
Accor T.R.B.	Belgique	IG	99,21 %
Accor Services Empresariales	Espagne	IG	97,22 %
Accor Services Hongrie	Hongrie	IG	97,74 %
Gemeaz	Italie	IG	94,64 %
Serial	Italie	IG	94,64 %
Euro Servicos Alimentares	Portugal	IG	99,69 %
Accor Services CZ SRO	République tchèque	IG	97,74 %
Accor Services Roumania	Roumanie	IG	89,71 %
Hungastro	Roumanie	IG	79,21 %
Luncheon vouchers	Royaume-Uni	IG	99,21 %
Capital Incentives & Motivation	Royaume-Uni	IG	95,49 %
Employee Advisory Resource Limited	Royaume-Uni	IP	44,99 %
Accor Services Slovakia	Slovaquie	IG	99,21 %
Rikskuponger	Suède	IG	99,11 %

AMÉRIQUE DU NORD

Accor Services North America inc.	États-Unis	IG	99,21 %
Workplace Benefits	États-Unis	IP	44,99 %
Wirecommute	États-Unis	IG	60,73 %
Commuter Check Services Corporation	États-Unis	IG	99,21 %

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

Accor Argentina	Argentine	IG	99,30 %
Ticket Brésil	Brésil	IG	99,99 %
Accor Services Chili	Chili	IG	73,76 %
Accor Servicios Empresariales	Mexique	IG	97,21 %
Servicios Empresariales	Venezuela	IG	55,41 %

AUTRES PAYS

Accor Services Australia	Australie	IG	99,21 %
Davidson & Trahaire	Australie	IG	84,33 %
Royal Image Direct	Inde	IG	69,44 %

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 %
Risto	Italie	IG	94,64 %
Scapa Italia	Italie	IG	97,00 %
Go Voyages	France	IG	100,00 %
GR	Brésil	IG	99,99 %
Groupe Lucien Barrière	France	IP	30,19 %
Compagnie Internationale des Wagons-Lits & du Tourisme (*)	Belgique		
Rail Restauration	France	IG	99,49 %
Treno	Italie	IG	99,49 %
WLT Mexicana	Mexique	IG	99,49 %

99,49 %

** Les entités sont toutes en détention directe sur Accor SA à l'exception de la Compagnie des Wagons-Lits.*

Note 44. 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 ces participations	Résultat Net *
Casinos France (groupe Lucien Barrière)	65	133	73	125	321	(292)	29
Australie	11	29	22	18	35	(35)	-
Hôtellerie Portugal	7	56	42	22	28	(30)	(2)

* *Information présentée selon les dispositions de la norme IAS 14 (Information sectorielle)*

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe. Les informations concernant Carlson Wagonlit Travel (CWT) sont présentées Note 17.

Note 45. Événements post clôture

Sale & management back des Sofitel New-York et Philadelphie aux États-Unis

Dans la continuité des transactions réalisées en 2006 et dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, Accor a cédé début janvier 2007, deux hôtels Sofitel aux États-Unis pour un montant de 255 millions de dollars à la joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005 et Accor constituée en mars 2006, lors de la 1re opération et déjà propriétaire de 6 hôtels Sofitel. Les deux hôtels, soit 704 chambres, sont situés à New York et à Philadelphie. Accor possède une participation minoritaire de 25 % dans l'entité et assurera la gestion des établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans. Le processus de vente étant engagé préalablement à la clôture, les deux hôtels ont été reclassés à la clôture du 31 décembre 2006 en « Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 9 millions d'euros. La vente a été réalisée le 8 janvier 2007. L'impact sur la dette nette sera de l'ordre de (39) millions de dollars.

Cession du Sofitel Houston

Dans le cadre de sa politique de gestion d'actifs, début janvier 2007, Accor a cédé pour un montant de 26,5 millions de dollars, l'hôtel Sofitel Houston sans en conserver l'exploitation. Le processus de vente étant engagé préalablement à la clôture, l'hôtel a été reclassé au 31 décembre 2006 en « Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 16 millions d'euros. La provision pour risque qui avait été constituée pour un montant de 8 millions d'euros a de ce fait été reprise à la clôture 2006. La vente réalisée en janvier 2007 entraînera un impact de l'ordre de (20) millions de dollars sur la dette nette.

Cession de Go Voyages

Dans le cadre de la cession de ses actifs non stratégiques, Accor a cédé début février 2007, 100 % du capital de Go Voyages pour un montant de 281 millions d'euros à Financière Agache Investissement (groupe Arnault) et au management de Go Voyages. Accor estime sa plus-value sur cette opération à environ 200 millions d'euros après solde des créances et dettes réciproques. Le processus de vente étant engagé préalablement à la clôture, l'ensemble des actifs courants et non courants de Go Voyages ont été reclassés à la clôture du 31 décembre 2006 en « Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 144 millions d'euros et l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) ont, quant à eux, été reclassés en « Passifs relatifs aux Actifs disponibles à la vente » pour un montant de 120 millions d'euros.

Afin de poursuivre les synergies mises en œuvre depuis quatre ans entre Accor et Go Voyages, un partenariat commercial renouvelable, visant à distribuer de manière privilégiée les hôtels Accor par Go Voyages, a été signé.

Hôtellerie milieu de gamme et économique

Le 12 février dernier, Accor a signé avec Land Securities un protocole d'accord de cession avec maintien d'un contrat de location d'un parc immobilier de 30 hôtels (5 000 chambres Ibis et Novotel) au Royaume-Uni. Ces actifs présents au bilan, pour une valeur de 82 millions d'euros (cf. Note 31), ont été reclassés dans le bilan en « Actifs disponibles à la vente ».

Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 21 % du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront

dorénavant à la charge du propriétaire. Par ailleurs, un programme de rénovation de 53 millions d'euros à la charge du propriétaire est prévu par l'accord. Cette opération devrait permettre à Accor de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8 %) du Groupe à hauteur de (543) millions d'euros dont 166 millions d'euros d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et devrait avoir un impact positif de l'ordre de 7 millions d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt 2007.

Le 5 mars 2007, Accor a signé avec Moor Park Real Estate un protocole d'accord visant à la cession de murs de 72 hôtels en Allemagne (8 549 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap) et 19 aux Pays-Bas (3 598 chambres Novotel, Mercure, Ibis et Etap). D'un montant de 863 millions d'euros, cette transaction inclus un programme de rénovation de 43 millions d'euros à la charge du propriétaire. Ces actifs ont été reclassés en « Actifs disponibles à la vente » dans le bilan du 31 décembre 2006, pour une valeur de 77 millions d'euros (cf. Note 31).

Ces hôtels continueront à être gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti égal, en moyenne, à 18 % du chiffre d'affaires par an pour une période de 12 ans renouvelable 6 fois, soit 84 ans au total. Les frais d'assurance, taxes foncières et coûts d'entretien structurels de l'immobilier des hôtels seront dorénavant à la charge du propriétaire. Cette opération devrait permettre à Accor de réduire son endettement net retraité (des loyers actualisés à 8 %) du Groupe à hauteur de 612 millions d'euros dont 215 millions d'euros d'impact de trésorerie. L'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et devrait avoir un impact positif de l'ordre de 5 millions d'euros sur le résultat opérationnel avant impôt 2007, puis de l'ordre de 10 millions d'euros en année pleine.

Note 46. Revue stratégique Hôtellerie Red Roof Inn

Dans le cadre de la revue de ses actifs, le Conseil d'Administration a décidé de mettre en revue stratégique ses actifs Nord Américain Red Roof Inn. À la date de clôture, cette revue stratégique n'étant pas terminée et aucune décision formelle n'ayant été prise, Red Roof Inn a été consolidé à 100 %.

Si, à l'issue de cette revue stratégique, l'option de cession était retenue, les impacts sur le bilan du 31 décembre 2006 seraient les suivants : reclassement des actifs Red Roof Inn en « actifs non courants disponibles à la vente » et reclassement des passifs hors capitaux propres Red Roof Inn en « Passifs relatifs aux actifs disponibles à la vente ». Au 31 décembre 2006, la valeur de l'actif et des passifs (hors capitaux propres et dettes intragroupe) Red Roof Inn s'élève respectivement à 648 millions d'euros et 55 millions d'euros. Le chiffre d'affaires dégagé par l'hôtellerie Red Roof Inn au cours de l'exercice 2006 s'est élevé à 281 millions d'euros, le résultat opérationnel avant impôt et éléments non récurrents à 9,9 millions d'euros et le résultat net à 5 millions d'euros.

Note 47. 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 les principales opérations avec les sociétés dans lesquelles le Président du Conseil d'Administration est membre du Conseil d'Administration d'Accor.

Transactions avec les parties liées

		Créances sur les entreprises liées			Dettes envers les entreprises liées			Provisions sur créances			Engagements hors bilan		
(en millions d'euros)	Nature de la transaction	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
COLONY CAPITAL	Prêt long terme	68	33	-	-	-	-	27	-	-	-	-	-
	Option de vente des actions GLB à Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140	140	140
	Émissions obligations	-	-	-	-	1 000	1 000	-	-	-	-	-	-

Les informations relatives aux co-entreprises figurent dans la Note 44.

À la date de publication de ce document, les informations présentées ci-dessus n'ont pas évolué.

Note 48. Rémunérations des personnes clés du management

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Avantages à court terme reçus	7	7	10
Avantages postérieurs à l'emploi	(2)	(2)	-
Autres avantages à long terme	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	17	17	-
Paiements sur la base d'actions	2	2	3
RÉNUMÉRATION GLOBALE	**24**	**24**	**13**

En décembre 2005 les rémunérations concernaient les membres du Directoire. En 2006, elles sont relatives au Comité exécutif qui comprend 13 membres.

Par ailleurs, les provisions retraites relatives au Comité exécutif s'élèvent à 2 millions d'euros.

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.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Concernant les notes a) et b) : depuis le 1er 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.

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 au 1er janvier 2005, 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 1er 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).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

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 *prorata 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) Impôt 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 CGI.

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 1er 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.

Les comptes sociaux complets, accompagnés des notes annexes, sont disponibles sur simple demande.

Il n'y a pas d'autres éléments dans les comptes individuels qui seraient de nature à éclairer le jugement de l'investisseur.

Bilans résumés

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	104	117	110
Immobilisations corporelles	117	120	84
Immobilisations financières	6 583	6 729	6 339
Créances	2 045	2 662	1 377
Disponibilités	110	86	32
TOTAL ACTIF	**8 959**	**9 714**	**7 942**

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
PASSIF			
Capital social	620	652	637
Primes et Réserves	2 793	3 123	2 788
Résultat de l'exercice	221	166	487
Autres fonds propres (TSDI) (1)	448	443	
Provisions pour risques et charges	100	109	115
Emprunts obligataires convertibles (2)	1 205	1 650	1 309
Dettes financières	3 375	3 394	2 401
Autres dettes	197	177	205
TOTAL PASSIF	**8 959**	**9 714**	**7 942**

(1) Y compris intérêts courus pour 2004 (0,19 million d'euros payable à l'échéance du 27 juin de l'année suivante).

(2) 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 1er 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 1er 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 1er 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 1er 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.

En 2006 :
(a) 3 415 391 obligations de 166,89 euros chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2006 pour 1,9 million d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
(b) 2 755 671 obligations de 40,25 euros chacune, émises en octobre 2003, et intérêts courus 2006 pour 2 millions d'euros payables à l'échéance du 1er janvier de l'année suivante.
(c) 116 279 obligations de 4 300 euros chacune, émises en mai 2005, et intérêts courus 2006 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 2006 pour 2,6 millions d'euros payables à l'échéance du 18 février de l'année suivante.

Comptes de résultat résumés

(en millions d'euros)	2004	2005	2006
Produits d'exploitation	542	605	633
Charges d'exploitation	(480)	(535)	(593)
Dotations aux amortissements et provisions	(58)	(76)	(70)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**4**	**(6)**	**(30)**
Perte supportée ou bénéfice transféré	(1)		
Produits de participation	389	385	305
Autres produits financiers	115	131	162
Charges financières	(296)	(352)	(234)
Dotations et reprises aux provisions	(176)	(40)	(176)
RÉSULTAT FINANCIER	**32**	**124**	**57**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**130**	**33**	**422**
Impôt	56	15	38
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**221**	**166**	**487**

Actif net au 31 décembre 2006

(en millions d'euros)	
Capital	637
Primes d'émission et de fusion	2 206
Réserve légale	65
Réserves réglementées	9
Autres réserves	112
Report à nouveau	392
Résultat de l'exercice	487
Provisions réglementées	4
TOTAL AVANT AFFECTATION	**3 912**

Projet d'affectation du résultat 2006

(en millions d'euros)	
Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'affecter :	
Le bénéfice de l'exercice 2006	487
Report à nouveau au 31 décembre 2006 composé de :	392
- le report à nouveau antérieur	*390*
- les dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'auto détention)	*2*
TOTAL DISPONIBLE	**879**
de la façon suivante :	
à la réserve légale	0
au dividende 1,45 par action (1)	307
au dividende exceptionnel 1,50 par action (1)	318
au report à nouveau	254
TOTAL	**879**
(1) Nombre d'actions figurant au bilan du 31 décembre 2006	*212 409 741*
Actions annulées par le Conseil d'Administration du 10 janvier 2007	*(332 581)*
Actions bénéficiant du dividende	*212 077 160*

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

(en milliers d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006
1 – SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	597 776	597 779	620 132	651 797	637 229
Nombre d'actions émises	199 258 550	199 259 550	206 710 509	217 265 774	212 409 741
Nombre d'obligations convertibles en actions	3 415 424	18 719 772	18 719 772	10 043 270	6 415 546
2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	486 546	503 980	529 043	576 133	592 479
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	554 292	293 509	327 995	236 590	610 749
Impôt sur les bénéfices	(35 709)	(30 634)	(56 429)	(14 581)	(38 531)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	337 244	178 462	221 467	166 097	487 210
Montant des bénéfices distribués	258 291	268 223	268 724	249 856	625 628 (1)
3 – RÉSULTATS PAR ACTION (EN UNITÉS)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,96	1,63	1,86	1,15	3,06
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,69	0,90	1,07	0,76	2,29
Dividende net attribué à chaque action	1,05	1,05	1,30	1,15	2,95 (1)
4 – PERSONNEL					
Nombre de salariés	902	1 225	1 294	1 273	1 271 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (3)	78 781	112 942	116 904	120 413	142 140

(1) Proposé au titre de l'année 2006 sur une une base de 212 077 160 actions suite à l'annulation lors du Conseil d'Administration du 10 janvier 2007 de 332 581 actions.
(2) Effectif au 31 décembre 2006 à la charge de la société Accor.
(3) Les chiffres publiés au titre des années 2004 et 2005 ne tenaient pas compte des produits de refacturation de salaires et charges sociales.

PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Filiales et participations	Devises	Capital (en milliers de monnaie locale)	Capitaux propres autres que le capital (en milliers de monnaie locale)	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
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	13 652	100,00 %
SPFH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	29 796	(31 498)	100,00 %
SDHE 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	22 500	1 208	100,00 %
IBL 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	863 010	179 296	100,00 %
S.I.H.N. 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	55 500	10 011	100,00 %
Frantour 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris	EUR	30 493	36 660	99,99 %
SEPHI 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	8 000	33 302	99,99 %
SFPIE 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	6 916	(8 045)	99,99 %
SIET 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris [5]	EUR	3 233	(11 705)	99,99 %
La Thermale de France 2, cours de Verdun 40101 Dax cedex	EUR	2 405	(6 611)	99,99 %
SH Bordeaux Aquitania 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	2 550	408	99,99 %
Ste d'Exploitation des Hotels Suites 33, av. du Maine 75015 Paris	EUR	6 900	(14 261)	99,99 %
P.I.H. 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	32 236	42 691	99,99 %
SHTG Montauban 97190 Gosier	EUR	957	(2 108)	99,99 %
Hotexco 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	39 071	102 735	99,99 %
Fimaker 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	1 103	789	99,99 %
Genomer 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	995	(443)	99,99 %
Finexhor 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	13 177	15 681	99,99 %
Cie Hôtelière de Lyon 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	6 045	851	99,98 %
CEPIH 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	688	11 159	99,98 %
Accor.com 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	522	(8 386)	99,98 %
Pradotel 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	447	21 265	99,98 %
Prestotel 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	192	999	99,96 %
SMIH Pointe de la Cherry 97223 Le Diamant	EUR	942	(1 367)	99,95 %
Go Voyages 14, rue de Cléry 75002 Paris [4]	EUR	150	22 326	99,93 %
STPB Pointe du Bout 97229 Trois-Îlets	EUR	966	(1 863)	99,86 %
SCI Prestige de Bordeaux 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	8 690	(3 102)	99,33 %
Lenôtre 44, rue d'Auteuil 75016 Paris [5]	EUR	2 606	5 184	99,22 %
SCHE 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	35 427	36 387	98,86 %
Accor Service France 72, rue Gabriel-Péri 92120 Montrouge	EUR	388 037	30 394	98,30 %
Accentiv'travel, 3/3 bis Villa Thoreton 75015 Paris	EUR	2 400	(532)	98,30 %
EAP France 62, avenue de Saxe 75015 Paris	EUR	739	(220)	98,15 %
Accentiv'house 3/3 bis, Villa Thoreton 75015 Paris [5]	EUR	12 257	2 685	98,01 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
6 997	6 997	0	0	0	8 771	5 831
29 796	0	1 780	0	0	(662)	0
22 867	22 867	13 737	478	23 113	2 066	0
1 051 705	1 051 705	0	0	0	5 289	3 452
56 241	56 241	0	2	0	8 705	888
104 366	79 366	0	2	5 688	4 486	7 623
40 399	40 399	63 755	30	97 483	22 064	0
6 641	0	20 420	641	0	(658)	0
90 973	1 600	11 924	444	25 384	(10 693)	0
10 048	0	5 273	9	13 478	(1 935)	0
14 885	2 958	0	0	0	111	2 455
7 590	0	75 735	23	28 356	(1 273)	0
29 263	29 263	0	0	0	22 659	806
8 205	0	3 057	0	8 498	41	0
12 469	12 469	69 905	73	115 693	29 837	0
7 240	1 460	118	0	3 182	439	2 499
13 664	564	187	0	1 279	30	0
24 967	24 967	12 103	0	3 575	2 371	0
6 668	6 668	3 591	0	1 486	133	0
11 799	11 799	0	0	1 866	1 335	3 224
61 175	0	9 082	0	0	(526)	0
7 356	7 356	7 595	14	12 821	7 766	0
6 374	3 374	2 025	0	1 102	176	739
6 595	0	5 129	2	2 288	(1 349)	0
65 210	65 210	0	0	401 939	8 557	8 997
6 378	0	8 923	0	8 760	(851)	0
10 663	5 663	0	0	224	(3 106)	0
48 735	31 186	34 526	0	111 687	265	0
42 514	42 514	80 403	27	129 446	5 711	2 189
411 767	411 767	906	0	60 797	(5 420)	17 403
14 183	2 890	1	389	1 504	(1 141)	0
7 114	1 441	926	0	1 993	(1 462)	0
12 268	12 268	193	0	30 739	1 753	886

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
		(en milliers de monnaie locale)		
Marcq Hôtel 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	6 789	8 811	96,91 %
SH Bernica Réunion 97434 Saint-Gilles-les-Bains	EUR	3 283	7 685	96,76 %
Accor Afrique 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	16 048	(31 014)	94,85 %
Roissy Orléans 6-8, rue du Bois-Briard 91000 Evry	EUR	2 250	1 040	72,00 %
Mercure International Hotel 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	54 336	73 678	71,79 %
SEORIM 2, rue de la Mare-Neuve 91000 Evry	EUR	31 359	17 883	70,94 %
Accor Services Participations 33, avenue du Maine 75015 Paris	EUR	11 475	7 276	53,36 %
B) FILIALES ÉTRANGÈRES				
Accor Suisse SA (Suisse)	CHF	14 300	58 562	100,00 %
Budget Hotel Aktiebolag (Suède)	SEK	50 000	(38 121)	100,00 %
Novotel Nederland BV (Pays-Bas) (5)	EUR	3 086	29 941	100,00 %
SH Athenes Centre (Grèce)	EUR	2 114	(169)	100,00 %
Ste d'expl. Hotek Polska (Pologne) (5)	PLN	173 038	6 421	100,00 %
Katerinska Hotel (Tchequie)	CZK	300 000	395 846	100,00 %
Accor UK, Ltd. (Grande-Bretagne) (5)	GBP	32 530	46 674	100,00 %
Accor Hotel Belgium (Belgique) (5)	EUR	412 222	(181 445)	100,00 %
Accor Hotel Gmbh (Allemagne) (3)	EUR	25 570	134 192	100,00 %
Sogedetu (République Dominicaine)	DOP	479 724	(130 933)	100,00 %
Accor Canada, Inc. (Canada) (5)	CAD	22 773	31 534	99,99 %
Ste Immobiliaria Hot. de Mexico (Mexique)	MXN	328 076	(144 376)	99,98 %
Marara S.A. (Polynésie)	XPF	160 000	544 394	99,96 %
CHP Maeva (Polynésie)	XPF	160 000	136 060	99,86 %
Cie des Wagons-Lits (Belgique) (5)	EUR	50 676	505 170	99,49 %
Hoteles Accor de Argentina (Argentine)	AR$	65 375	(25 697)	98,81 %
Accor TRB (Belgique)	EUR	5 965	32 584	98,30 %
Accor Austria (Autriche)	EUR	5 542	5 300	98,00 %
Asesoria (Mexique)	MXN	12 635	32 999	91,11 %
Delicard Group AB (Suède)	SEK	1 150	5 080	88,80 %
Accor Service SA (Roumanie) (5)	RON	5 219	60 337	88,80 %
Accor Hoteles España (Espagne)	EUR	23 889	20 382	86,79 %
Accor Services Australia (Australie)	AUD	15 000	(1 298)	78,30 %
Accor Argentina SA (Argentine)	AR$	5 334	94 830	73,41 %
Safari Club Moorea (Polynésie)	XPF	172 000	2 237 703	67,44 %
Sheraton Gezirah Le Caire (Égypte)	USD	29 738	(570)	64,93 %
Holpa (Luxembourg) (5)	EUR	53 245	5 661	63,55 %
Accor Lodging North America (États-Unis)	USD	1 696 285	262 748	62,14 %
Cestaticket Accor Services C.A.(Vénézuela)	VEB	650 000	68 309 535	54,50 %
2 – PARTICIPATIONS (10 % À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
A) SOCIÉTÉS FRANÇAISES				
Golf Médoc Pian Chemin de Courmateau 33390 Le Pian Médoc-Louens	EUR	411	1 861	49,82 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
9 392	9 392	0	0	4 193	4 970	0
8 464	8 464	0	0	4 502	(555)	0
15 706	0	72 464	136	11 104	(2 224)	0
8 592	8 592	624	0	1 423	973	0
65 114	65 114	10 879	0	52 246	17 222	5 363
22 164	22 164	0	0	0	16 274	0
10 017	10 017	14 304	0	0	33	547
25 907	25 907	0	2 116	7 322	6 909	6 404
6 722	1 112	0	0	2 390	195	0
16 825	16 825	0	0	48 461	5 166	0
9 543	2 602	0	13 838	4 622	(360)	0
60 481	48 481	0	0	9 231	720	1 397
9 125	9 125	0	0	24 372	4 892	0
92 790	92 790	0	0	0	(7 488)	29 534
352 299	352 299	91 671	0	126 594	(3 964)	0
218 725	188 725	15	7 384	522 119	(37 484)	0
20 855	8 762	0	0	4 557	(12)	0
12 021	12 021	10 863	0	24 432	3 455	0
28 171	14 171	117	0	10 721	(1 852)	0
7 610	5 110	5 660	4 190	3 577	204	0
6 710	1 010	6 535	3 352	7 859	1 461	0
1 148 917	602 550	36	190 870	139 890	233 929	12 100
25 758	8 848	0	0	0	294	0
23 035	23 035	804	0	42 129	22 293	15 522
20 751	20 751	0	0	5 850	2 205	0
7 471	7 471	0	0	1 364	1 333	1 216
6 964	6 964	0	0	0	(2)	0
10 048	10 048	188	0	23 063	16 636	13 305
30 240	30 240	0	69	121 607	537	0
7 101	7 101	0	0	7	(1 019)	0
12 670	12 670	7 628	0	32 795	10 823	2 301
7 030	7 030	17 625	7 542	1 029	5 480	0
39 779	39 779	0	0	201	(2 749)	988
44 585	44 585	0	0	0	1 935	1 589
984 102	984 102	0	0	0	2	0
8 288	8 288	2 760	0	55 748	24 982	10 142
7 372	1 152	1 209	0	1 355	51	0

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
		(en milliers de monnaie locale)		
SHCLB 45, bd des Capucines 75003 Paris [4]	EUR	1 430	871 077	34,00 %
Club Méditerranée 11, rue de Cambrai 75019 Paris [4]	EUR	77 432	310 217	11,43 %
B) SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES				
Amorim Hotels Serviços (Portugal) [3]	EUR	14 300	22 064	50,00 %
Hungastro (Roumanie)	RON	5 751	18 615	43,30 %
Tanit International (Tunisie) [5]	TND	60 000	(12 522)	37,50 %
Orbis (Pologne) [3]	PLN	517 754	1 088 590	35,58 %
Dorint AG (Allemagne) [3]	EUR	17 550	(5 431)	34,35 %
Risma (Maroc)	MAD	623 201	286 753	32,53 %
Sifalberghi (Italie) [3]	EUR	13 000	15 552	30,65 %
Progetto Venezia (Italie) [1]	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) [5]	AUD	522 382	(72 669)	18,10 %
Cie Italienne de Tourisme Holding SPA (Italie) [2]	EUR	26 367	(78 730)	10,00 %
3 – AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (CAPITAL DÉTENU < 10 %)				
B – AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL ACCOR				
1 – FILIALES (+ 10 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
A) FILIALES FRANÇAISES (ENSEMBLE)				
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				

(1) Bilans clos au 31 décembre 2004.
(2) Bilans clos au 30 juin 2005.
(3) Bilans clos au 31 décembre 2005.
(4) Bilans clos au 31 octobre 2006.
(5) 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	Montants des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
318 200	318 200	0	0	41 452	17 343	4 269
99 556	90 264	0	0	1 005 932	(14 481)	0
7 145	7 145	0	0	0	(5 232)	0
13 402	13 402	0	0	7 802	4 748	223
28 933	6 432	0	0	22 018	(2 339)	0
117 750	117 750	6	0	147 528	21 034	1 439
91 792	0	0	25 000	445 311	(71 881)	0
33 460	29 460	0	0	31 125	690	0
9 388	8 788	0	0	88 256	184	0
8 568	0	0	0	1 094	(8 622)	0
66 758	66 758	38 164	0	5 072	(2 429)	0
8 985	0	0	0	3 125	(5 911)	0
215 377	**140 903**	**286 524**	**15 656**			**59 926**
98 073	**57 277**	**10 843**	**36 138**			**40 843**
5 987	**4 880**	**21 049**	**14**			**104**
550	**233**	**37 899**	**0**			**0**
6 772 383	**5 511 781**	**1 069 161**	**308 439**			**264 204**

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2006

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice

En application de l'article L 225-40 du Code de Commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux 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 et engagements 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 Compagnie des Alpes et la société SOJER

Personnes concernées : Messieurs Jérôme Seydoux et Dominique Marcel, membres du Conseil d'Administration

Nature et objet

Cession de titres de la Compagnie du Mont Blanc.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 10 mai 2006 a autorisé la cession par votre Société de 86 972 actions (soit 9,64 % du capital) de la Compagnie du Mont Blanc au profit respectivement de la Compagnie des Alpes pour 61 812 titres, la SEM Chamonix Développement pour 12 580 titres et la Société SOJER pour 12 580 titres, moyennant un prix de 80 euros par titre, soit au total 6 957 760 euros.

2. Avec l'Olympique Lyonnais (OL)

Personne concernée : Monsieur Jérôme Seydoux membre du Conseil d'Administration

Nature et objet

Contrat de parrainage sportif entre votre Société et l'Olympique Lyonnais.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 10 mai 2006 a autorisé la signature d'un contrat de parrainage sportif à compter du début de la saison sportive 2006-2007 entre Accor et l'Olympique Lyonnais (OL). Ce contrat permettra notamment à Accor d'utiliser à titre exclusif l'ensemble des droits marketing que lui confère l'OL sur tout type de support et d'assurer la présence publicitaire de ses marques (Novotel et Ticket Restaurant) sur les tenues de l'équipe.

- Conditions financières : versement par Accor d'une redevance forfaitaire annuelle de 8 millions d'euros au titre de la première saison sportive 2006/2007 et de 9 millions d'euros au titre des saisons sportives 2007/2008 et 2008/2009.
- Durée : trois ans avec possibilité de reconduction pour une durée de deux ans, soit tacitement (moyennant alors une redevance annuelle de 10 millions d'euros), soit moyennant de nouvelles conditions financières à négocier d'un commun accord entre les parties, Accor bénéficiant de surcroît d'un droit de dernier refus lui permettant de s'aligner sur une offre concurrente supérieure.

3. Avec le Club Méditerranée et ICADE

Personnes concernées : Messieurs Francis Mayer (†) et Gilles Pélisson, membres du Conseil d'Administration

Nature et objet

Cession des titres de la Société Club Méditerranée.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 9 juin 2006 a autorisé la cession de 22,9 % du capital du Club Méditerranée, la participation de votre Société étant ainsi ramenée à 6 % du capital du Club Méditerranée, suivant les modalités suivantes :

- cession de 16 % du capital au prix de 44,9 euros par action (dernier cours coté de l'action Club Méditerranée au 8 juin 2006) à un groupe d'investisseurs stables liés par un pacte d'actionnaires (Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc, Icade et Air France) auquel Accor participe au titre de sa participation résiduelle de 6 % ;

  les principales stipulations de ce pacte prévoient l'incessibilité des titres pendant 2 ans ainsi qu'un engagement de « *standstill* » de 3 ans et un droit de préemption mutuel (d'une durée d'1 an) au terme de la période d'incessibilité ;
- cession de 6,9 % du capital soit sur le marché, soit à d'autres investisseurs non membres du pacte, en fonction des conditions du marché.

Un accord de cession portant sur 1,5 % du capital a été conclu avec Generali France.

Concomitamment et afin de préserver la synergie entre votre Société et le Club Méditerranée, un accord de partenariat a été conclu pour une durée de 3 ans, avec faculté de renouvellement par périodes d'un an.

Cet accord permet aux deux Groupes de continuer de promouvoir leurs offres commerciales notamment via leurs sites internet, de renforcer les synergies en matière d'achats et plus généralement de les faire bénéficier de leur savoir faire respectif afin notamment de permettre l'accroissement de leurs chiffres d'affaires.

4. Avec Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs

Nature et objet

Rémunération exceptionnelle.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 6 décembre 2006 a autorisé le versement d'une rémunération exceptionnelle de 300 000 euros (HT) à chacun des deux co-Présidents Fondateurs au titre des missions de conseil et de représentation effectuées dans l'intérêt du Groupe au cours de l'exercice 2006.

5. Avec Monsieur Gilles Pélisson, Administrateur et Directeur Général

Nature et objet

Intégration de Monsieur Gilles Pélisson dans le régime des retraites supplémentaire des cadres supérieurs et dirigeants de la société Accor.

Modalités

Le Conseil d'Administration du 10 janvier 2007 a autorisé la signature d'un avenant aux règlements des régimes de retraite supplémentaire de la Société Accor (Régime à cotisations définies / Régime à prestations définies) mis en place le 1er janvier 2005 en vue de prévoir notamment l'extension de la qualité de participant à ces régimes, avec prise d'effet à compter du 1er janvier 2006, aux mandataires sociaux, membres du Comité exécutif de la Société Accor, M. Gilles Pélisson intégrant de ce fait le régime.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de 5 plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies. Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont serait susceptible de bénéficier l'Administrateur Directeur Général lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Conventions et engagements approuvés par une Assemblée Générale antérieure 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 et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. Convention d'assistance administrative 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 23 novembre 2006 avec effet rétroactif au 1er janvier 2006, 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 2006 ramenée à 10 000 euros.

2. Avec la Société Générale, BNP Paribas et CDC Ixis

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 : 5 ans ;
- tirage possible pour des durées de 1, 2, 3 ou 6 mois pour des montants minima de 10 millions d'euros ;
- taux d'intérêt égal à Euribor (pour les tirages en euros) à 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 %.

Cette ligne de crédit a été mise en place pour un montant de 2 milliards d'euros et a fait l'objet d'un tirage au cours de l'exercice 2006 pour un montant de 158 millions d'euros. Les commissions versées au cours de l'exercice 2006 et relatives à cette ligne de crédit se sont élevées à 2 millions d'euros et les intérêts payés se sont eux élevés à 6,5 millions d'euros.

3. Avec la société Groupe Lucien Barrière S.A.S

Nature et objet

a) 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 :

- 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.

Au cours de l'exercice 2006, votre société a perçu un montant de 122 965,95 euros TTC au titre de l'application de ce contrat

b) 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 1er 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).

Un avenant conclu en date du 1er septembre 2006 proroge le contrat pour une période de 2 ans du 1er novembre 2006 au 31 octobre 2008 :

- ramène la rémunération forfaitaire de 750 000 euros hors taxes à 600 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2005 au 31 octobre 2006 ;
- établit la rémunération fixe forfaitaire à 50 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2006 au 31 octobre 2007 et à 200 000 euros hors taxes pour la période du 1er novembre 2007 au 31 octobre 2008 ; (ces rémunérations fixes étant majorées d'une somme de 50 000 euros hors taxes au cas où le chiffre d'affaires apporté par Accor représenterait au moins 5 % du chiffre d'affaires hors taxes global annuel des établissements bénéficiaires concernés par l'accord) ;
- prévoit le versement d'une rémunération complémentaire variable équivalant à 15 % du chiffre d'affaires global apporté par Accor aux établissements bénéficiaires concernés.

Au cours de l'exercice 2006, votre société a perçu un montant de 559 049,80 euros TTC (net d'avoir) au titre de l'application de ce contrat.

c) 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. Cette convention a été signée le 11 avril 2006, la prise d'effet ayant été fixée au 1er mars 2006 pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

Au cours de l'exercice 2006, votre société a perçu un montant de 51 185,05 euros TTC en application de ce contrat.

d) 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 1er novembre 2005 moyennant une rémunération forfaitaire annuelle par établissement et par contrat de 350 euros hors taxes.

Le montant de rémunération perçu par votre société, au cours de l'exercice 2006, s'élève à 32 929,87 euros TTC au titre de l'application de ce contrat.

4. Convention de partenariat commercial avec la société Europcar International

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 10 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 millions d'euros par an – la rémunération annuelle minimale garantie s'élevant à 5,1 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2006, votre société a perçu 6 704 120 euros au titre de la rémunération de ce contrat.

5. Convention de mise à disposition de moyens avec Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs

La convention de mise à disposition conclue entre Accor et MM Paul Dubrule et Gérard Pélisson, autorisée par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2006, et portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de co-Présidents Fondateurs d'un bureau au siège parisien de la Société Accor, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de la Société a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2006 .

Neuilly-sur-Seine, le 20 mars 2007

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Alain Pons David Dupont Noel

Ernst & Young et Autres

Christian Chochon

Informations juridiques

	page
Renseignements de caractère général	**216**
Renseignements concernant la Société	216
Résolutions	**219**
Présentation des résolutions	219
Projet de résolutions à l'Assemblée Générale	224
Autres informations juridiques	**235**
Contrats importants	235
Programme de rachat d'actions	235
Responsables du Document et du contrôle des comptes et documents accessibles au public	**238**
Responsables du Document et du contrôle des comptes	238
Honoraires des Commissaires aux Comptes	240
Relations actionnaires et documents accessibles au public	241
Informations incluses par référence	243
Document d'information annuel	243
Table de concordance	**245**

Renseignements de caractère général

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination

Accor.

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry.

Siège administratif

Tour Maine-Montparnasse, 33, avenue du Maine - 75015 Paris.
À compter de mai 2007 :
Odyssey, 110, avenue de France - 75210 Paris Cedex 13.

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.

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 1er 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.

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 de modifier cet article (voir la vingt-quatrième résolution page 234).

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.

Il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 de modifier cet article (voir la vingt-cinquième résolution page 234).

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. 233-9-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. 233-9-I du Code de commerce.

Résolutions

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

OBJECTIFS DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2007

Approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006

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.

Affectation du résultat et fixation de dividende

La troisième 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 ordinaire d'un montant de 1,45 euro par action.

Le Conseil d'Administration propose également à l'Assemblée Générale, consécutivement à la réalisation de cessions d'actifs non stratégiques, la distribution d'un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action.

Au total le dividende versé au titre de l'exercice 2006 s'élèverait donc à 2,95 euros par action.

Le Conseil d'Administration rappelle que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents se sont élevés à 1,05 euro par action pour l'exercice 2003, à 1,30 euro par action (dont 0,25 euro à titre exceptionnel) pour l'exercice 2004 et 1,15 euro par action pour l'exercice 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.

Nomination d'un Administrateur

La quatrième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation la nomination de Monsieur Augustin de Romanet de Beaune en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire de trois ans.

Monsieur Augustin de Romanet de Beaune, 45 ans, Directeur Général de la Caisse des Dépôts depuis mars 2007 est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1986). Il a notamment exercé de nombreuses fonctions au sein du Ministère de l'Économie et des Finances. Il a été associé-gérant d'Oddo Pinatton Corporate, avant d'être nommé Directeur adjoint du Cabinet du Premier Ministre, puis Secrétaire Général adjoint à la Présidence de la République en 2005. Il était depuis octobre 2006 Directeur adjoint finances et stratégie et membre du Comité exécutif du Groupe Crédit Agricole SA.

Renouvellement des mandats de Commissaires aux Comptes titulaires et d'un Commissaire aux Comptes suppléant et nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

Les cinquième à huitième résolutions proposent le renouvellement des mandats venant à expiration des Commissaires aux Comptes titulaires et d'un Commissaire aux Comptes suppléant et la nomination d'un second Commissaire aux Comptes suppléant.

Conformément aux dispositions de l'article L 822-14 du Code de commerce, il sera procédé pour les mandats confiés aux sociétés de Commissaires aux Comptes titulaires (soit le Cabinet Deloitte & Associés et le Cabinet Ernst & Young et Autres) dont le renouvellement est soumis à l'Assemblée, à une rotation des associés chargés de la mission.

Approbation des conventions réglementées

Les neuvième à quatorzième résolutions concernent les conventions réglementées par l' article L. 225-38 du Code de commerce, autorisées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2006 et du premier trimestre de l'exercice 2007, et qui font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes, ainsi que l'approbation de l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

Pour répondre à des exigences de bonne gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale de façon séparée chacune des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice 2006 et du premier trimestre de l'exercice 2007.

Autorisation d'opérer sur les actions de la Société

La quinzième résolution confère au Conseil d'Administration les autorisations nécessaires pour opérer en Bourse sur les actions Accor pour le compte de la Société, dans les conditions prévues par la loi.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-et-unième résolution.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée, ainsi que dans la partie « Programme de rachat d'actions » de ce chapitre.

Cette autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique sur la Société.

Le prix maximal d'achat est de 100 euros et le prix minimal de vente est de 45 euros. La Société ne pourra acquérir plus de 20 650 000 de ses propres actions en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de 2 065 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2006 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 : 10 657 188 actions (soit environ 5 % du capital) ont été rachetées à un prix moyen de 46,92 euros, représentant un total de 500 millions d'euros.

Toutes ces actions ont fait l'objet d'une annulation.

À ce jour, 550 000 actions sont auto-détenues par la Société (représentant 0,3% du capital constaté au 31 décembre 2006), 978 731 actions auto-détenues au 31 décembre 2005 ayant été utilisées au cours de l'exercice 2006 pour servir la conversion d'obligations (Océanes Accor 2002/2007 et 2003/2008).

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

La seizième résolution confère au Conseil d'Administration l'autorisation d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la quinzième résolution (dans la limite de 10 % du capital social par période de vingt-quatre mois) et de réduire corrélativement le capital social.

Cette autorisation est donnée pour dix-huit mois et fait l'objet du rapport spécial des Commissaires aux Comptes prévu par la loi.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-deuxième résolution.

Le Conseil d'Administration a fait usage au cours de l'exercice 2006 et du premier trimestre 2007 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 : 10 657 188 actions (soit environ 5% du capital) ont été annulées.

Délégations de compétence à l'effet de décider l'émission d'actions, titres ou valeurs mobilières diverses

Ces délégations de compétence ont pour objet de renouveler les autorisations données au Conseil d'Administration pour permettre de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de développement du Groupe.

Ainsi peuvent être réalisées des émissions de valeurs mobilières en France, à l'étranger et/ou sur les marchés internationaux, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

En 2006, Accor n'a fait usage d'aucune de ces autorisations.

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

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est fixé à 200 millions d'euros (représentant environ 66 millions d'actions d'un montant nominal de 3 euros), soit environ 31% du capital au 31 décembre 2006, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Ce montant de 200 millions d'euros est identique à celui de l'autorisation donnée par la vingt-troisième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006.

Le montant nominal maximal des obligations et titres de créances donnant accès au capital susceptible d'être émis, en application de la délégation conférée au Conseil d'Administration, est fixé à 4 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

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

En effet, pour répondre rapidement à toute opportunité financière en fonction de la mobilité et de la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger, le Conseil d'Administration peut être conduit à procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Conseil d'Administration puisse procéder à ces émissions sans que s'exerce le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Dans le cas où il serait fait usage de cette faculté, les actionnaires pourraient bénéficier d'un droit de souscription prioritaire, pendant un délai et selon des modalités que fixerait le Conseil d'Administration en fonction des usages du marché. Par ailleurs, le Conseil d'Administration d'une part et, les Commissaires aux Comptes d'autre part établiraient des rapports complémentaires qui seraient tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est limité à 100 millions d'euros (représentant environ 33 millions d'actions d'un montant nominal de 3 euros), soit environ 15 % du capital au 31 décembre 2006, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Ce montant de 100 millions d'euros est identique à celui de l'autorisation donnée par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 janvier 2006.

Le montant nominal des obligations et titres de créances donnant accès au capital susceptible d'être émis en application de cette délégation est fixé à 2 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

Ces autorisations sont données pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale et font l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Elles mettent fin, avec effet immédiat, aux délégations données par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par ses vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions.

Délégation à l'effet de procéder à l'émission d'actions, de titres ou valeurs mobilières diverses dans la limite de 10 % du capital en rémunération d'apports en nature

La dix-neuvième résolution qui est soumise à votre approbation a pour objet de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce, pour émettre des actions ou autres valeurs mobilières en contrepartie d'apports en nature, dans la limite de 10 % du capital de la Société.

Cette procédure reste soumise aux règles concernant les apports en nature, notamment celles relatives à l'évaluation des apports par un Commissaire aux apports conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 du Code de commerce.

En 2006, Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale et fait l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Elle met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-cinquième résolution.

Augmentation du montant des émissions en cas de demandes excédentaires

La vingtième résolution vise à renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 -1 du Code de commerce, pour augmenter dans la limite de 15 % de l'émission initiale, le montant des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, autorisées par les dix-septième et dix-huitième résolutions dans l'hypothèse où ces émissions feraient l'objet de demandes excédentaires de la part des investisseurs.

En 2006 Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-sixième résolution.

Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise

La vingt-et-unième résolution autorise le Conseil d'Administration à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres, dont la capitalisation serait admise. Le Conseil d'Administration pourra conjuguer cette opération avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des dix-septième et dix-huitième résolutions. Il pourra également procéder sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

En 2006, Accor n'a pas fait usage de cette autorisation.

La présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-septième résolution.

Limitation du montant global des autorisations

La vingt-deuxième résolution fixe une limitation globale au montant nominal des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires pouvant être réalisées par le Conseil d'Administration, immédiatement ou à terme en vertu des dix-septième à vingt-et-unième résolutions pendant la période de validité des autorisations. Le montant nominal des augmentations du capital social est plafonné à 300 millions d'euros, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. Ce montant demeure inchangé par rapport à celui autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006.

Accès au capital des salariés

Accor est une entreprise de services qui fonde son développement sur la motivation et la qualité de ses équipes. La fidélisation des collaborateurs, un des principes essentiels de sa politique de ressources humaines, passe par le développement des compétences et par la mise en place de démarches de reconnaissance dont notamment, l'épargne salariale au travers du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe. Cette politique est menée avec le souci de limiter l'effet de dilution pour les actionnaires.

En application des dispositions de l'article 29-1-1° de la loi du 19 février 2001 lors de toute décision d'augmentation du capital telle que celle faisant l'objet des dix-septième, dix-huitième, et vingt-et-unième résolutions, l'Assemblée Générale Extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à autoriser une augmentation de capital réservée aux salariés.

Dans la vingt-troisième résolution, le Conseil d'Administration propose donc à l'Assemblée de conférer au Conseil d'Administration l'autorisation d'émettre des actions et/ou d'autres titres réservés aux salariés. Les souscriptions pourront être effectuées par des salariés adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise du Groupe, ou par voie d'actionnariat direct dans les pays où le recours à ces instruments ne s'avère pas possible. Le nombre total d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée est plafonné à 2 % du capital tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée. Ce pourcentage demeure inchangé par rapport à celui autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006.

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

Cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Elle met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-neuvième résolution.

Mise à jour des statuts consécutive aux évolutions du cadre réglementaire

La vingt-quatrième et la vingt-cinquième résolutions ont pour objectif de mettre en harmonie les statuts de la Société avec les dispositions du Décret n°2006-1566 du 11 décembre 2006 sur les sociétés commerciales, relatives aux modalités permettant aux actionnaires d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations (par l'introduction en droit français de la date d'enregistrement ou « record date ») ainsi qu'aux modalités de vote à distance par l'intermédiaire de nouveaux moyens de communication.

Ces modifications se traduisent :

- d'une part par la mise en place d'une date d'enregistrement des titres au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée et la délivrance d'une attestation de participation par l'intermédiaire teneur de compte ;
- d'autre part par la mise en place d'une possibilité de recourir au vote électronique à distance, soit par l'acceptation d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur, soit par l'enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société.

Pouvoirs pour formalités

Au terme de la vingt-sixième résolution 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 Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

PROJET DE RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

TEXTE DES RÉSOLUTIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 14 MAI 2007

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2006

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, connaissance prise du rapport du Président du Conseil d'Administration relatif aux travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne, du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006 tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée Générale approuve les opérations traduites par ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports ainsi que les actes de gestion accomplis par le Conseil d'Administration au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2006

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, 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 2006 tels qu'ils lui ont été présentés.

Troisième résolution

Affectation du résultat

L'Assemblée Générale statuant en la forme ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, décide :

1. d'affecter

- le bénéfice de l'exercice 2006 : 487 209 582,31

  majoré :

- du report à nouveau bénéficiaire : 389 775 930,57
- du dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention) : 2 350 268,80
- **Soit la somme de : 879 335 781,68**

De la manière suivante sur la base d'un capital composé de 212 077 160 actions :

- à la distribution d'un dividende ordinaire de : 307 511 882,00 (1,45 euro par action)
- à la distribution d'un dividende exceptionnel de :318 115 740,00 (1,50 euro par action)
- au compte report à nouveau : 253 708 159,68 ;

2. et en conséquence, après constatation de l'existence de sommes distribuables, de distribuer à chacune des actions du capital ouvrant droit à dividendes, d'une part un dividende ordinaire de 1,45 euro par action et d'autre part un dividende exceptionnel de 1,50 euro par action, étant précisé que si le nombre d'actions ouvrant droit à dividendes était supérieur à 212 077 160, les montants de dividendes susvisés seraient ajustés à la hausse en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement ;

3. conformément à la loi de finances pour 2007, 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 16 mai 2007.

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	**2003**	**2004**	**2005**
Dividende net	1,050	1,300 (1)	1,150
Avoir fiscal	0,525		
Revenu global	1,575		

(1) Dont 0,25 euro à titre exceptionnel.

Quatrième résolution

Nomination d'un administrateur

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, nomme en qualité d'administrateur, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Augustin de Romanet de Beaune pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, prenant acte que le mandat du Cabinet Deloitte & associés, Commissaire aux Comptes titulaire, vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, prenant acte que le mandat de la Société BEAS, Commissaire aux Comptes suppléant, vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Septième résolution

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, prenant acte que le mandat du Cabinet Ernst & Young et Autres, Commissaire aux Comptes titulaire, vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Huitième résolution

Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, prenant acte que le mandat de Monsieur Christian Chiarasini, Commissaire aux Comptes suppléant, vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de nommer en remplacement la Société Auditex, domiciliée 11, Allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche - 92400 Courbevoie, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Neuvième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec la Compagnie des Alpes et la Société Sojer.

Dixième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec l'Olympique Lyonnais.

Onzième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec le Club Méditerranée et Icade.

Douzième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson.

Treizième résolution

Approbation d'une convention réglementée

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention conclue avec Monsieur Gilles Pélisson.

Quatorzième résolution

Approbation de l'exécution des conventions réglementées antérieurement approuvées

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la poursuite de l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

Quinzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant en la forme ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration à acquérir ou céder les actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, et dans les conditions prévues ci-après.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts, dans le respect des textes susvisés et des pratiques admises par l'Autorité des marchés financiers, en vue des affectations suivantes :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- 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 du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange, en paiement ou autrement dans le cadre d'opérations de croissance externe, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital ;
- animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Le prix maximal d'achat est fixé à 100 euros par action et le prix minimal de vente à 45 euros par action ; étant précisé que ce prix minimal ne sera pas applicable aux actions utilisées pour satisfaire des levées d'options d'achat d'actions (ou l'attribution gratuite d'actions aux salariés), le prix de vente ou la contre-valeur pécuniaire étant alors déterminée conformément aux dispositions spécifiques applicables.

Le prix maximal d'achat et le prix minimal de vente seront, le cas échéant, ajustés en cas d'opération sur le capital, notamment en cas d'incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions.

En application de l'article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 20 650 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de 2 065 millions d'euros, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de 100 euros autorisé ci-dessus.

L'Assemblée Générale décide que (i) l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés - notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et, généralement, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée Générale met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-et-unième résolution et décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Seizième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions acquises par la Société elle-même, dans la limite de 10 % du capital social de la Société, tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, par période de vingt-quatre mois ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour :

– procéder à cette ou ces réductions de capital,

– en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,

– imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,

– procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire,

– le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;

3. met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-deuxième résolution ;

4. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Dix-septième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider une augmentation du capital social par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou de filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou monnaies étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;

3. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 4 milliards d'euros ou de la contre valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ou unités de compte ;

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

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

– limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,

– répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,

– offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;

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

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

7. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

– décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,

– décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,

– déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas

échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

– déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,

– fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

– fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,

– prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,

– à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

– fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

– constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

– d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

8. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-troisième résolution ;

9. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Dix-huitième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou de filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148, L. 228-92 et L. 228-93 :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, par voie d'appel public à l'épargne, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou monnaies étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, par émissions d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une

offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;

2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 100 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;

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

4. décide en outre que le montant nominal maximum des obligations ou autres titres de créance donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de 2 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 2 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;

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

– limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,

– répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

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

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136-1, alinéa 1er du Code de commerce :

– le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur l'Eurolist d'Euronext précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,

– le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent,

– la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès au capital se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimum défini au premier alinéa du présent paragraphe 8 ;

9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

– décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,

– décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,

– déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

– déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,

– fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que valeurs mobilières déjà émises par la Société, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

– fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,

– prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,

– en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,

– à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

– fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

– constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

– d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-quatrième résolution ;

11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Dix-neuvième résolution

Délégation de pouvoirs à donner au Conseil d'Administration pour procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières diverses dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'augmentation du capital social par émissions d'actions ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, dans la limite de 10 % du capital social au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs à cet effet, notamment pour approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

3. précise que conformément à la loi, le Conseil d'Administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 du Code de commerce ;

4. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-cinquième résolution ;

5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, sous réserve de l'adoption de la dix-septième et/ou de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite du plafond global fixé par la vingt-deuxième résolution de la présente Assemblée Générale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;
2. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-sixième résolution ;
3. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire mais aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, soit encore par la conjugaison avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des dix-septième ou dix-huitième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'attribution d'actions gratuite ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;
2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 200 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi ;
3. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
   - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
   - de décider conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
   - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
4. met fin, avec effet immédiat, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-septième résolution ;
5. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-deuxième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, comme conséquence de l'adoption des, dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée Générale, décide de fixer à 300 millions d'euros le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'Administration par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à la loi.

Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 443-1 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservées aux salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe Accor ;
2. autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans les limites prévues à l'article L. 443-5 alinéa 4 du Code du travail ;
3. décide que le nombre total d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, émises ou susceptibles d'être émises en application de la présente résolution, ne devra pas dépasser 2 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions ou valeurs mobilières pouvant être attribuées gratuitement sur le fondement de cette résolution ;
6. confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

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

7. met fin, avec effet immédiat, pour la partie non encore utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2006 par sa vingt-neuvième résolution ;
8. décide que la présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Vingt-quatrième résolution

Mise en harmonie des statuts de la Société avec l'article 35 du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006 modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales – Modification de l'article 24 des statuts

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

- décide de modifier les statuts de la Société en vue de les mettre en harmonie avec les dispositions de l'article 35 du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006 relatives au droit d'accès des actionnaires aux Assemblées Générales ;
- décide en conséquence de substituer au texte de l'article 24 des statuts intitulé « Convocation des Assemblées Générales » le texte suivant :

« Article 24 – CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

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

Vingt-cinquième résolution

Mise en harmonie des statuts de la Société avec l'article 30 2° du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006 modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales – Modification de l'article 25 des statuts

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

- décide de modifier les statuts de la Société en vue de les mettre en harmonie avec les dispositions de l'article 30-2° du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006 relatives au vote à distance au moyen d'un procédé fiable d'identification ;
- décide en conséquence de substituer au texte du troisième paragraphe de l'article 25 des statuts de la Société intitulé « Tenue de l'Assemblée » le texte suivant :

« En outre, et si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur. »

- décide, en outre, d'insérer après le troisième paragraphe de l'article 25 des statuts de la Société intitulé « Tenue de l'Assemblée » un nouveau paragraphe rédigé comme suit :

« En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :
- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur,
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil. »

Le reste de l'article 25 est inchangé.

Vingt-sixième 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 Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

Autres informations juridiques

CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2006, 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 A à G et en note 41.

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Les Informations contenues dans cette partie actualisent et complètent les informations relatives à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006 et à la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2006 données dans le paragraphe « Programme de rachat par Accor de ses propres actions » du Rapport de gestion, page 97.

Rapport spécial sur le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006

En application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le tableau ci-dessous a pour objet d'informer l'Assemblée Générale des opérations d'achat d'actions propres réalisées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 janvier 2006.

Opérations réalisées du 9 janvier 2006 au 15 mars 2007 par finalité

	Exercice de droits attachés à des Océanes	Mise en œuvre de plan d'options d'achat d'actions, plan d'épargne groupe ou attribution gratuite d'actions	Conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations de croissance externe (1)	Annulation des actions acquises	Animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité	Total
Nombre d'actions au 9 janvier 2006		**978 731**	**550 000**	**-**	**-**	**1 528 731**
Actions achetées						
Nombre d'actions	-	-	-	10 657 188	-	10 657 188
Prix d'achat moyen (en euros)	-	-	-	46,92	-	46,92
Utilisation						
Nombre d'actions	978 731	-	-	10 657 188	-	11 635 919
Réallocation à d'autres finalités						
Nombre d'actions	-	-	-	-	-	-
Nombre d'actions au 15 mars 2007	**-**	**-**	**550 000**	**-**	**-**	**550 000**

(1) 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.

Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 14 mai 2007

Les informations ci-dessous ont pour objectif de décrire le programme de rachat d'actions, soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 14 mai 2007 :

- **titres concernés** : Accor, code ISIN FR0000120404. L'action Accor est cotée sur le marché Eurolist compartiment A d'Euronext Paris ;
- **nombre de titres et part du capital détenus par la Société** : le total d'actions auto-détenues est de 550 000, soit 0,3 % du capital au 15 mars 2007 ;
- **répartition par objectif des titres de capital détenus** : les 550 000 actions auto-détenues 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 ;
- **part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société** : 9,7 % ;
- **nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société** : 20 650 000 actions ;
- **prix d'achat unitaire maximum** : 100 euros ;
- **objectifs :**

– annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire,

– 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 du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce,

– couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société,

– conservation et remise ultérieure à l'échange, en paiement ou autrement dans le cadre d'opérations de croissance externe, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital,

– animation du cours par un prestataire de services d'investissements dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

- **durée du programme** : le présent programme pourra être utilisé pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007, soit jusqu'au 14 novembre 2008.

Tableau de déclaration synthétique

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction de l'Autorité des marchés financiers n° 2005-06 du 22 février 2005, présente sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 10 janvier 2006 au 15 mars 2007.

- pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte : 0,3 % au 15 mars 2007 ;
- nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois : 10 657 188 actions ;
- nombre de titres détenus en portefeuille : 550 000 actions détenues au 15 mars 2007 ;
- valeur comptable du portefeuille : 22 734 859 euros au 15 mars 2007 ;
- valeur de marché du portefeuille : 37 053 500 euros au 15 mars 2007.

	Flux bruts cumulés			Positions ouvertes au 15 mars 2007			
				Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
	Achats	Ventes	Transfert [1]	Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	10 657 188	-	978 731				
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	46,92	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen (en euros)	-	-	40,25	-	-	-	-
Montants (en euros)	500 000 021	-	39 394 517	-	-	-	-

(1) Conversions d'océanes 2003-2008 en actions existantes à hauteur de 978 703 titres à un prix d'exercice de 40,25 euros et conversions d'océanes 2002-2007 en actions existantes à hauteur de 28 titres à un prix d'exercice de 61,47 euros.

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 des Relations investisseurs et 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

Cabinet Ernst & Young et Autres

Réseau Ernst & Young

Christian Chochon

41, rue Ybry – 92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Le renouvellement du mandat du cabinet Ernst & Young et Autres pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Cabinet Deloitte & Associés

Alain Pons

David Dupont Noel

185, avenue Charles De Gaulle - BP 136 -

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Le renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

Suppléants

Christian Chiarasini

41, rue Ybry

92576 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Le mandat de Monsieur Christian Chiarasini, Commissaire aux Comptes Suppléant, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 mai 2007, il est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007 de nommer en remplacement la Société Auditex, domiciliée 11, Allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche – 92400 Courbevoie, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

BEAS

7, Villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Le renouvellement du mandat de la Société BEAS pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, est proposé à l'Assemblée Générale du 14 mai 2007.

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 :

	Deloitte				Ernst & Young			
(en millions d'euros)	2006		2005		2006		2005	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : Émetteur	1,0	11%	1,3	14%	0,3	11%	0,3	11%
France : Filiales	0,8	9%	1,1	11%	2,2	79%	2,3	85%
Étranger : Filiales	5,3	60%	5,5	57%	0,0	0%	0,0	0%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : Émetteur	0,3	3%	0,1	1%	0,1	4%	0,1	4%
France : Filiales	0,0	0%	0,1	1%	0,0	0%	0,0	0%
Étranger : Filiales	1,2	13%	1,0	10%	0,1	4%	0,0	0%
SOUS-TOTAL	**8,6**	**97%**	**9,1**	**94%**	**2,7**	**96%**	**2,7**	**100%**
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Étranger	0,3	3%	0,5	6%	0,1	4%	0,0	0%
Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit.)								
France	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
Étranger	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
SOUS-TOTAL	**0,3**	**3%**	**0,5**	**6%**	**0,1**	**4%**	**0,0**	**0%**
TOTAL	**8,9**	**100%**	**9,6**	**100%**	**2,8**	**100%**	**2,7**	**100%**

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 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 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 2006, Accor a rencontré près de 580 représentants de 353 institutions financières et réalisé 31 *roadshows* en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Parmi ces rencontres, des 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 3 conférences internationales.

Le 22 juin 2006, Accor a organisé une journée destinée aux investisseurs institutionnels pour présenter le métier des Services qui a rassemblé 70 investisseurs français et étrangers.

Comme chaque année, le Groupe est allé à la rencontre de ses actionnaires individuels, avec trois réunions à Marseille, Bordeaux et Nantes (plus de 800 actionnaires au total). Dans le cadre du Salon *Actionaria*, le salon annuel de la bourse, une réunion a également eu lieu à Paris (plus de 300 personnes). Le stand Accor a connu un record historique de fréquentation, avec plus de 2 000 visiteurs durant les deux jours du Salon.

L'Assemblée Générale annuelle a été, comme toujours, l'occasion de nombreux échanges.

Par ailleurs, à l'occasion des publications de résultats annuels et semestriels, les actionnaires salariés, informés tout au long de l'année par le biais des publications internes et du site intranet du Groupe, ont été conviés à assister aux retransmissions en direct des présentations faites aux analystes financiers.

Club des actionnaires Accor

Dans le cadre du Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000 et qui compte 7 300 membres à fin 2006 (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif), 15 visites de sites ont été organisées en 2006 (contre 12 en 2005), offrant à plus de 200 actionnaires l'opportunité de découvrir le Groupe de façon plus personnalisée. Le programme de visites est proposé chaque semestre dans le Courrier du Club. Les membres du Club des actionnaires pourront également, à partir de 2007, participer à des groupes de travail sur la communication financière de Accor auprès de ses actionnaires individuels.

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, communiqués de presse par e-mail…) et la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications.

Des offres découvertes sur des produits du Groupe sont par ailleurs proposées aux membres du Club.

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 ;
- une brochure synthétique présentant le Groupe et ses valeurs ;
- 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, une fois par an, 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 7 300 membres du Club, et le Guide pratique du Club, disponible sur demande.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif de Accor jusqu'au 30 avril 2007, Tour Maine-Montparnasse, 33, avenue du Maine, 75015 Paris, à compter du 2 mai 2007, 110, avenue de France, 75210 Paris cedex 13.

À compter du 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et met en ligne sur son site internet l'information réglementée dès sa diffusion.

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

À compter de mai 2007 :

110, avenue de France - 75210 Paris Cedex 13

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

Éliane Rouyer, Directeur des Relations investisseurs et de la communication financière, est depuis 2004, Présidente du CLIFF, association française des Investor Relations. Depuis 2005, elle est également Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière.

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages 111 à 191 et, 110 et 202, du Document de référence de l'exercice 2005 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2006 sous le n° D. 06-208 ;
- les informations financières figurant aux pages 37 à 45 du Document de référence de l'exercice 2005 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2006 sous le n° D. 06-208 ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant respectivement aux pages 55 à 100 et, 54, 102 et 114, du Document de référence de l'exercice 2004 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2005 sous le n° D. 05-330 ;
- les informations financières figurant aux pages 16 à 23 du Document de référence de l'exercice 2004 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2005 sous le n° D. 05-330.

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

La liste des informations publiées ou rendues publiques par Accor au cours des douze derniers mois (du 1er avril 2006 au 31 mars 2007), en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est la suivante :

- Document de référence 2005* déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2006 sous le n° D. 06-208 ;
- avis de deuxième convocation, à l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2006 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 10 avril 2006 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du premier trimestre 2006* le 26 avril 2006 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de la participation dans Carlson Wagonlit Travel* le 27 avril 2006 ;
- comptes sociaux et comptes consolidés* pour l'année 2005 publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 28 avril 2006, rectificatif publié le 9 juin 2006 ;
- chiffre d'affaires du premier trimestre 2006* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 8 mai 2006 ;
- communiqué de presse annonçant un programme de rachat d'actions pour un montant de 500 millions d'euros* le 10 mai 2006 ;
- avis relatif aux droits de vote publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 26 mai 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 18 mai 2006, 24 mai 2006 et 31 mai 2006 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de la majeure partie de la participation dans le Club Méditerranée* le 9 juin 2006 ;
- comptes sociaux et consolidés définitifs* de Accor pour l'année 2005, rapport des Commissaires aux Comptes et affectation du résultat publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 21 juin 2006 ;
- communiqué de presse relatif à l'activité des Services* le 22 juin 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 13 juin 2006, 15 juin 2006, 23 juin 2006 et 29 juin 2006 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2006* le 20 juillet 2006 ;
- chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2006* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 28 juillet 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 6 juillet 2006 et 27 juillet 2006 ;
- avis faisant suite au procès verbal du Conseil d'Administration du 5 juillet 2006 publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 2 août 2006 ;
- communiqué de presse relatif à la cession effective de la participation dans Carlson Wagonlit Travel* le 9 août 2006 ;
- avis relatif aux droits de vote publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 18 août 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 3 août 2006, 10 août 2006, 17 août 2006 et 24 août 2006 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés semestriels 2006* le 6 septembre 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 14 septembre 2006 et 21 septembre 2006 ;
- comptes consolidés semestriels 2006* publiés au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 18 octobre 2006 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2006* le 19 octobre 2006 ;

* *Informations disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse www.accor.com/finance.*

- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 9 octobre 2006 et 30 octobre 2006 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote* au 31 octobre 2006 ;
- chiffre d'affaires du troisième trimestre 2006* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 3 novembre 2006 ;
- communiqué de presse relatif à l'expansion du Groupe en Inde* le 27 novembre 2006 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote* au 30 novembre 2006 ;
- communiqué de presse annonçant que le Groupe devient l'actionnaire unique de Ticket Serviços au Brésil* le 4 décembre 2006 ;
- déclarations hebdomadaires des transactions sur actions propres* les 7 décembre 2006, 14 décembre et 20 décembre 2006 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote* au 29 décembre 2006 ;
- communiqué de presse relatif à la cession des propriétés immobilières des Sofitel de New York et Philadelphie* le 8 janvier 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la prise de contrôle de 52 hôtels du réseau Dorint en Allemagne* le 14 janvier 2007 ;
- communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires de l'année 2006* le 17 janvier 2007 ;
- chiffre d'affaires de l'année 2006* publié au *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 26 janvier 2007 ;
- déclaration hebdomadaire des transactions sur actions propres* le 8 janvier 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de l'activité cartes essence de Autocupon* le 23 janvier 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote* au 31 janvier 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession de Go Voyages* le 2 février 2007 ;
- communiqué de presse relatif au développement d'un réseau européen de résidences urbaines avec Pierre&Vacances* le 2 février 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni* le 12 février 2007 ;
- déclaration du nombre d'actions et de droits de vote* au 28 février 2007 ;
- communiqué de presse relatif à la cession des murs de 91 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas* le 5 mars 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'acquisition de Kadéos* le 6 mars 2007 ;
- communiqué de presse relatif aux comptes consolidés annuels 2006* le 7 mars 2007 ;
- communiqué de presse relatif au développement de Mercure au Royaume-Uni et en Asie-Pacifique* le 19 mars 2007 ;
- communiqué de presse relatif à l'augmentation de capital en numéraire réservée aux adhérents du Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe* le 29 mars 2007.

* *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	**238**
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	**239**
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	14
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUES	**59-62**
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-13 ; 128-135 ; 216-218 ; 242
5.2. Investissements	16-21 ; 53 ; 133-134 ; 186-187
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4-11
6.2. Principaux marchés	4-11 ; 46-49 ; 135-137
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	194-195
7.2. Liste des filiales importantes	55-58 ; 194-195 ; 204-209
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES, ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	8
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	8
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	46-54
9.2. Résultat d'exploitation	46-54 ; 61
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Informations sur les capitaux	113 ; 115
10.2. Flux de trésorerie	112 ; 52-54
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	59-60 ; 172-176
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
10.5. Sources de financement attendues	15-18 ; 59-60 ; 172-176
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	**N/A**
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	19
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	19
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	73-82
14.2. Conflits d'intérêts	65
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Rémunération et avantages en nature	91-96
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	92
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	73-75
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	76
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	65
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	64
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	22-34
17.2. Participation et stock-options	94-95
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	95-96
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	101-102
18.2. Existence de droits de vote différents	101-102
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	**197**
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	109-198
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	109-198
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	108
20.5. Date des dernières informations financières	109-198
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	103
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	61
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	19
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	97-102 ; 192
21.2. Actes constitutifs et statuts	64-72 ; 216-218
22. CONTRATS IMPORTANTS	**235**
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	**N/A**
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	**241-242**
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	**55-58 ; 194-195 ; 204-209**

Crédits photos : Getty images

Conception et réalisation : Labrador

8 rue Lantiez - 75017 Paris - France - Tél : 01 53 06 30 80

accor.com

accorhotels.com

accorservices.com