

1 9 9 9

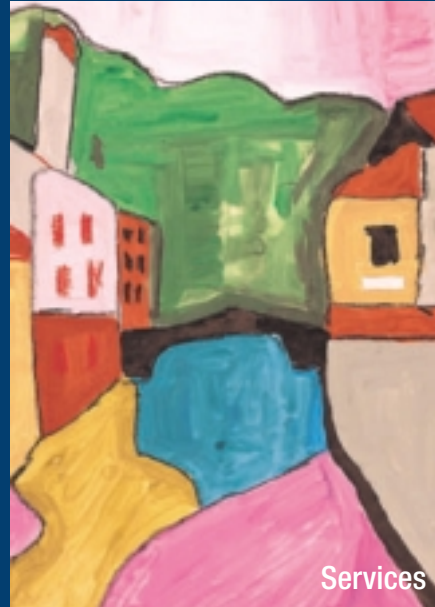
Hôtellerie



accorhotel.com

document
de référence

accorservices.com



Services

accor.com



Assemblée Générale Mixte du 30 Mai 2000

Sommaire

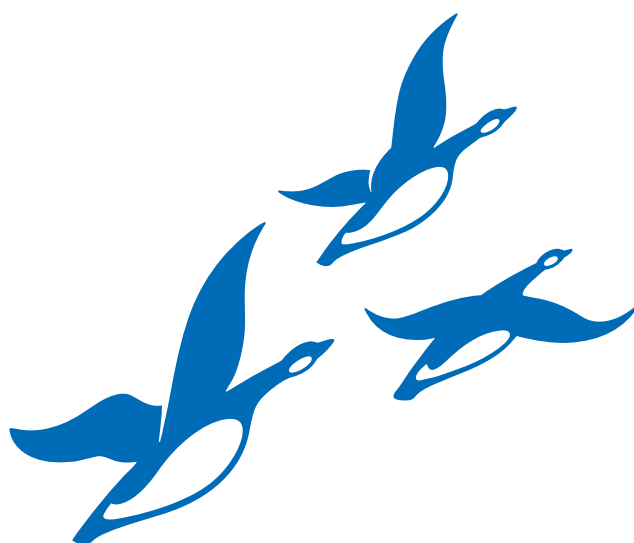
3	Rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte
25	Comptes consolidés et leurs notes
63	Comptes Société Mère
71	Résolutions
77	Renseignements de caractère général

COB

Le présent document de référence a été enregistré auprès de la Commission des Opérations de Bourse le 18 mai 2000 sous le numéro R. 00-250 ; il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission.

rapport de gestion

- 4 Historique
- 5 Présentation des activités du Groupe
- 8 Analyse des résultats 1999
- 16 Faits majeurs de l'année 1999
et du premier trimestre de l'année 2000
- 18 Perspectives 2000 et stratégie
- 19 Politique suivie par Accor dans la gestion
des risques de taux d'intérêt et de change
- 21 Observations du Conseil de Surveillance
- 22 Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale
Mixte



Historique

- 1967**
 - Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH.
 - Premier hôtel Novotel à Lille.
- 1974**
 - Ouverture du premier Ibis à Bordeaux.
 - Reprise de Courtepaille.
- 1975**
 - Rachat de Mercure.
- 1976**
 - Mise en place d'une structure au Brésil.
- 1980**
 - Reprise de Sofitel (43 hôtels et deux centres de thalassothérapie).
- 1981**
 - Introduction en Bourse de SIEH.
- 1982**
 - Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays).
- 1983**
 - Le Groupe Novotel SIEH - Jacques Borel International devient Accor.
- 1985**
 - Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
 - Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
 - Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).
- 1988**
 - 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !
- 1989**
 - Formule 1 pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
 - Association avec le Groupe Lucien Barrière pour le développement d'ensembles hôtel-casino.
 - Lancement du concept de centres d'affaires Atria avec le CNIT de Paris-La Défense.
- 1990**
 - Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
- 1991**
 - Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, Etap, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- 1993**
 - Accor Asia Pacific Corp. est créé en Asie Pacifique, résultat de la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- 1994**
 - Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.
- 1995**
 - Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.
 - Le développement des titres de service a permis de doubler le marché en trois ans (10 millions d'utilisateurs / jour).
 - Cession de 80% de la participation dans les activités de restauration de concession.
 - Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.
- 1996**
 - Avec 144 hôtels dans 16 pays de la zone Asie-Pacifique et 56 projets en chantier, Accor devient numéro un de l'hôtellerie de cette région.
 - Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
 - Lancement de la "Carte Compliment" en partenariat avec American Express.
- 1997**
 - Accor se dote d'une nouvelle structure de Direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de Surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire - Lancement du projet "Accor 2000", avec notamment la relance du développement et le "bond en avant technologique".
 - Fusion effective de Carlson et Wagonlit Travel avec la création d'une société commune détenue à parité par Accor et Carlson Companies.
 - Lancement d'une offre publique d'achat par Accor sur la totalité du capital de AAPC.
 - Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.
 - Cession partielle de la participation dans Compass.
 - Cession du solde de la participation dans la restauration de concession.
- 1998**
 - Réussite de l'offre publique d'achat lancée en 1997 à l'issue de laquelle Accor détient 100% de AAPC.
 - Acquisition de la chaîne hôtelière néerlandaise Postiljon.
 - Lancement de la "Carte Corporate" en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
 - Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Telecom, Cegetel,...
- 1999**
 - 639 nouveaux hôtels soit une croissance de 22 % du parc.
 - Lancement de la stratégie Internet.

Rapport de gestion

du Directoire à l'Assemblée Générale sur les comptes consolidés 1999

Accor a affirmé au cours des dernières années sa position de leader européen et de groupe mondial dans l'univers du voyage, du tourisme et des services, grâce à ses deux métiers de base : l'hôtellerie, avec les activités d'agences de voyages, les casinos, la restauration, les services à bord des trains et les services.

Présentation des activités du Groupe

HÔTELLERIE

Accor a constitué au fil des ans le premier réseau mondial d'exploitation hôtelier avec 3 234 hôtels et 354 652 chambres répartis dans le monde entier au 31 décembre 1999. Accor dispose de l'ensemble de la gamme avec une place unique dans l'hôtellerie économique, avec Motel 6 et Red Roof Inns aux États-Unis, Formule 1, Etap Hotel et Ibis en Europe et sur le reste du monde, et un très bon positionnement dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs, avec les marques Mercure, Novotel et Sofitel, ainsi que les labels Coralia, pour le loisir, Atria pour les centres de conférences et Thalassa. Le parc

hôtelier de Accor comprend également des résidences hôtelières (Parthenon), implantées principalement au Brésil. L'offre de Accor couvre ainsi, en totalité, les différents segments de marché. Accor bénéficie d'une répartition géographique privilégiée de son parc hôtelier avec 49 % des chambres situées en Europe, 36 % en Amérique du Nord, 7 % en Asie Pacifique, 5 % en Afrique et au Moyen-Orient et 3 % en Amérique latine. Accor est le 1^{er} groupe hôtelier européen et le 3^e mondial selon le classement établi, en nombre de chambres, par le magazine professionnel HTR au 1^{er} janvier 2000.

Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 1999

	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique latine		Afrique Moyen-Orient		Asie- Pacifique		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Sofitel	35	5 730	29	4 499	7	1 971	14	1 888	27	5 615	23	4 483	135	24 186
Novotel	115	13 986	101	16 148	9	2 394	17	2 047	23	3 352	53	11 287	318	49 214
Mercure	294	27 223	129	16 949			65	5 653	28	4 531	46	5 880	562	60 236
Ibis	305	27 127	164	19 664			8	1 054	10	1 150	15	2 435	502	51 430
Etap Hotel	126	9 008	56	4 449					20	1 382			202	14 839
Formule 1	281	20 455	33	2 354					3	215	5	436	322	23 460
Red Roof					330	37 325							330	37 325
Motel 6					808	86 228							808	86 228
Autres	19	1 714	8	1 604	2	442	3	780	15	2 189	8	1 005	55	7 734
Total	1 175	105 243	520	65 667	1 156	128 360	107	11 422	126	18 434	150	25 526	3 234	354 652
Total en %	36	29,7	16	18,5	35,7	36,2	3,3	3,2	3,9	5,1	4,6	7,1	100	100

Enfin, Accor est le seul groupe mondial à posséder ou gérer 87 % de son parc hôtelier : 1 110 hôtels sont détenus en pleine propriété, soit 33 %

du nombre total de chambres, 1 100 hôtels sont en location (37 %), 456 hôtels sont sous contrats de gestion (17 %) et 568 hôtels en franchise (13 %).

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 1999

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Sofitel	25	3 771	27	5 599	77	13 602	6	1 214	135	24 186
Novotel	96	13 875	94	13 461	97	18 074	31	3 804	318	49 214
Mercure	88	11 373	124	16 597	194	20 124	156	12 142	562	60 236
Ibis	187	18 681	97	14 098	54	6 792	164	11 859	502	51 430
Etap Hotel	60	4 600	92	6 557	5	326	45	3 356	202	14 839
Formule 1	282	20 595	28	1 965	5	436	7	464	322	23 460
Red Roof	111	13 248	147	16 656			72	7 421	330	37 325
Motel 6	242	26 181	478	54 441	2	117	86	5 489	808	86 228
Autres	19	2 620	13	2 313	22	2 476	1	325	55	7 734
Total	1 110	114 944	1 100	131 687	456	61 947	568	46 074	3 234	354 652
Total en %	34,3	32,4	34	37,2	14,1	17,5	17,6	13	100	100

Agences de voyages : Carlson Wagonlit Travel

Accor est numéro deux mondial dans le voyage d'affaires, sur la base du trafic enregistré, au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société commune, issue de la fusion des entités américaine et française, a été créée le 31 janvier 1997, suite à l'accord commercial passé en 1994. Carlson Wagonlit Travel conseille les grands groupes internationaux aussi bien que les entreprises de toutes tailles dans la définition et la mise en oeuvre de leur politique voyages, et gère leurs budgets de dépenses dans 140 pays. Le développement de Carlson Wagonlit Travel est entièrement consacré aux nouvelles technologies, avec un Intranet d'entreprise à entreprise opérationnel ("business to business" ou "B2B") et un portail voyages en préparation.

Casinos

Suite à la prise de contrôle à 65 % de la SPIC, dont Accor était co-fondateur, et grâce au développement des deux dernières années, Accor Casinos gère 10 établissements au 31 décembre 1999.

Restauration

Dans le secteur de la restauration, Accor intervient à la fois dans la restauration publique avec le traiteur Lenôtre (41 boutiques) et les grills Courtepaille (111 unités). Accor gère également des restaurants de collectivité en Italie et au Brésil (par le biais d'une participation à 50 % avec le groupe Britannique Compass).

Services à bord des trains

Sous la marque Wagons-Lits, Accor assure des services d'hôtellerie et de restauration ferroviaires en Europe (principalement en France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Autriche).

SERVICES

Accor Corporate Services

Accor est leader mondial des titres de service, sur la base du volume d'émission, avec une part de marché de 45 % et près de 11 millions d'utilisateurs chaque jour dans 29 pays (Europe, Amériques, Asie, Moyen-Orient).

Créé à la fin des années 60 pour faciliter le repas des salariés des entreprises ne disposant pas de restaurant, le principe du Ticket Restaurant a été décliné en quatre familles de produits : alimentation, services à l'entreprise, services à la personne et motivation. La gamme de produits va de l'achat de produits alimentaires ou d'essence aux soins médicaux, en passant par la garde des enfants ou le nettoyage des uniformes. Depuis 1995, les cartes électroniques ont fait leur apparition, remplaçant certains tickets papier ; c'est le cas de "Cleanway" (nettoyage des uniformes), de la carte "essence" (Mexique et Colombie), de la carte "alimentation" et de la carte "fleet management" au Brésil.

Le principe de fonctionnement de ces titres de service est simple : les entreprises ou collectivités clientes achètent les tickets émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmenté d'une commission de service ; elles les revendent ensuite à leurs salariés, à un prix inférieur à cette valeur faciale.

Le Ticket Restaurant bénéficie en effet d'une exonération fiscale dont le montant est variable selon les pays (FRF 28 en France, par exemple). L'utilisateur dépense ses tickets pour leur valeur faciale dans les réseaux affiliés (restaurants, supermarchés,...), contribuant ainsi à la dynamisation de la consommation ; ces établissements réclament ensuite à Accor le paiement du montant de la valeur faciale des tickets qu'ils détiennent, et versent par ailleurs une commission de remboursement. Entre le moment où Accor perçoit le montant de la valeur des tickets vendus et celui où elle doit rembourser les prestataires, les fonds sont placés et dégagent ainsi des produits financiers, lesquels sont intégrés, aux côtés des commissions, dans le chiffre d'affaires de Accor. Les titres de service ont une utilité économique et sociale qui peut être déclinée aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. L'expansion des activités de Accor Corporate Services est à la fois géographique et technologique, avec un objectif d'un million d'utilisateurs en 2000 de cartes magnétiques ou à puces. Par ailleurs, la gamme des produits offerts ne cesse de s'élargir : les produits autres que le Ticket Restaurant représentent 43 % du volume d'émission de Accor Corporate Services.

Effectifs des activités gérées

Nombre de collaborateurs au 31.12.	1997	1998	1999
HÔTELLERIE	80 795	83 037	90 546
Agences de voyages	7 226	8 224	7 015
Casinos	550	876	1 123
Restauration	18 471	19 768	19 811
Services à bord des trains	6 830	6 128	4 816
SERVICES	2 840	3 228	3 548
Autres	413	451	1 991
Total	121 396	126 908	128 850

Analyse des résultats 1999

L'année 1999 a été marquée par une forte progression des résultats et de la rentabilité du Groupe, en hausse par rapport aux prévisions qui avaient été faites dans le courant de l'année.

Le **volume d'activité**, qui prend en compte tous les flux de commercialisation dont Accor a la responsabilité, s'établit en 1999 à € 17 246 millions (FRF 113 126 millions), soit une croissance de 6,5 % par rapport aux € 16 201 millions (FRF 106 270 millions) réalisés en 1998.

Il prend en compte non seulement le chiffre d'affaires des activités détenues à plus de 50 % (filiales), mais également le chiffre d'affaires des hôtels en gestion et des sociétés mises en équivalence (SHCD, TAHL,...), le volume d'émission des titres de service, le trafic des agences de voyages et le volume d'activité des restaurants de collectivité en mandat de gestion.

Les volumes d'activités de Carlson Wagonlit Travel et de Europcar sont comptabilisés pour 50 %.

Volume d'activité par métier

en millions	1997 €	1998 €	1999	
			€	FRF
HÔTELLERIE	4 016	4 146	4 735	31 060
Affaires et loisirs	2 753	2 787	3 016	19 784
Économique	633	703	813	5 333
Economy Lodging*	630	656	906	5 943
Agences de voyages	3 937	4 450	4 988	32 719
Location de voitures	324	402	396	2 596
Casinos	57	129	185	1 211
Restauration	809	712	489	3 208
Services à bord des trains	287	340	330	2 165
Autres activités	170	154	508	3 335
SERVICES	5 414	5 868	5 615	36 832
Volume d'activité total	15 014	16 201	17 246	113 126

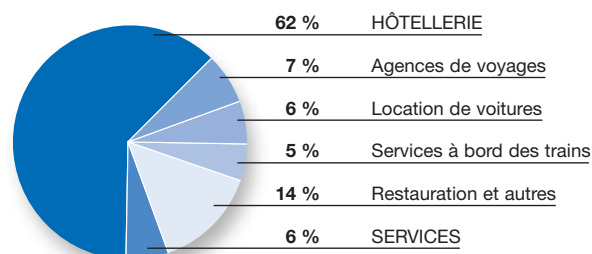
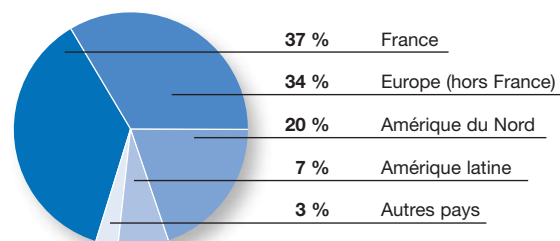
* y compris Red Roof Inns depuis le 1^{er} juillet 1999

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires consolidé de Accor, pour l'ensemble de l'année 1999 s'établit à € 6 105 millions (FRF 40 034 millions), en progression de 8,5 % en données publiées par rapport à celui de l'année 1998 € 5 623 millions (FRF 36 881 millions). Hors cessions opérées en 1998 et 1999, la progression est de 13,4 %.

La progression de 8,5 % du chiffre d'affaires s'analyse de la façon suivante:

- activité (à périmètre et change constants) : + 4,6 % (5,3 % hors effet coupe du monde de football)
- développement : + 10,9 %
- cessions d'activités : - 4,9 %
- effet de change : - 2,1 %

Chiffre d'affaires
par métierChiffre d'affaires
par zone géographique

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
HÔTELLERIE	2 831	3 174	3 747	24 575
Affaires et loisirs	1 578	1 829	2 052	13 458
Économique	625	691	793	5 199
Economy Lodging*	628	654	902	5 918
Agences de voyages	621	390	434	2 847
Location de voitures	–	402	396	2 596
Casinos	57	129	185	1 211
Restauration	617	676	489	3 208
Services à bord des trains	271	343	330	2 165
Autres	115	144	163	1 067
SERVICES	331	365	361	2 365
Chiffre d'affaires consolidé	4 843	5 623	6 105	40 034

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

HÔTELLERIE

L'évolution de l'activité (taux d'occupation et revenu par chambre disponible, RevPAR) de l'ensemble des divisions hôtelières a été excellente en 1999, reflétant la bonne conjoncture en Europe et aux États-Unis.

Suite à l'acquisition de la chaîne Red Roof Inns aux États-Unis, consolidée au 1^{er} juillet 1999, Accor met

en place la division Accor Economy Lodging regroupant Motel 6 et Red Roof Inns. Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie en 1999, avec l'incidence des nouvelles ouvertures et des acquisitions, est en forte croissance de 18,1 % à € 3 747 millions (FRF 24 579 millions).

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

(en %)	1997	1998	1999
Sofitel	63,7	62,8	63,6
Novotel	65,1	64,3	66,2
Mercure	61,7	61,2	60,8
Ibis	70,7	71,2	72,5
Etap Hotel	70,8	74,0	77,9
Formule 1	70,9	73,2	76,1
Red Roof Inns	-	-	72,8
Motel 6	64,6	64,5	65,0

Composition du RevPar par segment en cumul à fin décembre

	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPar
	(en %)	(var. en points)	(var. en %)	(var. en %)
Hôtellerie affaires et loisirs	65,8 %	+ 0,3	+ 2,9 %	+ 3,4 %
Hôtellerie économique	75,4 %	+ 2,4	+ 4,0 %	+ 7,4 %
Red Roof (en USD)	72,8 %	+ 0,8	+ 1,4 %	+ 2,6 % *
Motel 6 (en USD)	65,0 %	+ 0,4	+ 5,4 %	+ 6,1 %

* + 4,3 % depuis le 1^{er} juillet 1999.

L'évolution du RevPar (revenu par chambre disponible, produit du taux d'occupation et du prix moyen) par marché reflète la bonne performance des différentes zones géographiques.

Tous les pays européens, à l'exception du Royaume-Uni (- 0,8 % pour le RevPar hors développement), ont affiché des progressions importantes résultant aussi bien d'effet de volume que de prix.

RevPar par marché en cumul à fin décembre

(en monnaie locale)	Nombre de chambres	Taux d'occupation	Prix moyen	RevPar
	(filiales et gérées)	(en %)	(var. en %)	(var. en %)
France	72 628	72,0 %	+ 2,5 %	+ 5,9 %
Allemagne	22 039	68,1 %	+ 0,5 %	+ 5,1 %
Royaume-Uni	5 071	71,1 %	+ 1,3 %	- 4,3 %
Belgique	4 547	69,1 %	+ 6,5 %	+ 5,5 %
Pays-Bas	4 721	76,5 %	+ 8,3 %	+ 4,1 %
Italie	2 814	64,8 %	+ 2,6 %	+ 3,7 %
Hongrie	2 858	63,2 %	+ 10,4 %	+ 9,3 %
États-Unis (hôtellerie affaires)	3 076	69,6 %	+ 3,7 %	+ 4,7 %

Dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure), le RevPar, en Europe, a progressé de 3,4 %, avec un taux d'occupation qui s'est établi à 65,8 %, en hausse de 0,3 point et des prix moyens qui se sont améliorés de 2,9 % (les prix en 1998 ont affiché une forte augmentation due à l'effet coupe du monde).

Le chiffre d'affaires a progressé de 12,2 % à € 2 052 millions (FRF 13 458 millions), dont 3,5 % à périmètre et change constants, 10,4 % dus au développement et - 0,7 % dû aux effets de change.

Pour l'hôtellerie économique (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) en Europe, le taux d'occupation a atteint le niveau de 75,4 %, en progression de 2,4 points et les prix moyens ont augmenté de 4,0 %. Au total, le RevPar a progressé de 7,4 %.

L'hôtellerie économique a réalisé un chiffre d'affaires de € 793 millions (FRF 5 199 millions), soit une augmentation de 14,7 %, dont 5,1 % proviennent de la croissance des activités existantes et 10,1 % de nouveaux développements.

Aux États-Unis, le taux d'occupation des hôtels Motel 6 est resté pratiquement stable par rapport à 1998 avec 65 %, tandis que les prix moyens se sont accrus de 5,4 %; cet accroissement est largement imputable au programme de rénovation des hôtels, achevé en 1999. Le RevPar a ainsi augmenté de 6,1 % sur l'année.

Les hôtels récemment acquis de la chaîne Red Roof Inns affichent un taux d'occupation de 72,8 %, pratiquement stable par rapport à 1998, avec un prix moyen en augmentation de 1,4 %. Le RevPar est en augmentation de 2,6 % comparé à 1998 et de 4,3 % pour le deuxième semestre. **Accor Economy Lodging** (qui regroupe Motel 6 et Red Roof Inns) a vu son chiffre d'affaires augmenter de 38,1 %, à € 902 millions (FRF 5 918 millions) ; cette progression s'explique par l'augmentation de l'activité (4,9 %), par le développement (30,4 % avec l'acquisition de Red Roof en juillet 1999), les effets positifs de l'appréciation du dollar contre franc (4,4 %) et les fermetures (- 0,5 %).

Agences de voyages

Le trafic géré (montant des prestations distribuées de produits de transport, location de voitures et hôtellerie, à 100 %) s'est élevé à € 9 976 millions (FRF 65 438 millions), en hausse de 12,1 %. Le chiffre d'affaires s'est établi pour 1999 à € 434 millions (FRF 2 847 millions), en augmentation de 11,3 % par rapport à 1998. Le phénomène de tassement des marges, provenant de la baisse des commissions versées par les compagnies aériennes qui avait été constaté en 1998, s'est poursuivi sur 1999 en dépit d'une augmentation substantielle du trafic, ce qui a impacté négativement les marges. Le passage au système de rémunération par "management fees", commissions versées par les entreprises clientes, devrait être pleinement achevé en 2000.

Location de voitures

L'activité de location de voitures, déconsolidée au 31 octobre 1999, a enregistré un chiffre d'affaires de € 396 millions (FRF 2 596 millions), en progression de 11,7 % à périmètre et change constants.

Casinos

Après l'intégration de cinq nouveaux casinos en 1999, le chiffre d'affaires de Accor Casinos progresse de 42,9 % à € 185 millions (FRF 1 211 millions). A périmètre constant, la croissance est de 7,1 %.

Restauration

Le chiffre d'affaires de la restauration est en recul de 27,7 %, suite aux cessions d'activités de la restauration publique en Espagne et de 50 % de la restauration collective au Brésil. Hors impact de la coupe du monde de football, le chiffre d'affaires de Lenôtre progresse de 11,4 %.

Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains est en recul de 4 % à € 330 millions (FRF 2 165 millions) suite à la cession de l'activité de nettoyage à bord des trains. Il progresse de 2,2 % à périmètre et change constants, et notamment de 14,6 % en France, à références comparables.

SERVICES

En 1999, le volume d'émission de Accor Corporate Services est en baisse de 4,3 % à € 5 615 millions (FRF 36 831 millions). Hors impact de change, le volume d'émission a progressé de 9,6 %.

Le chiffre d'affaires a atteint € 361 millions (FRF 2 395 millions), en recul de 1,3 %. Il augmente de 12,5 % hors effet de change.

Les performances ont été bonnes dans bon nombre de pays, en particulier en France où les volumes d'émission et les taux de commission continuent de progresser. La carte "Clean-Way" a également donné des résultats très satisfaisants. A noter également la bonne performance de pays tels que le Mexique et le Venezuela où les volumes sont en forte augmentation.

Au Brésil, le chiffre d'affaires a progressé de 1,7 % dans un contexte de baisse des taux d'intérêt.

Le quatrième trimestre 1999 affiche une hausse des volumes témoignant de la reprise de l'économie.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel de l'ensemble du Groupe est en progression de 12,3 % par rapport à 1998 (€ 642 millions, FRF 4 215 millions) et s'établit à € 723 millions (FRF 4 735 millions).

L'écart de € 81 millions se décompose de la façon suivante :

- croissance des activités existantes : € 20 millions (FRF 132 millions)
- développement de nouvelles activités : € 100 millions (FRF 656 millions)
- effets de change défavorables : – € 4 millions (– FRF 31 millions)
- effet de refinancement : – € 28 millions (– FRF 186 millions)
- cessions d'activités : – € 7 millions (– FRF 49 millions)

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
HÔTELLERIE	409	462	539	3 547
Affaires et loisirs	135	183	192	1 262
Économique	112	134	154	1 025
Economy Lodging*	162	145	193	1 260
Agences de voyages	16	9	(4)	(35)
Location de voitures	–	35	22	141
Casinos	11	19	28	182
Restauration	21	28	19	121
Services à bord des trains	(1)	5	1	5
SERVICES	98	104	116	764
Autres activités et sièges	(31)	(20)	2	10
Résultat opérationnel total	523	642	723	4 735

* Intégration de Red Roof Inns depuis le 1^{er} juillet 1999.

Résultat global des opérations

Le **résultat global des opérations**, somme du résultat opérationnel, du résultat financier et de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, s'établit à € 595 millions (FRF 3 896 millions), en hausse de 19,6 %.

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Résultat opérationnel	523	642	723	4 735
Résultat financier	(163)	(158)	(143)	(937)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	13	12	15	98
Résultat global des opérations	373	496	595	3 896

Le résultat financier s'est amélioré à € 143 millions (FRF 937 millions) contre € 158 millions (FRF 1 036 millions). Le résultat des sociétés mises en équivalence est de € 15 millions (FRF 98 millions) contre € 12 millions en 1998. Il comporte essentiellement le résultat de SHCD (Société des Hôtels et Casinos de Deauville à 35 %) et TAHL (Tourism Asset Hotel Ltd à 37 %).

Résultat net, part du Groupe

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Résultat global des opérations	373	496	595	3 896
Résultat sur patrimoine hôtelier	1	(15)	18	120
Résultat courant	374	481	613	4 016
Résultat de la gestion des autres actifs	11	21	(29)	(194)
Amortissement des écarts d'acquisition	(45)	(60)	(68)	(443)
Impôts	(121)	(153)	(222)	(1 454)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	41	37	82	538
Intérêts minoritaires	(30)	(29)	(24)	(157)
Résultat net, part du Groupe	230	297	352	2 306

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

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier enregistre un gain de € 18 millions (FRF 120 millions). Il se décompose en un montant de plus-values de € 91 millions (FRF 597 millions) provenant de la cession des murs de 60 hôtels en Europe, d'un montant de moins-value de € 22 millions

(FRF 144 millions) et de provisions de € 51 millions (FRF 331 millions) pour dépréciation d'actifs comprenant notamment 23 Motel 6.

Le **résultat courant** s'est élevé à € 613 millions (FRF 4 016 millions) en hausse de 27 %.

Le **résultat sur la gestion des autres actifs** de € 29 millions (FRF 194 millions) comprend une plus-value de € 62 millions (FRF 407 millions) principalement due à la cession de titres Compass, ainsi que des provisions pour € 19 millions (FRF 126 millions), des gains non opérationnels

(coûts relatifs au passage à l'an 2000) et la participation des salariés (€ 16 millions). Le montant de l'impôt s'établit à € 222 millions (FRF 1 454 millions). Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat courant) est de 36,2 % contre 31,7 % en 1998. Hors Europcar, le taux facial d'impôt ressortirait à 34,5 %. L'amélioration des profits en France, taxés à 40 %, explique également la progression du taux d'imposition.

Le résultat exceptionnel est constitué de la plus-value de € 82 millions (FRF 538 millions) réalisée sur la cession d'Europcar.

Après intérêts minoritaires de – € 24 millions,

(– FRF 157 millions), le résultat net, part du Groupe, s'élève à € 352 millions (FRF 2 306 millions), en progression de 18 % par rapport à 1998.

Le bénéfice net par action (après division du titre par 5) s'établit à € 1,94 (FRF 12,72) en hausse de 17,1 % sur l'an passé, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 1999 (soit 181 280 000).

La rentabilité des capitaux engagés, mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, reste stable à 11,2 %. Hors croissance organique, le ROCE s'établit à 11,6 %.

Le **ROCE** (Return On Capital Employed) se décompose de la façon suivante :

	1997	1998	1999
HÔTELLERIE			
Affaires et loisirs	11,4 %	11,5 % *	10,3 % **
Économique	13,1 %	14,2 %	14,3 %
Economy Lodging***	9,3 %	9,7 %	10,9 %
Carlson Wagonlit Travel	7,7 %	5,4 %	3,8 %
Europcar****	–	15,4 %	14,3 %
Casinos	16,3 %	17,0 %	16,9 %
Restauration	14,8 %	15,8 %	13,7 %
Services à bord des trains	2,4 %	4,9 %	4,1 %
SERVICES	21,2 %	21,3 %	23,5 %
ROCE Groupe	10,2 %	11,2 %	11,2 %

* 12,8 % hors Asie-Pacifique, consolidé en 1998.

** 11,5 % hors croissance interne.

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

**** Consolidé par mise en équivalence en 1997; 13,7 % en comparable en 1997.

Création de valeur

Avec un ROCE après impôt de 8,7 % et un coût moyen pondéré du capital de 6,4 % après impôt (6,3 % en 1998), Accor crée de la valeur (Economic Value Added - EVA) pour € 224 millions (FRF 1 468 millions), contre € 214 millions (FRF 1 406 millions) en 1998.

Flux financiers

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Marge brute d'autofinancement	928	870	918	6 023
MBA d'exploitation	601	696	778	5 102
Investissements de rénovation	(316)	(357)	(431)	(2 830)
Autofinancement disponible	285	339	347	2 272

La marge brute d'autofinancement d'exploitation a progressé de 11,7 % s'établissant à € 778 millions (FRF 5 102 millions). Après investissements sur actifs existants de € 431 millions (FRF 2 830 millions) contre € 357 millions en 1998, l'**autofinancement disponible** s'établit à € 347 millions (FRF 2 272 millions).

Dans le cadre de la politique de réallocation de ressources, € 2 680 millions (FRF 17 577 millions) ont été consacrés aux investissements de développement, tandis que € 1 868 millions (FRF 12 256 millions) proviennent de la cession d'actifs selon les détails ci-dessous :

Investissements

de développement :	€ millions	FRF millions
Red Roof	1 208	7 921
Frantour	108	708
Franchisés	127	830
Good Morning	29	191
CGIS	63	414
Hôtellerie économique	246	1 610
Hôtellerie affaires et loisirs	423	2 775
Australie	119	780
Casinos	69	455
Investissements technologiques	44	289
Autres	244	1 604
Total	2 680	17 577

Cessions d'actifs :	€ millions	FRF millions
Immobilier Red Roof	446	2 927
Immobilier Motel 6	135	885
Immobilier Europe	460	3 021
Europcar	440	2 886
Compass	133	872
Dépôt TSDI	112	735
Autres	142	930
Total	1 868	12 256

Ratios financiers

Dette nette sur fonds propres ("gearing") : la structure financière du bilan de Accor est satisfaisante : avec des fonds propres de € 3 464 millions (FRF 22 726 millions) et un endettement net de € 2 665 millions (FRF 17 482 millions), le "gearing" se stabilise en fin d'année à 77 %.

FFO/dette nette réajustée : le ratio FFO ("Funds From Operations", marge brute d'autofinancement à laquelle on ajoute 2/3 du montant des loyers) sur dette nette réajustée (capitalisation de cinq années de loyers) s'élève à 21 % contre 19,6 % en 1998.

Résultat brut d'exploitation sur résultat financier réajusté ("Interest coverage") : Le ratio de couverture du résultat financier réajusté (résultat financier auquel on ajoute 1/3 des loyers) par le résultat brut d'exploitation s'établit à 5,2 fois comparé à 4,6 fois en 1998.

Faits majeurs de l'année 1999 et du premier trimestre 2000

L'année 1999 a été marquée par un fort **développement** pour Accor, facilité par la poursuite de la stratégie de **réallocation de ressources**.

Le programme "**Accor 2000 réussir ensemble**", qui est entré dans sa phase de maturité, a notamment permis au Groupe de mettre en place sa stratégie Internet.

En 1999, la croissance du parc hôtelier de Accor a été de 22 % en nombre de chambres, nets des fermetures (639 nouveaux hôtels, 69 030 chambres).

Le rythme de développement soutenu du Groupe en 1999 traduit deux axes stratégiques majeurs :

- l'affirmation du leadership européen avec notamment l'acquisition de Frantour, Good Morning, Demeure et Libertel,
- l'expansion de son réseau mondial unique dans l'hôtellerie économique avec le rachat de la chaîne Red Roof Inns aux États-Unis.

Accor s'est également développé dans les pays émergents et dans les loisirs ainsi que dans son activité de services, avec l'expansion à la fois géographique et commerciale de Accor Corporate Services.

États-Unis

Acquisition de Red Roof Inns : le 12 juillet 1999, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital de la chaîne hôtelière **Red Roof Inns**. Cette acquisition permet à Accor de renforcer son positionnement dans le segment de l'hôtellerie économique américaine tout en apportant une complémentarité et des synergies supplémentaires à Motel 6.

Red Roof dispose alors d'un réseau de 322 établissements et de 37 005 chambres. Red Roof Inns a été consolidé en intégration globale à partir du 1^{er} juillet 1999.

Europe

Acquisition de Frantour : au cours du premier trimestre 1999, Accor a acquis Frantour et repris dans ce cadre trois activités :

- 31 hôtels (4 217 chambres), situés principalement à Paris (parmi lesquels trois gros porteurs, représentant 1 400 chambres) ;
- 86 agences de voyages sous enseigne Frantour ou Sud-Ouest Voyages ;

- 7 sociétés de tour operating situées en France et en Europe.

Les hôtels sont destinés à passer principalement sous enseigne Mercure et sous label Coralia pour ceux situés dans des stations balnéaires ou à la montagne.

Demeure et Libertel : en mai 1999, Accor, associé aux deux fonds d'investissements américains Colony et Blackstone, a finalisé l'acquisition du pôle hôtelier de la CGIS, filiale de Vivendi, soit 48 établissements (3 124 chambres) sous les marques Demeure et Libertel, essentiellement des hôtels de 3* à 4* luxe.

Reprise de franchisés : la fusion absorption de **Participation SA** et apports des actifs hôteliers de la **SEIH** (Société d'Exploitation et d'Investissement Hôteliers) approuvés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 décembre 1999, viennent compléter le parc en exploitation directe de 35 hôtels qui étaient déjà exploités sous franchise.

Elargissement de l'offre allemande de 35 hôtels : en novembre 1999, Accor a signé la reprise de 8 nouveaux hôtels exploités jusqu'à présent par Queens Hotels. En décembre 1999, 27 nouveaux hôtels (3 056 chambres) sont venus enrichir le parc hôtelier de Accor en Allemagne et ont rejoint le réseau Mercure.

Ces opérations portent le parc de Accor en Allemagne à 234 hôtels (28 289 chambres) et confortent la place de numéro 1 hôtelier que le Groupe occupe dans le pays.

Développement de la présence en Europe

du Nord : dans le cadre du renforcement de sa présence en Europe du Nord, région où l'hôtellerie économique est à ce jour peu développée, Accor a acquis, en janvier 1999, la chaîne hôtelière scandinave **Good Morning Hotels**, qui comprend 21 hôtels, dont 17 en Suède et 4 en Finlande. Les établissements restent sous leur enseigne actuelle et sont associés au réseau Ibis.

En août 1999, Accor a également annoncé la signature d'un contrat de location portant sur 6 hôtels (666 chambres) danois situés en plein centre de Copenhague.

Asie-Pacifique

Reprise des contrats de management de 27 hôtels en Australie : Accor conforte sa place de numéro 1 en Australie en reprenant les contrats de management de 27 hôtels (3 825 chambres) exploités jusqu'à présent par le groupe All Seasons. Les 27 hôtels, de catégorie 3* et 4* luxe, bénéficient de très bonnes localisations comme à Sydney ou à Melbourne où les établissements sont situés au cœur du quartier d'affaires.

De plus, en septembre 1999, Accor et le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ont signé une convention de partenariat dans le cadre de la préparation olympique et du soutien de l'équipe de France lors des Jeux de Sydney en 2000.

En février 2000, Accor a inauguré le complexe hôtelier du site de Homebush Bay à Sydney. Ce complexe, composé d'un Novotel et d'un Ibis, a une capacité totale de 327 chambres.

Restauration collective en Australie : en avril 1999, Accor et Compass ont annoncé la formation d'un nouveau joint-venture "Eurest Australia", dont Accor détient une participation de 35 % et qui assurera le développement des activités de restauration collective en Australie, Nouvelle-Zélande et Papouasie-Nouvelle Guinée.

Signature d'un partenariat stratégique en Chine : en août 1999, Jean-Marc Espalioux, Président du Directoire de Accor, a conclu un accord de partenariat avec Beijing Tourism Group (BTG), l'un des premiers opérateurs hôteliers et touristiques chinois. Accor a annoncé la reprise du Peace Hotel à Pékin, grâce à ce partenariat.

Casinos

Développement de Accor Casinos : le développement de Accor Casinos s'est poursuivi tout au long de l'année 1999, après le succès remporté dans le cadre de l'appel d'offres lancé par le gouvernement maltais pour la concession du casino Dragonara en début d'année.

En juillet 1999, Accor a signé un partenariat avec Casinos Austria International, en vue de reprendre la majorité du capital du Reef Casino Trust, situé à Cairns, qui comprend un casino (540 machines à sous et 45 tables de jeux) et un hôtel 5*.

La société commune assure l'exploitation et la gestion de l'ensemble du complexe et l'hôtel porte l'enseigne Sofitel.

En octobre 1999, Accor Casinos a signé l'acquisition de deux casinos, à Besançon et aux Sables d'Olonne, et a remporté les appels d'offres pour les futurs casinos de Carnac, Briançon et Dinant (Belgique). Ces cinq établissements viennent renforcer le réseau de Accor Casinos qui compte désormais dix établissements.

Partenariats : dans le cadre de la politique de partenariats destinée à dynamiser les ventes du Groupe, Accor a signé, en janvier 1999, une alliance stratégique internationale avec Air France. Cette alliance a pour objectif de créer des liens commerciaux privilégiés entre les deux groupes, afin de développer leurs parts de marché et d'offrir à leurs clients plus d'avantages et de services par la simplification et l'optimisation des moyens d'accès aux produits.

En février 1999, suite à l'acquisition de Frantour, et dans le sillage de la reprise du contrat de restauration sur l'ensemble du réseau SNCF par Wagons-Lits et de l'ouverture d'agences Europcar dans les gares, Accor a signé un accord de partenariat commercial exclusif avec la SNCF pour la formule "Train + Hôtel".

Dans le cadre de la **politique de réallocation de ressources**, un certain nombre d'actifs ont été cédés en 1999, pour un montant total de € 1 868 millions (FRF 12 256 millions) :

Cession de Europcar : En novembre 1999, Accor a cédé sa participation de 50 % dans Europcar International. L'impact de la cession sur le bilan du Groupe s'est élevé à € 440 millions dégageant une plus-value de € 82 millions, comptabilisée en résultat exceptionnel. Parallèlement à cette cession, Europcar et Accor ont signé un accord de partenariat dont l'objectif est de maintenir et de développer les synergies commerciales mises en œuvre entre les deux groupes.

Vente de murs d'hôtels : elles ont représenté € 1 041 millions (FRF 6 853 millions), dont € 446 millions (FRF 2 926 millions) de murs d'hôtels Red Roof Inns, € 135 millions (FRF 885 millions)

de murs Motel 6 et € 460 millions (FRF 3 021 millions) de murs de 63 hôtels en Europe. En conséquence, la répartition du parc hôtelier par type d'exploitation a évolué : la part des hôtels en propriété est ainsi passée de 36 % du nombre total de chambres en 1998 à 32 % à fin décembre 1999.

En mars 1999, Accor a **émis 433 484 obligations** d'un montant de € 433,5 millions. D'une durée de trois ans, et portant un intérêt de 1 %, ces obligations sont **échangeables en titres Compass** à raison de 70,8215 actions Compass contre 1 obligation Accor. Si, au terme des trois ans, les porteurs n'ont pas demandé l'échange, le nominal de l'obligation leur sera remboursé au pair en numéraire.

Perspectives 2000 et stratégie

Pour être prêt à franchir sans "bogue" informatique le passage à l'an 2000, Accor a consacré 10 000 journées / hommes de travail au cours des deux dernières années, pour auditer et mettre en conformité ses systèmes d'information. Pendant la nuit du nouvel an, la cellule de crise, forte d'une centaine de personnes, était en contact avec les implantations de Accor partout dans le monde. Elle n'a eu à relever aucun incident majeur.

Activité à fin février 2000

Dans l'hôtellerie, le revenu par chambre disponible (RevPAR) du segment affaires et loisirs en Europe est en progression de 5,5 % et celui du segment économique de 8,3 %.

Le RevPar de l'hôtellerie économique en Amérique du Nord progresse de 3,2 %. Le volume d'émission des services augmente de 15,4 % et le trafic des agences de voyages de 10,8 %.

Stratégie et perspectives

Le développement

3 314 hôtels (365 687 chambres) à fin février 2000 : tel est le parc hôtelier de Accor. Depuis le début de cette année, 92 nouveaux hôtels ont été ouverts. En 1999, la croissance du réseau hôtelier de Accor a été de 22 % (639 hôtels, dont 322 avec l'acquisition de Red Roof). Cette croissance va se poursuivre à raison de 10 % par an en 2000-2001.

Accor a poursuivi en 1998 la réalisation de son **programme "Accor 2000 - Réussir Ensemble"**. Grâce au bon déroulement de la première phase du projet Accor 2000, les forces de ventes et de développement de Accor forment désormais un outil unique au plan mondial par rapport à ses concurrents.

La deuxième phase du projet, de 2000 à 2002 comprend la mise en place du nouveau système de réservation mondiale "TARS on-line", de la gestion intégrée et de l'e-commerce.

Accor a annoncé en mars 2000 la connexion du 2 000^{ème} hôtel filiale au réseau mondial de télécommunications du Groupe "Accortel".

477 projets (60 000 chambres) sont actuellement en cours de développement, dont la moitié en **Europe**. Dans cette zone, Accor joue un rôle fédérateur dans la consolidation du secteur. L'autre axe prioritaire du développement est l'expansion de l'**hôtellerie économique**, dans laquelle Accor dispose d'un réseau mondial unique. Le développement des **services** est géographique et technologique (objectif d'un million d'utilisateurs en 2000 de cartes magnétiques ou à puce). Grâce à l'innovation, les produits autres que le Ticket Restaurant représentent aujourd'hui 43 % du volume d'affaires des services de Accor.

Le développement des activités d'**agences de voyages**, avec Carlson Wagonlit Travel, est entièrement consacré aux nouvelles technologies, avec un Intranet B2B opérationnel et un portail voyages en préparation.

En avril 2000, Accor a pris une participation de 38,5 % dans le capital de **Go Voyages**, spécialiste de la vente de vols "secs" sur le marché français. Cet accord s'inscrit dans le développement de la stratégie offensive sur Internet. En pleine synergie avec les activités du Groupe, il renforce la présence de Accor dans l'univers du tourisme.

Accor, qui détient 23,35 % du capital de **CNIT SA**, s'oppose aux conditions de fusion-absorption du CNIT par Unibail en avril 2000. La parité proposée par Unibail valorise le patrimoine immobilier

du CNIT à FRF 1,3 milliard, tandis que l'évaluation immobilière demandée par Accor à un expert auprès de la Coup d'Appel et du Tribunal Administratif de Paris conclut à une valeur vénale de FRF 2,4 milliards. Accor a alerté la Commission des Opérations de Bourse sur les conditions inéquitables dans lesquelles l'opération est envisagée et a déposé une requête en référé auprès du Tribunal de Commerce de Paris en vue de repousser l'Assemblée Générale du CNIT du 12 mai 2000.

Essor de la stratégie Internet

Dans la nouvelle économie, Accor va devenir un "Web Leader" et créer une "e-company".

Accor web leader

Préparé sur le plan technologique grâce au projet "Accor 2000" et disposant de marques fortes, Accor va bénéficier, grâce au Net, d'un puissant levier sur les ventes et les bénéfices dans l'hôtellerie. En particulier, l'hôtellerie économique va désormais pouvoir diffuser mondialement ses produits. Les nouveaux sites des marques du Groupe seront lancés fin avril 2000 et permettront la réservation en

ligne, directement ou via trois sites portails généraux (accor.com, accorhotel.com et accorservices.com). Des portails "loisirs" et "économique" sont en préparation. Pour une diffusion encore accrue de ses produits, Accor engage simultanément une politique volontariste de présence à tous les stades de l'e-distribution.

Dans les services, Accor va lancer à l'automne de nouvelles offres reposant sur le capital de notoriété et la confiance de ses 11 millions d'utilisateurs quotidiens.

Accor e-company va prendre des participations et nouer des partenariats dans les circuits de distribution du Net. Des investissements sont également en projet dans des start-up spécialisées dans le tourisme et les services.

Grâce à son développement, son implantation, la diversité de son offre et ses efforts de productivité et de modernisation, Accor est d'ores et déjà sur le chemin de la croissance durable. Internet va dynamiser ses ventes, sa notoriété et ses résultats.

Politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change

L'utilisation des instruments financiers ne peut être dissociée des politiques suivies par le Groupe Accor en termes d'investissements, de financements et d'opérations de couverture sur les taux d'intérêt. Cette gestion des taux fait partie intégrante de la gestion de la dette, tout comme celle des actifs financiers. Enfin, en matière de flux commerciaux, une partie de ceux-ci sont soumis à une couverture de change.

Il est ainsi possible de dresser une typologie des opérations soumises à couverture et donc à l'utilisation des instruments financiers tels que swaps, caps ou achats ou ventes à terme de devises.

Politique d'investissements

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

Les opérations de financement à court terme

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

Accor est souvent amené, en fonction des opportunités offertes par les marchés, à lever une ressource à court terme (en général moins de six mois) dans une devise à un certain prix et de la transformer par un swap dans la devise nécessaire au financement des opérations, à un taux d'intérêt correspondant à cette devise.

L'utilisation de ces instruments financiers se révèle être un moyen d'optimiser le coût de la ressource dans la devise nécessaire aux besoins de financements opérationnels.

Les opérations de couverture de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor est pour partie à taux variable et pour partie à taux fixe.

La gestion du risque de taux tient compte, devise par devise, de cette répartition.

En fonction des évolutions de la composition du portefeuille (nouvelle dette ou remboursement de dettes venant à échéance), d'une part, et des évolutions attendues des taux d'intérêt de chacune des devises, d'autre part, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable. Ces normes sont régulièrement examinées et déterminées pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe.

En fonction des axes ainsi déterminés, la Direction de la Trésorerie du Groupe négocie des couvertures de taux d'intérêt. A partir d'un sous-jacent identifié avec ses conditions financières propres, la position est modifiée afin de passer de taux fixe à taux variable (référence Libor, Euribor, Eonia, etc., plus une marge) ou inversement.

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

Les opérations de couverture de change

Elles ne sont que peu utilisées par le Groupe dans la mesure où les flux intragroupes en devises sont limités. En outre, pour la plupart de ses activités, le produit des ventes est dans la même devise que les coûts d'exploitation, limitant ainsi l'exposition au risque de change.

C'est surtout dans l'activité Agences de voyages que le Groupe recourt à des couvertures de change. Les instruments les plus couramment utilisés étant l'achat ou la vente à terme de devises. Ces opérations à terme sont toujours réalisées à partir d'un sous-jacent identifié (encours de factures).

En conclusion, il n'est pas dans la vocation de Accor de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de Accor SA que du Groupe, il n'existe pas de

positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs. La politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change, répond à la triple optique de sécurité, liquidité et rentabilité. Enfin, ces opérations sont centralisées au niveau de la Direction Générale Finances du Groupe.

Actionnariat

A la connaissance de la Société, aucun actionnaire ne détient, au 31 décembre 1999, 5 % ou plus de son capital.

Actionnariat salarié

Le développement à des conditions favorables de l'épargne salariale constitue depuis plusieurs années un des objectifs de la politique sociale de Accor.

En 1999, le Directoire a souhaité aller plus loin encore en recourant à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe, dans les conditions prévues par la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999. La période de souscription s'est étendue du 1^{er} au 30 juin 1999. Cette opération s'est traduite en 1999 par l'émission de 329 170 actions de € 3 nominal au prix de € 38,80, ce qui représente 0,17 % du capital au 31 décembre 1999. Ces actions ont été souscrites via un Fonds Commun de Placement d'Entreprise. 40 % des collaborateurs en France (environ 7 000 personnes) y ont participé. A travers une telle opération, Accor vise non seulement à favoriser l'épargne à long terme de ses collaborateurs dans des conditions économiques et fiscales favorables, mais aussi à faire coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses salariés. C'est également un facteur de cohésion des équipes au-delà des objectifs de chaque marque ou de chaque division en renforçant l'appartenance à Accor. L'objectif dès l'an 2000 est d'étendre le dispositif d'actionnariat salarié à l'international.

Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Mixte

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 21 mars 2000, a examiné les comptes de l'exercice 1999 ainsi que le rapport de gestion du Directoire. Ces états témoignent de la poursuite de la croissance soutenue et régulière du chiffre d'affaires et des résultats de Accor, la politique de réallocation de ressources ayant permis d'accélérer le développement et donc de préparer l'avenir, sans entraver pour autant la progression de la rentabilité du Groupe.

Le Conseil de Surveillance exprime sa satisfaction sur les résultats de l'exercice 1999 et sa confiance dans la stratégie de croissance équilibrée et durable, mise en œuvre par le Directoire sous la conduite de son Président.

Le Directoire a proposé de fixer le dividende à € 0,9 par action – € 1,35 avec avoir fiscal – ce qui représente une progression de 12,5 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1998.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition.

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

Rapport du directoire

à l'Assemblée Générale Mixte

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

Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

Approbation des comptes et des conventions réglementées

Par la **première résolution** qui lui est soumise, il est demandé à l'Assemblée d'approuver les comptes de l'exercice 1999 qui lui sont présentés par le Directoire.

La **deuxième résolution** concerne les conventions réglementées par l'article 143 de la loi du 24 juillet 1966 autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 1999 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Affectation du résultat

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

- Résultat de l'exercice 1999
€ 243 982 908,00 (FRF 1 600 422 963,81)
- Auquel s'ajoute le report à nouveau bénéficiaire de
€ 325 893 963,25 (FRF 2 137 724 264,52)
- Soit un total disponible de
€ 569 876 871,25 (FRF 3 738 147 228,33)

De la façon suivante :

- Au dividende
€ 166 933 783,80 (FRF 1 095 013 840,20)
- Au précompte
€ 57 074 811,15 (FRF 374 386 219,00)
- Au report à nouveau le solde
€ 345 868 276,29 (FRF 2 268 747 169,13)

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

Dividende

Le dividende proposé ci-dessus sera distribué aux 185 481 982 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 1999.

Par action, ce dividende représente € 0,90 (FRF 5,9036) et € 1,35 (FRF 8,8554) avec avoir fiscal, ce qui représente une augmentation de 12,50 % par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1998. Le dividende sera mis en paiement le mercredi 14 juin 2000.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants (après retraitement des chiffres consécutif à la réduction de € 15 à € 3 de la valeur nominale de l'action) :

	1996		1997		1998	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende net	4,00	0,60	4,60	0,70	5,25	0,80
Impôt payé	2,00	0,30	2,30	0,35	2,62	0,40
Revenu global	6,00	0,90	6,90	1,05	7,87	1,20

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

L'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles 217-2 et suivants de la loi du 24 juillet 1966, en fixant le prix maximal d'achat à € 305 et le prix minimal de vente à € 125, pour une valeur nominale de l'action alors fixée à € 15.

En application de cette autorisation, la Société a acquis en 1999, 310 000 actions (chiffre exprimé en actions de € 3 nominal) à un prix moyen de € 44,22 par action. Les frais de négociation se sont élevés à € 48 126. La Société n'a pas revendu d'actions et détenait, au 31 décembre 1999, 547 500 de ses propres actions de € 3 nominal chacune, représentant une valeur de € 23 634 898 et 0,29 % du capital à cette date.

Il est demandé à l'Assemblée Générale de reconduire l'autorisation donnée au Directoire d'opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à ces opérations et conformément à la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse et publiée par la Société. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la **quatrième résolution** soumise au vote de l'Assemblée et dans la note d'information. La durée de l'autorisation est de dix-huit mois. Le prix maximal d'achat est de € 60 et le prix minimal de vente est de € 25. La Société ne pourra acquérir plus de 12 millions de ses actions en vertu de cette autorisation, correspondant à un prix maximal de € 720 millions. Le Directoire, dans son rapport annuel à l'Assemblée Générale, rendra compte de l'utilisation de l'autorisation qui lui a été donnée.

Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

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

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

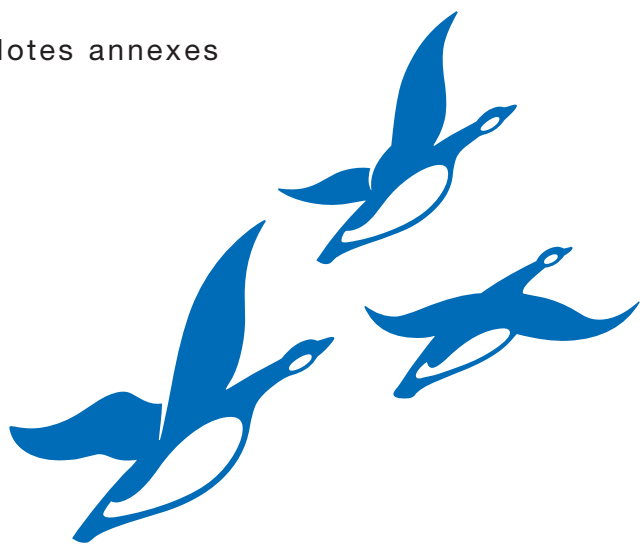
Autorisation à donner au Directoire d'utiliser en cas d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange les autorisations d'augmentation de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés

La **sixième résolution** confère au Directoire la faculté de faire éventuellement usage des autorisations d'émission de nouvelles valeurs mobilières dont il dispose, non réservées à des personnes dénommées, pendant des périodes au cours desquelles une offre publique d'achat ou d'échange serait lancée sur les actions de la Société.

Cette autorisation est valable jusqu'à la tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2000.

comptes consolidés

- 26 Rapport des Commissaires
aux Comptes
- 27 Comptes de résultats
- 28 Bilans
- 30 Tableaux de financement
- 31 Variations des capitaux propres
- 33 Notes annexes



Rapport

des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 1999

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 1999, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession ; 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 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

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

Neuilly, le 22 mars 2000

Les Commissaires aux Comptes

Barbier Frinault & Autres
Arthur Andersen

Deloitte Touche Tohmatsu - Audit

Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu

Christian Chochon

Alain Pons

Membres de la Compagnie de Versailles

Comptes de résultats consolidés

en millions	Notes	1997	1998	1999	
		€	€	€	FRF
Chiffre d'affaires		4 781	5 554	6 044	39 639
Autres produits opérationnels		62	69	61	395
Chiffre d'affaires opérationnel	3	4 843	5 623	6 105	40 034
Charges d'exploitation		(3 733)	(4 272)	(4 545)	(29 809)
Résultat brut d'exploitation		1 110	1 351	1 560	10 225
Loyers	4	(283)	(402)	(478)	(3 138)
Excédent brut d'exploitation		827	949	1 082	7 087
Amortissements et provisions		(304)	(307)	(359)	(2 352)
Résultat opérationnel	4	523	642	723	4 735
Résultat financier	5	(163)	(158)	(143)	(937)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	6	13	12	15	98
Résultat global des opérations		373	496	595	3 896
Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	7	1	(15)	18	120
Résultat courant		374	481	613	4 016
Résultat de la gestion des autres actifs	8	11	21	(29)	(194)
Amortissement des écarts d'acquisition		(45)	(60)	(68)	(443)
Impôts	9	(121)	(153)	(222)	(1 454)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	10	41	37	82	538
Intérêts minoritaires		(30)	(29)	(24)	(157)
Résultat net part du Groupe		230	297	352	2 306
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)		177 785	179 670	181 280	181 280
Résultat net par action (en unités monétaires)		1,29	1,65	1,94	12,72
Excédent d'exploitation des activités (EBITDA)	17	862	970	1 096	7 191

Bilans consolidés

actif
(au 31 décembre)

en millions	Notes	1997	1998	1999	
				€	FRF
		€	€	€	FRF
Immobilisations incorporelles	11	459	457	530	3 477
Écarts d'acquisition	12	1 188	1 247	1 684	11 045
Immobilisations corporelles	13	4 115	3 458	4 518	29 639
Prêts long terme	14	214	243	280	1 840
Titres mis en équivalence	15	139	152	204	1 338
Autres immobilisations financières	16	418	333	163	1 067
Immobilisations financières		771	728	647	4 245
Total actifs immobilisés	17	6 533	5 890	7 379	48 406
Stocks		176	114	78	511
Clients		992	1 070	1 052	6 902
Autres tiers	18	445	499	584	3 829
Fonds réservés titres de service		199	205	230	1 506
Créances financières sur reprises de véhicules	25	299	415	–	–
Créances sur cessions d'actifs à court terme	25	112	22	265	1 740
Prêts à court terme	25	101	58	138	904
Titres de placement	25	423	491	619	4 062
Disponibilités	25	317	445	488	3 204
Actif circulant		3 064	3 319	3 454	22 658
Charges constatées d'avance		97	167	159	1 041
Charges à répartir		31	48	60	396
Comptes de régularisation actif		128	215	219	1 437
Total actif		9 725	9 424	11 052	72 501

passif

(au 31 décembre)

en millions	Notes	1997	1998	1999	
		€	€	€	FRF
Capital		547	551	556	3 650
Primes		1 538	1 560	1 655	10 857
Réserves		460	516	627	4 115
Différence de conversion		69	(50)	89	582
Résultat de l'exercice		230	297	352	2 306
Capitaux propres	19	2 844	2 874	3 279	21 510
Intérêts minoritaires	20	191	175	185	1 216
Capitaux propres et intérêts minoritaires		3 035	3 049	3 464	22 726
Provisions pour risques et charges	21	402	519	604	3 964
TSDI reconditionné	22	437	402	363	2 382
Obligations convertibles	23	307	307	291	1 911
Obligations échangeables	23	–	–	434	2 843
Autres dettes à long terme	25	2 062	1 176	1 667	10 935
Endettement en crédit bail	25	189	205	242	1 590
Dettes financières à long terme	24	2 558	1 688	2 634	17 279
Total capitaux permanents		6 432	5 658	7 065	46 351
Fournisseurs		626	705	584	3 828
Autres tiers	18	705	790	1 031	6 762
Titres de service à rembourser		1 013	1 030	1 142	7 489
Dettes financières à court terme	25	711	867	831	5 454
Banques	25	186	308	347	2 277
Dettes à court terme		3 241	3 700	3 935	25 810
Comptes de régularisation passif		52	66	52	340
Total passif		9 725	9 424	11 052	72 501

Tableaux de financement consolidés

en millions	Notes	1997	1998	1999	
				€	FRF
Résultat net consolidé, part du Groupe		230	297	352	2 306
Part des minoritaires		30	29	24	157
Amortissements et provisions de l'exercice		349	367	426	2 795
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus		3	(4)	1	7
Impôts différés		12	28	10	68
Provisions financières et de gestion du patrimoine		304	153	105	690
Marge brute d'autofinancement		928	870	918	6 023
(Plus-values) / moins-values nettes des cessions d'actifs		(314)	(208)	(213)	(1 396)
(Gains) / pertes non opérationnels		(13)	34	73	475
MBA d'exploitation courante		601	696	778	5 102
Investissements sur actifs existants		(316)	(357)	(431)	(2 830)
Autofinancement disponible		285	339	347	2 272
Investissements de développement et de technologie		(715)	(731)	(2 680)	(17 577)
Produits des cessions d'actifs (hors Europcar)		729	1 438	1 428	9 370
Effet net de la cession d'Europcar		-	-	440	2 888
Diminution / (augmentation) du besoin en fonds de roulement		71	(24)	14	94
Gains / (pertes) non opérationnels		13	(34)	(72)	(475)
Ressources / (emplois) de l'activité		383	988	(523)	(3 428)
Flux de dividendes		(156)	(210)	(218)	(1 432)
Augmentation de capital		155	26	101	661
Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres		(161)	29	(243)	(1 598)
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions		(82)	(27)	52	342
Effet net de l'intégration d'Europcar en 1997		(105)	-	-	-
Diminution / (augmentation) de l'endettement net	25	34	806	(831)	(5 455)
Endettement net début de période		(2 674)	(2 640)	(1 834)	(12 027)
Endettement net fin de période		(2 640)	(1 834)	(2 665)	(17 482)
Diminution / (augmentation) de l'endettement net	25	34	806	(831)	(5 455)

Variations des capitaux propres

en € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1997	179 262 085	547	1 538	69	690	2 844
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	1 860	-	-	-	-	-
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 441 050	4	22	-	-	26
• par dividende en actions	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(174)	(174)
Différence de conversion	-	-	-	(119)	-	(119)
Résultat de l'exercice 1998	-	-	-	-	297	297
31 décembre 1998	180 704 995	551	1 560	(50)	813	2 874
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	623 302	2	14	-	-	16
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 067 500	3	15	-	-	18
• par apport fusion	2 757 015	8	46	-	-	54
• par souscription des salariés	329 170	1	12	-	-	13
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(187)	(187)
Différence de conversion	-	-	-	139	-	139
Conversion du capital en euros	-	(9)	8	-	1	-
Résultat de l'exercice 1999	-	-	-	-	352	352
31 décembre 1999	185 481 982	556	1 655	89	979	3 279

en FRF millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1997	179 262 085	3 586	10 088	455	4 525	18 654
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	1 860	-	-	-	-	-
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 441 050	28	142	-	-	170
• par dividende en actions	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(1 142)	(1 142)
Différence de conversion	-	-	-	(781)	-	(781)
Résultat de l'exercice 1998	-	-	-	-	1 951	1 951
31 décembre 1998	180 704 995	3 614	10 230	(326)	5 334	18 852
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations	623 302	12	92	-	-	104
• suite à l'exercice d'options de souscription	1 067 500	22	98	-	-	120
• par apport fusion	2 757 015	54	300	-	-	354
• par souscription des salariés	329 170	6	77	-	-	83
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(1 218)	(1 218)
Différence de conversion	-	-	-	908	-	908
Conversion du capital en euros	-	(58)	60	-	(1)	1
Résultat de l'exercice 1999	-	-	-	-	2 306	2 306
31 décembre 1999	185 481 982	3 650	10 857	582	6 421	21 510

La variation de la différence de conversion entre 1997 et 1998 et 1998 et 1999 est essentiellement due à l'effet de l'appréciation ou de la dépréciation relative du dollar US par rapport au franc français, appliquée aux actifs nord américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6. Pour mémoire, le taux de clôture dollar contre franc utilisé en 1997, 1998 et 1999 était respectivement de 5,9881, 5,6221 et 6,52953. Au cours de la période, une partie de la différence de conversion est également imputable à l'effet de la dépréciation du real. Pour mémoire, le taux de clôture real contre franc utilisé en 1997, 1998 et 1999 était respectivement de 5,3654, 4,65310 et 3,64057.

Principaux ratios de gestion

en millions	Notes	1997	1998	1999
		€	€	€
Gearing	a	87,0 %	60,0 %	77,0 %
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante / dette nette	b	19,4 %	19,6 %	21,0 %
Couverture des charges fixes par l'EBE	c	4,3	4,6	5,2
Retour sur capitaux employés	d	10,2 %	11,2 %	11,2 %
Création de valeur économique	e	141,0	214,0	224,0

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

Note b : MBA / dette nette ou "Funds From Operations" (FFO) / Net Debt. En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de MBA / dette nette est calculé comme suit :

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

Note c : couverture des charges fixes par l'EBE ou Fixed Charge Cover ratio.

Ce ratio est déterminé comme le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et les frais financiers ajustés de 1/3 des loyers de l'exercice.

Note d : le ratio de retour sur capitaux employés (Return On Capital Engaged ou ROCE) est défini dans la note 17.2.

Note e : Economic Value Added (EVA)

Le CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) retenu pour la détermination de la création de valeur économique des années 1997, 1998 et 1999, est respectivement de 6,39 %, 6,26 % et 6,39 %.

Notes annexes

aux comptes consolidés

note 1 Principes comptables

Les comptes consolidés sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur en France (ancienne méthodologie).

En raison du caractère international de ses activités, le Groupe Accor retient parmi les options existantes dans la réglementation française celles lui permettant de se rapprocher des pratiques internationales.

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

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle.

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

B. Ecarts d'évaluation et d'acquisition

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

L'écart résiduel éventuel est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique "Ecart d'acquisition" et amorti

linéairement sur une durée propre à chaque métier, dans les limites maximales suivantes :

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

C. Conversion des comptes exprimés en devises

Les postes de bilan exprimés en devises sont convertis en francs français au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen annuel. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres.

Pour la conversion des comptes des filiales situées dans les pays à haute inflation, les actifs et passifs non monétaires sont traduits au cours de change en vigueur le jour de la transaction (cours historique), et les actifs et passifs monétaires sont traduits au cours de clôture. Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont traduits au cours historique, les autres postes sont traduits au cours moyen du mois de leur enregistrement.

Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat et affectées à chacun des postes concernés par application de la correction intégrale. La présentation des charges et produits selon cette méthode permet d'aboutir à une meilleure analyse de la formation du résultat grâce à la réallocation de la différence de conversion à chaque rubrique du compte de résultat qui la dégage. Cette réallocation permet de présenter des charges et produits en francs français convertis à un taux proche de celui en vigueur à la date de leur décaissement ou encaissement définitif.

D. Immobilisations

D.1. Immobilisations incorporelles

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

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

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

D.2. Immobilisations corporelles

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

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

Hôtels Formule 1/ Motel 6	40 ans
Autres marques hôtelières	60 ans
Matériel roulant des services à bord des trains	20 ans
Autres constructions	10 à 30 ans
Agencements, mobilier	5 à 10 ans
Voitures destinées à la location	cf. ci-dessous

Les véhicules faisant l'objet de contrat de location de longue durée (flotte opérationnelle longue durée) sont immobilisés et amortis sur leur durée contractuelle d'utilisation (que les véhicules fassent l'objet de reprises ou non par les constructeurs, contrats de buy-back). Les véhicules faisant l'objet de contrat de location de courte durée, et dont la détention est en général inférieure à six mois ne sont pas immobilisés (cf. paragraphe E / G).

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

Le Groupe utilise l'option de la réglementation française lui permettant de retraiter les contrats de crédit-bail et assimilés. Il applique, dans ce cadre, les principes comptables internationaux définis par la norme IAS 17. La distinction entre contrats de location financement et contrats de

location simple est effectuée en privilégiant systématiquement l'analyse économique du partage des risques et avantages inhérents à la propriété entre le preneur et le bailleur. Le Groupe ne qualifie un bail de location simple que dans la mesure où ces derniers sont substantiellement de la responsabilité du bailleur.

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

Les contrats de location simple sont constatés au compte de résultat sous forme de loyers. Quel que soit le profil des paiements contractuellement prévus, la charge totale de loyers résultant d'un contrat est annualisée selon une méthode linéaire et comptabilisée de façon à constater une charge économiquement constante sur la durée du contrat. Les charges futures de loyers sont détaillées en note 4.2.

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

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

Les opérations de cession-bail concernent principalement l'activité hôtelière et la location de voitures.

D.4. Titres de participation non consolidés

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

D.5. Valeur d'inventaire des immobilisations

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

de l'utilité que la possession de l'immobilisation présente pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Plus spécifiquement, en matière d'immobilisations d'unités hôtelières (murs et fonds de commerce), la valeur d'utilité est estimée à partir d'un multiple de l'autofinancement disponible (free cash flow) moyen sur la durée d'un cycle hôtelier. Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste résultat de la gestion du patrimoine hôtelier (cf. note 1.O.4 et note 7).

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

Pour les actifs destinés à être cédés, une provision pour dépréciation est constatée pour les ramener à leur valeur de marché. Dans le cadre du programme de réallocation des ressources lancé en 1997, ces dépréciations sont constatées en résultat exceptionnel.

E. Stocks

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

Dans l'activité de location de voitures, les véhicules faisant l'objet de contrats de location courte durée (flotte opérationnelle de courte durée) et ne faisant pas l'objet de contrat de reprise (buy back) par les constructeurs sont enregistrés en stock et leur coût d'utilisation (différentiel entre leur coût d'acquisition et leur valeur de revente estimée) est étalé linéairement sur leur durée de détention. Les véhicules faisant l'objet d'un contrat de location de courte durée avec engagement de reprise des constructeurs sont enregistrés en créances financières (cf. paragraphe G).

F. Fonds réservés

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

G. Créances financières sur reprises de véhicules

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

H. Titres de placement

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

I. Charges à répartir

Les charges à répartir comprennent :

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

J. Charges constatées d'avance

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

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

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, préretraite et indemnités de départ. Pour les régimes à cotisations définies, les charges correspondent aux cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les provisions sont déterminées sur la base de méthodes actuarielles selon les règles comptables propres à chaque pays considéré.

L. Conversion des opérations libellées en devises

Pour chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie locale sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions. Les créances et les dettes correspondantes, à l'exception de celles faisant l'objet d'une couverture de change, sont converties en francs français, sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêt du bilan (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

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

M. Impôt différé

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

Par ailleurs, les impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporaires (conception étendue).

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable est quasi certaine.

N. Instruments financiers

Les opérations sur les instruments financiers à terme figurent dans les engagements hors bilan et concernent principalement des couvertures de risque de change ou de taux.

Les résultats relatifs aux instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les éléments couverts.

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

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

O.1. Chiffre d'affaires

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

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

O.2. Autres produits opérationnels

Ils comprennent les produits financiers sur les fonds structurellement mis à la disposition du métier des services.

Ils représentent des produits d'exploitation de ce métier et, cumulés avec le chiffre d'affaires comptable, forment le chiffre d'affaires opérationnel du Groupe.

O.3. Résultat global des opérations

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

O.4. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

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

O.5. Résultat courant

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

O.6. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

O.7. Résultat exceptionnel net d'impôt et de minoritaires

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

O.8. Tableau de financement

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

Les ressources ou emplois de l'activité incluent :

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation après variation des impôts différés et avant plus-value de cession d'actifs ;
- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;

- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

note 2 Faits marquants et changements de périmètre

Le programme de réallocation des ressources

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

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

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

A.1. Cessions hôtelières

A.1.1. Cessions de murs d'hôtels

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

- 35 Motel 6 pour un prix de vente de USD 130 millions, soit € 118 millions (FRF 773 millions) ;
- 29 hôtels affaires et loisirs (13 Novotel et 16 Mercure) pour un prix de vente de € 113 millions (FRF 741 millions) ;
- 5 hôtels Ibis pour un prix de vente de € 29 millions (FRF 188 millions).

En 1998, par les cessions de :

- 261 Motel 6 (30 339 chambres) pour une valeur brute de USD 1 005 millions, soit € 853 millions (FRF 5 594 millions en valeur nette) ;
- 5 Novotel (572 chambres), 3 Mercure (709 chambres), 1 Sofitel (109 chambres) et 30 hôtels du pôle

économique (Ibis/Etap/Formule 1) pour une valeur de € 114 millions (FRF 751 millions), en France. Par ailleurs, le Groupe a décidé d'étendre le plan de cessions de murs d'hôtels dans le cadre de son programme de réallocation des ressources à un lot complémentaire de 44 Motel 6, pour une valeur estimée à USD 150 millions soit environ € 137 millions (environ FRF 900 millions). Le Groupe a tiré les conséquences comptables de cette décision en ramenant la valeur des actifs concernés de leur valeur d'utilité à leur valeur de marché. Une provision de € 13,9 millions (FRF 91 millions) a été constatée à cet effet en résultat exceptionnel au 31 décembre 1998 (cf. note 10). La cession de ces actifs est intervenue postérieurement au 31 décembre 1998 et n'a pas entraîné d'impact significatif sur le compte de résultat en 1999. Enfin, en 1999, le Groupe a procédé aux cessions de murs qui se détaillent ainsi :

- 36 unités du pôle économique (Ibis, Etap et Formule 1) pour une valeur de € 240 millions (FRF 1 577 millions), en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne ;
- 56 Motel 6 (dont 12 murs et fonds et 44 pour les seuls murs) pour une valeur de € 135 millions (FRF 885 millions) ;
- 142 murs d'unités Red Roof Inns pour une valeur de € 446 millions (FRF 2 926 millions) ;
- 27 murs d'unités affaires et loisirs (1 Sofitel / 16 Mercure / 10 Novotel) principalement au Royaume-Uni (10 Novotel) et aux Pays-Bas (14 Mercure) pour une valeur de € 242 millions (FRF 1 585 millions).

A.1.2. Cession de Hotelia (Medotels)

Au cours de l'exercice 1998, le Groupe Accor a cédé la totalité des actions de Medotels au Groupe américain Holiday Retirement Inc. Cette transaction, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de € 82 millions (FRF 540 millions), a dégagé une plus-value après impôt de € 18,8 millions (FRF 123 millions) constatée en résultat exceptionnel (cf. note 10).

A.2. Cessions d'activités non stratégiques

A.2.1. Cession partielle de la participation dans Compass

Au 31 décembre 1996, le Groupe Accor détenait 68 300 201 actions cotées de la société Compass Plc. Il est rappelé que ces titres avaient été reçus pour l'essentiel en 1995, en contrepartie de la cession d'Eurest France et Eurest International à Compass Plc.

Dans le cadre de sa stratégie de réallocation des ressources, le Groupe a cédé, sur le 1^{er} semestre 1997, 36 500 000 actions (11,5 % du capital) au prix unitaire de £ 7 et a dégagé une plus-value nette de € 202 millions soit FRF 1 323 millions (cf. note 10).

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

En 1998, le Groupe a cédé 16 446 760 titres Compass (32 893 520 actions nouvelles) pour un prix de vente net de € 200 millions (FRF 1 313 millions) et a dégagé, à cette occasion une plus-value de € 130 millions (FRF 851 millions).

En mars 1999, le Groupe a émis des obligations échangeables en actions Compass. Cet emprunt d'un nominal de 1 000 € et d'une maturité de trois ans (29 mars 2002), portant intérêt à 1 % et d'un montant de € 434 millions (FRF 2 843 millions) donnera la possibilité aux porteurs, soit d'échanger leurs obligations contre des titres Compass, soit d'être remboursés en numéraire au pair. Le nombre d'actions Compass concernées est de 30 699 987. Il est précisé que par rapport au cours de l'action Compass lors du lancement de l'opération (£ 7,45 soit € 11,03), le prix d'émission de l'obligation représentait une prime de 28 %, compte tenu d'un rapport d'échange de 70,8215 actions Compass pour une obligation Accor.

Cette transaction a formalisé l'intention du Groupe de céder la totalité de sa participation dans Compass à terme.

Consécutivement, les titres Compass ont été reclassés dans le bilan consolidé au 1^{er} janvier 1999 en valeur mobilière de placement.

Enfin au cours du 1^{er} semestre 1999, le Groupe a procédé à des achats et à des ventes de titres Compass (cf. note 8). La valeur boursière des titres Compass détenus au 31 décembre 1999 était de £ 261 millions, soit € 162 millions.

A.2.2. Cession de la Restauration Publique Espagne

Au 2nd semestre 1998, le Groupe Accor a cédé la totalité de ses actions dans Geres, société espagnole de restauration publique (aires d'autoroute, concession d'aéroport...). Cette transaction, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de € 30 millions (FRF 194 millions), a dégagé une plus-value après impôt de € 13,4 millions (FRF 88 millions) constatée en résultat exceptionnel (cf. note 10).

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

En décembre 1998, en vue de nouer une alliance stratégique avec Compass dans la restauration collective et publique au Brésil, Accor Brasil, filiale à 50 % de Accor, a apporté l'ensemble de ses actifs brésiliens dans ces deux secteurs d'activité à une joint-venture détenue à parité avec Compass. Depuis le 1^{er} décembre 1998, ces activités contrôlées conjointement par Accor Brasil et Compass sont consolidées par intégration proportionnelle dans le bilan et le compte de résultat du Groupe. Cette opération a permis de dégager une plus-value part du Groupe de € 19,4 millions (FRF 127 millions) constatée en résultat exceptionnel (cf. note 10). Il est précisé que, compte tenu de la dévaluation du réal brésilien intervenue en janvier 1999 et de la politique financière du Groupe consistant à envisager la distribution de la plus-value de cession sous forme de dividende, une provision pour perte de change a été incluse dans le montant de la plus-value part du Groupe figurant ci-dessus.

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

En novembre 1999, Accor a cédé sa participation de 50 % dans Europcar International. Cette transaction, conclue sur la base d'un prix

de € 204,5 millions (FRF 1,34 milliard) a, pour 50 %, dégagé une plus-value part du Groupe de € 82 millions (FRF 538 millions) qui figure au 31 décembre 1999 au résultat exceptionnel (cf. note 10). Parallèlement à la cession, Europcar et Accor ont signé un accord de partenariat dont l'objectif est de maintenir et de développer les synergies commerciales mises en œuvre entre les deux groupes.

Il est précisé qu'Europcar a été intégré proportionnellement par Accor du 31 décembre 1997 au 30 octobre 1999. Le compte de résultat figurant ci-après détaille la contribution du groupe Europcar au résultat consolidé du Groupe au cours des deux derniers exercices :

en millions	1998 €	1999 (10 mois)	
		€	FRF
Chiffre d'affaires opérationnel	402	395	2 593
Charges d'exploitation	(328)	(335)	(2 197)
Résultat brut d'exploitation	74	60	396
Loyers	(19)	(16)	(106)
Excédent brut d'exploitation	55	44	290
Amortissements et provisions	(21)	(23)	(149)
Résultat opérationnel	35	21	141
Résultat financier	(27)	(23)	(156)
Quote-part dans le résultat des mises en équivalence	-	0	1
Résultat global des opérations	8	(2)	(14)
Rés. de la gestion autres actifs	-	(1)	(6)
Amort. des écarts d'acquisition	-	(1)	(6)
Impôts	(4)	(7)	(49)
Résultat net part du Groupe	4	(11)	(75)

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

en millions	1999	
	€	FRF
Actif immobilisé	96	628
Besoin en fonds de roulement	165	1 084
Provisions	(25)	(165)
Variation de la dette nette	236	1 547
Trésorerie	204	1 341
Impact de la dette nette du Groupe	440	2 888

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

B.1. Offre Publique d'Achat sur AAPC

Le 4 décembre 1997, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital d'AAPC, société cotée à Sydney dans laquelle le Groupe détenait une participation de 25,89 % mise en équivalence dans ses comptes consolidés. Le prix offert de 65 cents australiens par action valorisait à cette date cette société à € 237 millions (FRF 1 557 millions). A l'issue de la période d'offre, le 23 février 1998, Accor détenait 99,5 % du capital d'AAPC. Une procédure de rachat automatique des intérêts minoritaires résiduels a été lancée en conformité avec la réglementation boursière australienne (squeeze-out), ce qui a permis à Accor de détenir fin mars 1998 directement ou indirectement 100 % du capital d'AAPC.

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

Le coût d'acquisition final de 74,11 % des actions est ressorti à € 184 millions (FRF 1 208 millions). Au 31 décembre 1997, Accor a procédé à une première estimation de la juste valeur des actifs et passifs achetés après élimination des actifs et passifs détenus par AAPC vis-à-vis du Groupe (en particulier les droits d'utilisation des marques hôtelières Accor et les contrats de management pour la zone Asie-Pacifique qui avaient fait l'objet de cessions à AAPC en 1993 et 1996, rémunérées en actions et en numéraire) et a dégagé un écart d'acquisition provisoire de € 196 millions (FRF 1 287 millions).

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

en millions	€	FRF
Immobilisations corporelles	42	274
Ecart d'acquisition	196	1 287
Titres mis en équivalence et titres externes	93	611
Autres immobilisations	19	122
Variation des titres MEE et des obligations AAPC détenus par Accor	(103)	(673)
Variation des immobilisations	247	1 621
Autres postes d'actif	29	192
Variation du total actif	276	1 813
Intérêts minoritaires	9	59
Provisions	15	99
Différence de conversion	(6)	(37)
Dette nette	258	1 692
Variation du total passif	276	1 813
Dette d'acquisition	184	1 208
Dette AAPC (après élimination des obligations convertibles)	74	484
Variation dette nette au bilan Accor	258	1 692

En 1998, Accor a finalisé l'estimation de la juste valeur des actifs et passifs acquis et l'écart d'acquisition ainsi dégagé a été affecté entre la zone Asie et la zone Pacifique, au prorata des revenus attendus au cours des prochaines années. Au 31 décembre 1998, il en ressort un écart d'acquisition définitif d'un montant de € 172 millions (FRF 1 131 millions) sur les activités australiennes, amorti sur quarante ans, et un écart d'acquisition total d'un montant de € 77 millions (FRF 508 millions) sur les activités asiatiques, amorti sur vingt ans.

B.2. Frantour

En février 1999, Accor a acquis 100 % du groupe Frantour sur la base d'une valeur d'entreprise de € 142,2 millions (FRF 933 millions) soit un multiple de 8,6 fois l'EBE 99. À cette occasion, les activités suivantes ont été intégrées à partir du 1^{er} mars 1999 :

- 31 hôtels (4 217 chambres) situés principalement en France (dont 5 en région parisienne) dont 14 en propriété et location et 17 en franchise ;
- 86 agences de voyages, sous enseigne Frantour ou Sud Ouest Voyages ;

- 1 tour operating, présent en France et dans six pays d'Europe, représentant un total de 620 000 clients en 1998.

Le résultat opérationnel des dix mois d'activité de Frantour a contribué pour € 12,6 millions (FRF 82,8 millions) au résultat opérationnel du Groupe en 1999.

Par ailleurs, l'effet de l'intégration de Frantour SA sur les immobilisations du Groupe est de € 154 millions (FRF 1 010 millions).

B.3. Red Roof

Le 12 juillet 1999, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital de la société d'hôtellerie économique Red Roof Inc. sur la base

d'une valeur d'entreprise avant frais estimée à € 1 050 millions (USD 1 120 millions) prenant en compte un prix offert de 22,75 USD par titre Red Roof Inc. (soit une prime de 27,5 % sur le cours moyen des trente dernières Bourses). Le multiple de la transaction ressort à 7,64 fois l'EBE 98.

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

en millions	juillet-décembre 1999		
	USD	€	FRF
Chiffre d'affaires opérationnel	198	186	1 219
Charges d'exploitation	(116)	(109)	(713)
Résultat brut d'exploitation	82	77	506
Loyers	(5)	(5)	(31)
Excédent brut d'exploitation	77	72	475
Amortissements et provisions	(9)	(9)	(57)
Résultat opérationnel	68	63	418
Résultat financier	(26)	(24)	(159)
Résultat global des opérations	42	39	259

Par ailleurs, l'effet de l'intégration de Red Roof Inns sur les immobilisations du Groupe est de € 1 206 millions (FRF 7 913 millions).

B.4. Apport SEIH / Fusion avec Participations SA

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

La fusion avec Participations SA a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires sur base d'une parité d'échange de 4 actions Accor (ancien nominal soit 20 nouvelles

actions) contre 41 actions Participations SA soit une création de 241 200 actions Accor d'un nominal de € 15.

Les apports de SEIH ont été rémunérés par 301 272 actions Accor d'un nominal de € 15.

Par ailleurs, l'apport de 10 % de la SHMD a été rémunéré par la création de 8 931 actions Accor d'un nominal de € 15.

La comptabilisation des apports et de la fusion a été effectuée sur la base de la leur valeur nette comptable des actifs. A cette occasion, une augmentation de capital de € 54 millions (FRF 354 millions) a été constatée. Dans les comptes consolidés 1999, aucun résultat n'a été pris en compte. Le bilan a, en revanche, été consolidé par intégration globale le 31 décembre 1999.

B.5. Autres investissements (croissance externe et interne)

En outre, en 1999, le Groupe a procédé aux acquisitions suivantes :

Chaînes rachetées	Segment	Nombre d'hôtels	Propriété/ Location	Gestion/ Franchise	Nombre de chambres
Good Morning (Suède)	économique	22	11	11	1 877
Demeure & Libertel (France)	affaires & loisirs	48		48	3 124
Plaza (Danemark)	économique / affaires & loisirs	6	6		666

Prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, sur l'exercice 1999, à un total de 639 ouvertures d'hôtels, soit 69 030 chambres réparties dans les segments suivants : 179 hôtels affaires et loisirs (19 862 chambres), 87 hôtels économiques (8 116 chambres) et 373 hôtels économiques aux États-Unis (41 052 chambres).

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

Au 31 décembre 1999, les chiffres d'affaires des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique "structures mondiales". Pour rendre comparables les chiffres 1999, les données 1998 ont été retraitées et sont donc présentées pro forma.

en € millions	France (hors France)	Europe	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	1999	1998	1997
HÔTELLERIE	1 330	1 026	1 047	43	171	130	3 747	3 174	2 831
Affaires et loisirs	905	714	142	39	155	97	2 052	1 829	1 578
Economique	425	312	3	4	16	33	793	691	625
Economy Lodging	-	-	902	-	-	-	902	654	628
Agences de voyages	53	169	178	18	11	5	434	390	621
Location de voitures	63	325	-	-	-	8	396	402	-
Casinos	185	-	-	-	-	-	185	129	57
Restauration collective et publique	155	158	-	164	12	-	489	676	617
Services à bord des trains	187	135	-	-	-	8	330	343	271
SERVICES	50	121	9	181	-	-	361	365	331
Holding et autres	56	91	-	10	1	5	163	144	115
Total 1999	2 079	2 025	1 234	416	195	156	6 105	-	-
Total 1998 pro forma	1 932	1 873	936	628	113	141	-	5 623	-
Total 1998 publié	2 057	1 880	940	630	116	-	-	5 623	-
Total 1997	1 639	1 565	995	571	73	-	-	-	4 843

en FRF millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	1999
HÔTELLERIE	8 720	6 727	6 868	279	1 126	855	24 575
Affaires et loisirs	5 934	4 683	932	256	1 017	636	13 458
Economique	2 786	2 044	18	23	109	219	5 199
Economy Lodging	–	–	5 918	–	–	–	5 918
Agences de voyages	349	1 111	1 166	118	70	33	2 847
Location de voitures	411	2 131	–	–	–	54	2 596
Casinos	1 211	–	–	–	–	–	1 211
Restauration collective et publique	1 016	1 041	–	1 075	76	–	3 208
Services à bord des trains	1 225	885	–	–	–	55	2 165
SERVICES	330	787	60	1 187	1	–	2 365
Holding et autres	365	600	–	63	7	32	1 067
Total 1999	13 627	13 282	8 094	2 722	1 280	1 029	40 034

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 1999 s'établit à € 6 105 millions (FRF 40 034 millions) contre € 5 623 millions (FRF 36 881 millions) au 31 décembre 1998, soit une progression de € 482 millions soit + 8,5 % (+ FRF 1 153 millions).

La progression de 8,5 % du chiffre d'affaires s'analyse de la façon suivante :

- + 4,6 % dus à la croissance de l'activité ;
- + 10,9 % dus au développement ;
- – 4,9 % dus aux fermetures d'activités ;
- – 2,1 % dus aux effets de change.

note 4 Analyse du résultat opérationnel

Au 31 décembre 1999, les résultats opérationnels des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique "structures mondiales". Pour rendre comparables les chiffres 1999, les données 1998 ont été retraitées et sont donc présentées pro forma.

Note 4.1. Résultat opérationnel par métier et zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	1999
HÔTELLERIE	144	140	223	1	13	18	539
Affaires et loisirs	62	89	30	2	9	–	192
Economique	82	51	–	(1)	4	18	154
Economy Lodging	–	–	193	–	–	–	193
Agences de voyages	2	–	(5)	–	(2)	1	(4)
Location de voitures	5	15	–	–	–	2	22
Casinos	28	–	–	–	–	–	28
Restauration collective et publique	12	7	–	(2)	2	–	19
Services à bord des trains	(6)	9	–	–	–	(2)	1
SERVICES	20	46	–	55	–	(5)	116
Holding et autres	7	3	–	2	–	(10)	2
Total 1999	212	220	218	56	13	4	723

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	1998 pro forma	1998 publié
HÔTELLERIE	132	118	171	1	14	21	457	462
Affaires et loisirs	57	75	26	1	11	6	176	183
Economique	75	43	–	–	3	15	136	134
Economy Lodging	–	–	145	–	–	–	145	145
Agences de voyages	2	2	5	2	(1)	(1)	9	9
Location de voitures	2	25	–	–	–	8	35	35
Casinos	19	–	–	–	–	–	19	19
Restauration collective et publique	11	7	–	10	–	–	28	28
Services à bord des trains	1	4	–	–	–	–	5	5
SERVICES	17	38	(4)	54	–	(1)	104	104
Holding et autres	–	2	–	–	–	(17)	(15)	(20)
Total 1998 pro forma	184	196	172	67	13	10	642	–
Total 1998 publié	224	196	166	67	9	(20)	–	642

en FRF millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	1999
HÔTELLERIE	953	919	1 459	7	90	119	3 457
Affaires et loisirs	411	583	196	12	60	–	1 262
Economique	542	336	3	(5)	30	119	1 025
Economy Lodging	–	–	1 260	–	–	–	1 260
Agences de voyages	12	(1)	(34)	(3)	(16)	7	(35)
Location de voitures	32	99	–	–	–	10	141
Casinos	182	–	–	–	–	–	182
Restauration collective et publique	76	49	–	(16)	12	–	121
Services à bord des trains	(39)	57	–	–	–	(13)	5
SERVICES	133	299	2	363	(1)	(32)	764
Holding et autres	43	19	(1)	15	–	(66)	10
Total 1999	1 392	1 441	1 426	366	85	25	4 735

Note 4.2. Loyers opérationnels

Les résultats opérationnels sont établis après prise en compte de charges de loyers respectivement de € 402 millions (FRF 2 639 millions) au 31 décembre 1998 et de € 478 millions (FRF 3 138 millions) au 31 décembre 1999. L'accroissement des loyers constaté en 1999 s'explique principalement par la cession de murs d'hôtels repris en location simple (cf. note 7 et note 2.A.1).

Conformément aux principes internationaux (cf. note 1.D.3), ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple. Quel que soit le profil de décaissement de ces loyers, la charge totale qui en résulte est linéarisée et indexée sur la base d'indices du type indice construction INSEE en France, de manière à constater une charge économiquement constante. Certains de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Les charges annualisées de loyers non actualisées s'analysent comme suit à partir du 1^{er} janvier 2000 :

en € millions	1999	2000	2001	2002	2003	2004	> 2004	Total
Hôtellerie affaires et loisirs	(225)	(230)	(231)	(232)	(232)	(234)	(2 934)	(4 093)
Hôtellerie économique	(69)	(83)	(82)	(81)	(79)	(77)	(1 088)	(1 490)
Economy Lodging	(120)	(167)	(171)	(145)	(143)	(146)	(2 780)	(3 552)
Autres métiers	(64)	(31)	(27)	(25)	(23)	(19)	(130)	(255)
Total	(478)	(511)	(511)	(483)	(477)	(476)	(6 932)	(9 390)

en FRF millions	1999	2000	2001	2002	2003	2004	> 2004	Total
Hôtellerie affaires et loisirs	(1 473)	(1 507)	(1 518)	(1 523)	(1 521)	(1 533)	(19 245)	(26 847)
Hôtellerie économique	(453)	(542)	(536)	(530)	(520)	(507)	(7 135)	(9 770)
Economy Lodging	(785)	(1 098)	(1 124)	(952)	(939)	(956)	(18 236)	(23 305)
Autres métiers	(427)	(201)	(174)	(163)	(149)	(125)	(851)	(1 663)
Total	(3 138)	(3 348)	(3 352)	(3 168)	(3 129)	(3 121)	(45 467)	(61 585)

Les contrats de location de l'hôtellerie portent sur les murs et l'équipement des hôtels exploités par le Groupe. Par ailleurs, il est précisé que certains de ces contrats incluent, à des conditions normales de marché, des clauses de renouvellement et/ou des options d'achat.

note 5 Résultat financier

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
(Charges) / produits d'intérêts financiers	(168)	(150)	(180)	(1 181)
Autres revenus ou charges financières	5	(8)	37	244
Résultat financier	(163)	(158)	(143)	(937)

Les autres revenus et charges financières comprennent principalement des gains de change et des dividendes reçus de sociétés non consolidées.

note 6 Quote-part des mises en équivalence

Les principales contributions s'analysent comme suit :

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
TAHL	-	2	3	22
Société Hôtelière des Casinos de Deauville	3	5	5	34
Autres	10	5	7	42
Quote-part du résultat avant impôt	13	12	15	98

note 7 Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Plus ou moins-value de cession	54	9	69	451
Provisions sur actifs hôteliers (cf. note 1. D. 5.)	(53)	(24)	(51)	(331)
Total	1	(15)	18	120

En 1998, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait principalement une plus-value de cession portant sur 5 Novotel, 1 Sofitel, 3 Mercure et 30 unités du pôle économique (hôtels tous localisés en France et représentant au total 3 632 chambres) d'un montant de € 20 millions (FRF 128 millions), ainsi que des indemnités de renégociations de contrat de loyers en Allemagne pour € 7,6 millions (FRF 49 millions). Les provisions pour dépréciation d'actifs concernaient notamment 37 unités en France, 3 unités en Grande-Bretagne, 3 unités en Allemagne et 1 unité au Brésil pour un total de € 21,2 millions (soit FRF 139 millions).

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

Grande-Bretagne pour un montant de € 69,5 millions (soit FRF 456 millions), une plus value de cession de 14 Mercure aux Pays-Bas pour un montant de € 11,4 millions (soit FRF 74,6 millions), de 10 Novotel en Grande-Bretagne pour un montant de € 5,6 millions (FRF 36,9 millions) et une moins-value sur la cession de 12 Motel 6 (murs et fonds) pour € 9,1 millions (soit FRF 60 millions).

En 1999, les provisions sur actifs hôteliers concernent notamment pour € 23 millions 23 Motel 6 identifiés comme des actifs à céder et dont la valeur dans les comptes consolidés a été ramenée à la valeur estimée de revente.

Par ailleurs, les valeurs de 5 unités hôtelières au Brésil et aux Caraïbes ont été ramenées à leur valeur d'utilité entraînant des provisions à hauteur de € 6 millions.

note 8 Résultat de la gestion des autres actifs

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Plus ou moins-value de cession	45	139	62	407
Provisions	(20)	(84)	(19)	(126)
Gains / (pertes) non opérationnels	(14)	(34)	(72)	(475)
Total	11	21	(29)	(194)

En 1998, les plus ou moins-values de cession comprenaient principalement une plus-value de € 130 millions (FRF 851 millions) relative à la cession de 16,4 millions d'actions Compass (cf. note 2.A.2.1) et un gain de € 8,1 millions (FRF 53 millions) sur swap financier.

En 1998, le résultat de la gestion des autres actifs incluait des charges relatives au passage à l'an 2000 et à l'adaptation du Groupe à l'euro pour € 39,3 millions (FRF 258 millions) dont € 34 millions (FRF 223 millions) d'estimation de charges restant à dépenser.

Les provisions comprenaient également € 16,4 millions (FRF 108 millions) relatifs à des risques de perte de contrats en Europe dans l'activité des services à bord des trains. Par ailleurs, les pertes et gains non opérationnels comprenaient des coûts engagés dans le cadre du programme Accor 2000 de réingénierie des activités hôtelières pour € 4,6 millions (FRF 30 millions).

En 1999, la plus-value de cession de € 62 millions concerne principalement une plus value dégagée sur des titres Compass.

En 1999, les provisions sur autres actifs concernent notamment des compléments de coûts de réingénierie des activités hôtelières et d'agences de voyages pour € 31 millions (FRF 205 millions), des provisions relatives aux services à bord des trains pour € 13 millions (FRF 87 millions) en France dans le cadre des provisions pour aléas de fin de contrat. Il est en effet précisé que dans le cadre du contrat de Restauration France conclu avec la SNCF en 1998 pour six ans, Accor renégocie actuellement de manière contractuelle les conditions économiques de l'exploitation de ce contrat.

Par ailleurs, en 1999, les pertes non opérationnelles sont notamment constituées de coûts relatifs au passage à l'an 2000 (€ 17 millions) provisionnés en 1998 et des coûts liés à la participation des salariés (€ 16 millions).

note 9 Impôts sur les bénéfices**Note 9.1. Charge d'impôt de l'exercice (hors exceptionnel)**

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Impôts courants et provisions IS	102	120	206	1 349
Impôts différés	12	28	10	68
Impôts des sociétés mises en équivalence	7	5	6	37
Total	121	153	222	1 454
Résultat courant	374	481	613	4 016
Charge d'impôt du Groupe	(121)	(153)	(222)	(1 454)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	32,5 %	31,8 %	36,2 %	36,2 %

L'accroissement du taux d'impôt s'explique, d'une part, par la situation fiscale d'Europcar et, d'autre part, par l'augmentation des résultats du Groupe en France (€ 75 millions en 1999 contre € 39 millions en 1998). Hors Europcar, le taux facial d'impôt 1999 du Groupe ressortirait à 34,5 %.

Note 9.2. Taux effectif d'impôt

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Résultat courant	374	481	613	4 016
Résultat de la gestion des autres actifs	11	21	(29)	(194)
Amortissements des écarts d'acquisition	(45)	(60)	(68)	(443)
Résultat avant impôts	340	442	516	3 379
Amortissement des écarts d'acquisition	45	60	68	443
Elimination des plus-values internes	-	-	-	-
Dépréciations d'actifs non déductibles	18	72	65	425
Autres	7	9	44	293
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	70	141	177	1 161
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit ⁽¹⁾	(19)	(176)	(196)	(1 280)
Résultat taxable au taux courant	391	407	497	3 260
Taux courant d'impôt en France	41,7 %	41,7 %	40,0 %	40,0 %
Impôts (théoriques) au taux courant français	(163)	(170)	(199)	(1 304)
Effets sur l'impôt théorique :				
· du différentiel de taux courant des pays étrangers	17	23	21	137
· des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(23)	(25)	(39)	(257)
· de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	29	17	14	92
· des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	29	10	7	43
· des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des exercices antérieurs ⁽²⁾	12	10	-	-
· autres	(13)	(8)	(29)	(188)
Total	51	27	(26)	(173)
Impôt au taux courant	(112)	(143)	(225)	(1 477)
Impôt au taux réduit	(9)	(10)	3	23
Charge d'impôt du Groupe	(121)	(153)	(222)	(1 454)
Taux facial d'impôt rapporté au résultat avant exceptionnel et minoritaires	37,5 %	34,6 %	43,0 %	43,0 %
Résultat courant	374	481	613	4 016
Charge d'impôt du Groupe	(121)	(153)	(222)	(1 454)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	32,5 %	31,8 %	36,2 %	36,2 %

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

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

Note 9.3. Impôts différés actifs et passifs

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Impôts différés actifs	124	110	112	734
Impôts différés passifs	(105)	(118)	(172)	(1 127)
Impôts différés nets	19	(8)	(60)	(393)

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

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Résultat exceptionnel	41	37	82	538

En 1998, le résultat exceptionnel comprenait :

- une plus-value de cession de la totalité des intérêts du Groupe dans Medotels (Hotelia, hôtellerie pour personnes de grand âge) pour un montant de € 18,8 millions (FRF 123 millions) (cf. note 2.A.1.2) ;
- une plus-value relative à la cession de la restauration publique en Espagne pour un montant de € 13,4 millions (FRF 88 millions) (cf. note 2.A.2.2) ;
- une plus-value d'un montant de € 19,4 millions (FRF 127 millions) suite à l'apport des activités de restauration collective et publique à une société détenue à parité avec Compass (cf. note 2.A.2.1).

Par ailleurs, le Groupe ayant décidé au premier semestre 1998 d'étendre le plan de cession des murs d'hôtels de son programme de réallocation des ressources à un lot complémentaire de 44 Motel 6, pour une valeur estimée à USD 150 millions (soit environ € 137 millions ou FRF 900 millions), une provision de € 13,9 millions (FRF 91 millions) avait été constatée pour ramener les actifs concernés à leur valeur de marché (cf. note 2.A.1.1). En 1999, le résultat exceptionnel comprend une plus value part Groupe nette d'impôt de € 82 millions (FRF 538 millions) sur la cession d'Europcar (cf. note 2.A.3).

note 11 Immobilisations incorporelles

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	183	171	196	1 287
Marque Red Roof	–	–	119	784
Parts de marché services à bord des trains	75	75	75	490
Marque Europcar	61	61	0	0
Autres marques et réseaux	11	11	12	77
Fonds commerciaux	68	63	18	117
Frais d'établissement	29	27	20	129
Autres immobilisations incorporelles	116	142	184	1 206
Total valeurs brutes ⁽²⁾	543	550	624	4 090
Amortissements	(84)	(93)	(94)	(613)
Valeurs nettes	459	457	530	3 477

(1) Les variations de la marque Motel 6 s'expliquent par l'évolution du taux de clôture USD contre FRF (31 décembre 1998 : 5,6221 - 31 décembre 1999 : 6,52953).

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

note 12 Écarts d'acquisition

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Valeurs brutes	1 391	1 481	2 003	13 138
Amortissements cumulés	(203)	(234)	(319)	(2 093)
Total en valeur nette	1 188	1 247	1 684	11 045

en millions		1997	1998	1999	
				€	FRF
Motel 6	(40 ans)	323	298	326	2 139
Agences de voyages	(20 ans)	257	257	243	1 595
Red Roof Inns	(40 ans)	–	–	222	1 455
Hôtellerie Australie	(40 ans)	200	176	206	1 349
Casinos (Accor Casinos et filiales)	(20 ans)	48	68	113	742
Hôtellerie économique (hors Motel 6)	(40 ans)	59	74	109	715
Hôtellerie Asie	(20 ans)	–	73	68	444
Société des Hôtels et Casinos de Deauville	(40 ans)	32	31	30	199
Frantour et filiales		–	–	29	190
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	(40 ans)	19	24	21	135
Lenôtre	(20 ans)	20	18	16	108
Contrat ferroviaire France	(6 ans)	–	16	12	79
Apetik (Ticket Restaurant Brésil)	(40 ans)	17	14	11	71
Embral (Restauration collective Brésil)	(20 ans)	21	9	6	42
Autres (inférieurs à € 15 millions)		192	189	272	1 782
Total en valeur nette		1 188	1 247	1 684	11 045

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

en millions	1998	1999	
		€	FRF
Valeur nette début de période	1 188	1 247	8 177
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre :	182	427	2 805
Red Roof Inns	–	211	1 387
Casinos (St-Raphaël, Ste Maxime, Perros Guirec, Bénodet)	24	53	345
Frantour et filiales	–	38	248
Restauration collective Australie (Compass Australie)	–	11	74
Hôtellerie France	–	46	301
All Seasons (hôtellerie Australie)	–	19	128
Good Morning (hôtellerie Suède Ibis)	–	3	18
Restauration collective Brésil (Atta/Sillus/Art)	16	–	–
Services à bord des trains	19	–	–
Europcar	14	–	–
Ticket Restaurant Brésil	9	–	–
Postiljon (hôtellerie Pays-Bas)	7	–	–
Autres	93	46	304
Déconsolidations :	(28)	(16)	(105)
Europcar	–	(16)	(105)
Restauration collective Brésil (Compass)	(19)	–	–
Restauration publique Espagne	(5)	–	–
Hotelia	(4)	–	–
Reclassement de poste à poste	–	48	314
Différence de conversion	(24)	47	306
Dotations aux amortissements	(60)	(68)	(443)
Autres mouvements	(11)	(1)	(9)
Valeur nette fin de période	1 247	1 684	11 045

note 13 Immobilisations corporelles

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Terrains	761	410	543	3 563
Constructions	3 269	2 576	3 230	21 190
Agencements	640	702	829	5 436
Matériels et mobiliers	1 241	1 276	1 463	9 594
Immobilisations en cours	72	325	603	3 954
Total valeurs brutes	5 983	5 289	6 668	43 737
Amortissements et dépréciations	(1 868)	(1 831)	(2 150)	(14 098)
Valeurs nettes	4 115	3 458	4 518	29 639

La variation des immobilisations brutes, entre le 31 décembre 1998 et le 31 décembre 1999, comprend entre autres une variation positive de change de € 255 millions (FRF 1 671 millions).

L'augmentation de la valeur nette du poste résulte principalement des acquisitions de Red Roof Inns (cf. note 2.B.3.) et de Frantour (cf. note 2.B.2.).

Au 31 décembre 1999, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 651 millions (FRF 4 273 millions) en valeurs brutes, contre € 564 millions (FRF 3 699 millions) au 31 décembre 1998.

note 14 Prêts long terme

en millions	1997	1998	1999	
			€	FRF
Hôtellerie Asie-Pacifique ⁽¹⁾	19	33	45	297
Groupe Vaturi ⁽²⁾	9	49	51	332
Hôtellerie Pays-Bas ⁽³⁾	14	14	28	183
Groupe Le Duff ⁽⁴⁾	24	13	–	–
Hôtellerie États-Unis/Canada ⁽⁵⁾	46	13	1	9
Hôtellerie Royaume-Uni ⁽⁶⁾	28	–	25	164
Croisières	5	3	–	–
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel)	–	–	47	308
Autres	69	118	83	547
Total	214	243	280	1 840

(1) Au 31 décembre 1999, ce poste comprend principalement un prêt à la société TAHL (foncière australienne) de € 17 millions (FRF 115 millions) relatif d'une part au financement de la construction des Novotel/lbis Homebush (site olympique) et d'autre part au financement de 6 autres hôtels en Australie.

(2) Cf. note 16.

(3) Dans le cadre d'opérations de location d'hôtels aux Pays-Bas, Accor a consenti en 1999 des prêts à hauteur de € 14 millions complémentaires.

(4) En 1998, € 11,3 millions (FRF 74 millions) du prêt ont été remboursés. Le solde a été intégralement remboursé au 31 décembre 1999.

(5) En 1999, la variation s'explique par le remboursement des créances (Novotel Montréal et Sofitel Chicago).

(6) En 1998, les prêts consentis dans le cadre de financement d'hôtels pris en location par le Groupe en 1994 ont été remboursés pour € 28 millions. Dans le cadre de nouvelles opérations de location d'hôtels au Royaume-Uni, de nouveaux prêts ont été consentis en 1999 à hauteur de € 25 millions.

note 15 Titres mis en équivalence

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
TAHL (Australie) ⁽¹⁾	56	53	66	433
Société Hôtelière des Casinos de Deauville	20	22	24	155
Restauration collective Australie (Compass Australie)	–	–	18	115
Autres mises en équivalence Asie	9	11	15	97
Société ABC (hôtels Demeure/Libertel)	–	–	15	97
CNIT	13	13	12	78
Ambassador/Ambatel (hôtellerie Corée)	6	8	11	74
Indotel (hôtellerie Vietnam)	8	7	8	52
Sofitel St-Honoré	–	8	8	52
Quadro Rodas (hôtellerie Brésil)	3	2	1	9
Mahindra (hôtellerie Inde)	–	1	–	–
Autres mises en équivalence	24	27	26	176
Total	139	152	204	1 338

(1) Suite à l'intégration globale du bilan AAPC au 31 décembre 1997, Accor consolide par mise en équivalence les filiales détenues à plus de 20 % par AAPC. Il s'agit principalement de TAHL, société propriétaire exploitante d'hôtels en Australie ayant confié le management de ses hôtels à AAPC.

note 16 Autres immobilisations financières

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Titres de participation et obligations convertibles ⁽¹⁾	328	207	116	759
Dépôts et cautionnements ⁽²⁾	130	178	91	594
Total valeurs brutes	458	385	207	1 353
Provision pour dépréciation	(40)	(52)	(44)	(286)
Valeurs nettes	418	333	163	1 067

(1) Au 31 décembre 1997, et consécutivement à la cession de 36 500 000 actions sur l'exercice, le Groupe Accor ne détenait plus que 31 800 201 titres de Compass Plc comptabilisés au poste "Titres de participation" pour un montant de € 159 millions (FRF 1 040 millions) correspondant à leur valeur d'équivalence au 1^{er} janvier 1997 (cf. note 2.A.2.1). Suite à la cession de 16 446 760 titres en février 1998, Accor ne détient plus que 15 353 541 titres (soit 30 706 882 nouvelles actions), qui figurent au bilan au 31 décembre 1998 pour une valeur de € 77 millions (FRF 502 millions).

Au 31 décembre 1999, compte tenu de l'opération d'émission de l'emprunt échangeable en titres Compass, les titres Compass ont été reclassés en valeur mobilière de placement (cf. note 2.A.2.1.).

Au 31 décembre 1997, Accor détenait également 477 888 obligations convertibles en actions Crédicom (Groupe Vaturi) d'un nominal de BEF 5 000 et portant intérêt à 6,5 % pour un montant de € 61 millions (FRF 397 millions). Début 1998, la totalité des obligations Crédicom a été échangée (coupon attaché) contre respectivement 5 % et 2,28 % du capital des sociétés Financière Saresco et Saresco (activités de Duty Free/Distribution Parfumerie), une créance de € 42 millions (FRF 273 millions) sur le Groupe Vaturi garantie par une promesse de bail hôtelier, et une soulte de € 9,1 millions (FRF 60 millions). Aucun résultat n'a été dégagé sur cette opération (cf. note 14).

(2) Au 31 décembre 1999, le dépôt lié aux TSDI pour un montant de € 93 millions (FRF 612 millions) a été reclassé en prêt court terme compte tenu de son échéance de remboursement (février 2000).

note 17 Analyse des actifs immobilisés par métier

Note 17.1. Actifs immobilisés nets par métier

en € millions	HÔTELLERIE			Agences de voyages	Location de voitures	Casinos	RC & RP	Services à bord des trains	SERVICES	Holdings et autres	1999	1998	1997
	affaires et loisirs	économique	economy lodging								1999	1998	1997
Immobilisations incorporelles	19	16	333	25	-	2	4	27	44	60	530	457	459
Ecart d'acquisition	390	112	548	246	-	113	49	12	59	155	1 684	1 247	1 188
Immobilisations corporelles	1 692	1 031	1 454	35	-	57	65	47	32	105	4 518	3 458	4 115
Sous-total	2 101	1 159	2 335	306	0	172	118	86	135	320	6 732	5 162	5 762
Prêts long terme	126	13	5	-	-	-	2	-	-	135	281	243	214
Titres mis en équivalence	134	12	-	1	-	-	0	-	-	56	203	152	139
Autres immo. financières	64	6	46	2	-	2	1	1	1	40	163	333	418
Total 1999	2 425	1 190	2 386	309	0	174	121	87	136	551	7 379	-	-
Total 1998	1 929	1 001	1 434	311	195	166	102	139	122	491	-	5 890	-
Total 1997	1 777	969	2 312	307	160	70	131	113	122	572	-	-	6 533

en FRF millions	HÔTELLERIE			Agences de voyages	Location de voitures	Casinos	RC & RP	Services à bord des trains	SERVICES	Holdings et autres	1999
	affaires et loisirs	économique	economy lodging								1999
Immobilisations incorporelles	127	108	2 182	163	-	11	24	179	289	394	3 477
Ecart d'acquisition	2 559	736	3 594	1 614	-	742	319	79	386	1 016	11 045
Immobilisations corporelles	11 100	6 766	9 540	228	-	377	424	311	211	682	29 639
Sous-total	13 786	7 610	15 316	2 005	0	1 130	767	569	886	2 092	44 161
Prêts long terme	824	83	31	1	-	-	13	-	1	887	1 840
Titres mis en équivalence	881	80	-	9	-	-	1	2	-	365	1 338
Autres immo. financières	418	40	301	13	-	14	5	7	9	260	1 067
Total 1999	15 909	7 813	15 648	2 028	0	1 144	786	578	896	3 604	48 406

Au 31 décembre 1999, les actifs immobilisés comprennent € 3,066 milliards de murs hôteliers à comparer à € 2,430 milliards au 31 décembre 1998.

Note 17.2. Retour sur capitaux employés par métier (ROCE)

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

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

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

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

Au 31 décembre 1999, le ROCE a été calculé sur la base de l'excédent d'exploitation des activités du 1^{er} janvier 1999 au 31 décembre 1999 ramené

à la moyenne des capitaux propres employés au cours de la même période. Hors croissance organique, le ROCE s'établit à 11,6 % pour 1999. Le retour sur capitaux employés s'analyse ainsi :

Métiers	1997	1998	1999
HÔTELLERIE			
Affaires et loisirs	11,4 %	11,5 % *	10,3 % **
Economique	13,1 %	14,2 %	14,3 %
Economy Lodging***	9,3 %	9,7 %	10,9 %
Agences de voyages	7,7 %	5,4 %	3,8 %
Casinos	16,3 %	17,0 %	16,9 %
Restauration collective et publique	14,8 %	15,8 %	13,7 %
Services à bord des trains	2,4 %	4,9 %	4,6 %
SERVICES			
Autres activités et mises en équivalence	1,0 %	6,0 %	6,5 %
Total Groupe	10,2 %	11,2 %	11,2 %

* 12,8 % hors Asie-Pacifique, consolidé en 1998.

** 11,5 % hors croissance interne.

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

note 18 Autres tiers actifs et passifs

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Impôts différés actifs	124	110	112	734
Autres tiers actifs ⁽¹⁾	321	389	472	3 095
Valeurs nettes des autres tiers actifs	445	499	584	3 829
Impôts différés passifs	105	118	172	1 127
Autres tiers passifs ⁽²⁾	600	672	859	5 635
Valeurs nettes des autres tiers passifs	705	790	1 031	6 762

(1) Au 31 décembre 1999, ce solde comprend notamment :

- de la TVA à récupérer pour € 142 millions (FRF 929 millions) ;
- des créances d'impôts et taxes pour € 48 millions (FRF 317 millions) ;
- des créances vis-à-vis d'organismes sociaux pour € 9,5 millions (FRF 62 millions).

(2) Au 31 décembre 1999, ce solde comprend notamment :

- des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour € 301 millions (FRF 1 976 millions) ;
- des dettes d'impôts et taxes pour € 85 millions (FRF 556 millions) ;
- de la TVA à payer pour € 82 millions (FRF 539 millions) ;
- des dettes d'impôts sociétés pour € 69 millions (FRF 455 millions).

note 19 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 1999, le capital social est composé de 185 481 982 actions. En dehors de l'emprunt obligataire convertible 1991 (cf. note 23), il existe au 31 décembre 1999, en circulation, les options de souscription suivantes, réservées au personnel :

- 142 500 options de souscription au prix de € 18,81, échéance août 1997 à août 2001 ;
- 685 540 options de souscription au prix de € 13,23, échéance octobre 2000 à octobre 2001 ;
- 650 000 options de souscription au prix de € 15,46, échéance janvier 1999 à janvier 2005 ;
- 1 387 500 options de souscription au prix de € 32,47, échéance janvier 2003 à janvier 2006 ;
- 600 000 options de souscription au prix de € 33,95, échéance janvier 2004 à janvier 2007.

note 20 Variation des intérêts minoritaires

en millions	€	FRF
31 décembre 1997	191	1 255
Résultat de la période	29	192
Dividendes versés aux minoritaires	(35)	(232)
Différence de conversion	(17)	(112)
Autres variations	7	46
31 décembre 1998	175	1 149
Résultat de la période	24	157
Dividendes versés aux minoritaires	(33)	(214)
Différence de conversion	(12)	(78)
Autres variations	31	202
31 décembre 1999	185	1 216

note 21 Provisions pour risques et charges

en millions	€	FRF
31 décembre 1997	402	2 635
Effets de périmètre	(14)	(93)
Dotations/(reprises) de prov. courantes*	115	754
Différence de conversion	(10)	(62)
Autres variations	26	170
31 décembre 1998	519	3 404
Effets de périmètre	9	56
Dotations/(reprises) de prov. courantes*	48	318
Différence de conversion	6	40
Autres variations	22	146
31 décembre 1999	604	3 964

* Détail des dotations et reprises de provisions :
 1998 : dotations : € 169 millions (FRF 1 109 millions)
 reprises : € (54) millions (FRF (355) millions)
 1999 : dotations : € 148 millions (FRF 970 millions)
 reprises : € (100) millions (FRF (652) millions)

Au 31 décembre 1999, le solde des provisions pour risques et charges comprend notamment € 25 millions (FRF 164 millions) de provisions pour indemnités de départs à la retraite et fonds de pension, € 29 millions (FRF 191 millions) de primes de remboursement des obligations émises par Accor en 1991 (cf. note 23), des provisions de propre assureur pour € 26 millions (FRF 169 millions), des provisions pour charges liées aux coûts de réorganisation et réingénierie des différentes activités du Groupe incluant les coûts de passage à l'an 2000 et à l'euro pour € 105 millions (FRF 693 millions), des provisions pour risques commerciaux, fiscaux et sociaux individuellement supérieurs à € 0,76 millions (FRF 5 millions) totalisant € 216 millions (FRF 1 419 millions) et des provisions pour risques et charges divers individuellement inférieurs à € 0,76 millions (FRF 5 millions) totalisant € 43 millions (FRF 280 millions). Par ailleurs, des provisions portant sur des risques de réalisation sur actifs figurent dans ce poste pour € 160 millions (FRF 1 048 millions).

note 22 T.S.D.I. reconditionné

En décembre 1990, Accor a émis des titres subordonnés à durée indéterminée reconditionnés pour une valeur nominale de € 762 millions (FRF 5 milliards).

Simultanément, Accor a reversé à une société tierce une indemnité de € 170 millions (FRF 1 118 millions) avec un double effet :

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

La valeur nette encaissée de € 592 millions (FRF 3 882 millions) représente le capital du T.S.D.I. reconditionné inscrit au passif du bilan à l'émission. La subordination signifie la suspension du paiement des semestrialités prévues contractuellement en cas d'exceptionnelles difficultés financières de Accor, cette suspension donnant droit elle-même à capitalisation d'intérêts jusqu'à la reprise des versements.

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

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

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

note 23 Obligations convertibles et échangeables**Obligations convertibles**

En mai 1991, Accor a émis un emprunt de € 307 millions (FRF 2 015 millions) représenté par 2 100 000 obligations à 6,75 % de FRF 960 de nominal (soit € 146,35), convertibles à raison de 1,15 actions Accor pour une obligation et remboursables avec une prime de FRF 96 (€ 14,64) par titre en janvier 2000. La prime de remboursement des obligations est constatée en charge financière sur la durée de l'émission. Au 31 décembre 1999, suite aux conversions d'obligations en actions, le montant de l'emprunt s'élève à € 291 millions (FRF 1 911 millions). Les porteurs auront jusqu'au 31 mars 2000 pour exercer leur droit de conversion des obligations en actions. Le montant total de la conversion ne sera connu qu'à partir du 4 avril 2000.

Obligations échangeables

En mars 1999, Accor a émis un emprunt obligataire convertible échangeable en actions Compass de € 434 millions (FRF 2 843 millions) représenté par 433 484 obligations à 1 % de 1 000 € (soit 6 560 FRF) échangeables à raison de 70,8 actions Compass pour une obligation à partir de mars 2002. Cet emprunt donnera la possibilité aux porteurs soit d'échanger leurs obligations contre des titres Compass, soit d'être remboursés en numéraire au pair.

note 24 Analyse des dettes financières par devises et échéances

en millions	1997	Taux effectif	1998	Taux effectif	1999	Taux effectif	1999
	€	%	€	%	€	%	FRF
Franc français	1 199	5,15	-	-	-	-	-
Franc belge	61	5,83	-	-	-	-	-
Deutsche mark	51	5,42	-	-	-	-	-
Peseta espagnole	-	NS	-	-	-	-	-
Florin hollandais	13	6,28	-	-	-	-	-
Escudo portugais	9	5,37	-	-	-	-	-
Ecu	4	7,86	-	-	-	-	-
Euro	1 337	5,21	1 097	5,21	904	4,23	5 930
Dollar US	860	6,10	312	6,21	1 203	6,23	7 890
Franc suisse	13	5,50	12	5,13	11	5,12	72
Livre sterling	27	7,92	-	-	-	-	-
Dollar canadien	19	4,45	17	5,48	-	-	-
Dollar australien	74	5,53	1	8,38	199	5,46	1 305
Yen japonais	-	-	-	-	20	0,42	131
Couronne suédoise	-	-	-	-	9	4,81	59
Autres devises	3	N/A	7	N/A	10	N/A	66
Sous-total toutes devises	2 333		1 446		2 356		15 453
TSDI reconditionné	437		402		363		2 382
Engagements crédit-bails	189		205		242		1 590
Réserve fonds social (Italie)	34		36		35		229
Dépôts et cautionnements	2		1		1		7
Total dettes financières à long terme	2 995		2 090		2 997		19 661
Dettes financières court terme	711		867		831		5 454
Banques	186		308		347		2 277
Total dettes financières à court terme	897		1 175		1 178		7 731
Total dettes financières	3 892		3 265		4 175		27 392

Cette analyse est effectuée après prise en compte des opérations de swaps (change et taux).

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Année N+1	897	1 175	1 178	7 731
Année N+2	128	146	224	1 470
Année N+3	307	101	543	3 561
Année N+4	150	321	58	378
Année N+5	352	46	57	375
Année N+6	98	42	203	1 332
Au-delà	490	554	391	2 560
Obligations convertibles	307	307	291	1 911
Obligations échangeables	–	–	433	2 843
Papier commercial reclassé en LT	726	171	434	2 849
TSDI reconditionné	437	402	363	2 382
Total dettes financières	3 892	3 265	4 175	27 392

Au 31 décembre 1999, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédits confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 434 millions, soit FRF 2 849 millions ayant des échéances variant entre février 2001 et décembre 2003. Des crédits à court terme (papier commercial), que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de € 434 millions, soit FRF 2 849 millions dans la limite des lignes de crédit à long terme confirmées disponibles.

note 25 Analyse de l'endettement net

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
TSDI reconditionné	437	402	363	2 382
Obligations convertibles	307	307	291	1 911
Obligations échangeables	–	–	433	2 843
Autres dettes long terme	2 062	1 176	1 667	10 935
Endettement de crédit-bail	189	205	242	1 590
Dettes financières court terme	711	867	831	5 454
Banques	186	308	348	2 277
Dettes financières	3 892	3 265	4 175	27 392
Créances financières sur reprises de véhicules (note 1. G.)	(299)	(415)	–	–
Prêts à court terme	(101)	(58)	(138)	(904)
Titres de placement ⁽¹⁾	(423)	(491)	(619)	(4 062)
Disponibilités	(317)	(445)	(488)	(3 204)
Dette financière nette	2 752	1 856	2 930	19 222
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(112)	(22)	(265)	(1 740)
Endettement net	2 640	1 834	2 665	17 482
Endettement net début de période	2 674	2 640	1 834	12 027
Variation des dettes long terme	(177)	(898)	617	4 049
Variation des comptes financiers à court terme	(52)	9	(247)	(1 622)
Variation de périmètre et différence de conversion ⁽²⁾	280	(7)	289	1 897
Variation des créances sur cessions d'actifs	(85)	90	172	1 131
Variation de la période	(34)	(806)	831	5 455
Endettement net fin de période	2 640	1 834	2 665	17 482

(1) Figurent dans ce poste 3 891 965 actions Accor (après division par 5), représentant une valeur de marché de € 187 millions au 31 décembre 1999.

(2) Sur dettes long terme

	Taux fixe		Taux variable		Taux moyen
	Part fixe	Taux	Part variable	Taux	
Décembre 1997	39 %	6,08 %	61 %	5,13 %	5,50 %
Décembre 1998	47 %	5,92 %	53 %	4,68 %	5,27 %
Décembre 1999	46 %	4,37 %	54 %	5,73 %	5,11 %

Au 31 décembre 1999, la dette à taux fixe comprend :

- une dette de € 668 millions au taux de 4,95 %, plafonnée à 5,50 % compte tenu des opérations de couverture (marges et primes incluses),
- un emprunt obligataire émis en février 1999 de € 433 millions échangeable en actions Compass au taux fixe de 1 % (note 23),
- un emprunt obligataire de € 291 millions émis en 1991 au taux de 6,75 %, convertible en actions Accor au 1^{er} semestre 2000.

Hors emprunt obligataire et compte tenu d'un taux plafond de 5,50 %, la dette fixe ressortirait à un taux de 4,11 %.

Au 31 décembre 1999, la dette à taux variable est constituée aux deux-tiers de dette en dollars à un taux de 6,24 %.

note 26 Frais de personnel

Les frais de personnel se sont élevés à € 1 909 millions (FRF 12 520 millions) sur l'exercice 1998 et à € 2 058 millions (FRF 13 502 millions) sur l'exercice 1999.

Le montant des jetons de présence versés par diverses sociétés du Groupe, alloués aux membres du Conseil de Surveillance et aux membres du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations s'est élevé à € 0,835 million (FRF 5,476 millions).

note 27 Litiges

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges ou contentieux dont la direction estime qu'ils n'entraîneront aucun coût significatif ou n'auront aucune incidence sensible sur sa situation financière, son activité, son résultat.

note 28 Engagements hors-bilan au 31 décembre 1999

- Les engagements donnés relatifs aux emprunts et découverts bancaires s'élèvent à € 8 millions, soit FRF 51 millions.
- Accor et IFIL ont réaménagé les accords du 5 décembre 1991 concernant leur filiale commune Sifalberghi portant sur l'engagement du rachat

à IFIL par Accor de 25 % du capital de Sifalberghi. IFIL bénéficie désormais de l'engagement suivant : IFIL peut exercer une option entre le 1^{er} juillet 1999 et le 31 décembre 2002, le prix sera fixé sur la base d'une formule intégrant le patrimoine net comptable, la plus-value latente sur le patrimoine immobilier net d'impôt, et l'écart d'acquisition. Cet engagement est valorisé à € 17 millions, soit FRF 110 millions, au 31 décembre 1999.

- L'actionnaire minoritaire d'Accor Casinos bénéficie d'une option de vente consentie par le Groupe valable du 1^{er} novembre 1997 au 31 décembre 2000 pour la totalité de sa participation (35 %). Le prix de cette option de vente est fonction des résultats futurs (multiple de l'EBE moins les dettes). Pour des raisons de confidentialité, cet engagement ne fait pas l'objet d'une quantification identifiée mais figure dans les autres engagements donnés.

- Dans le cadre d'un contrat de location portant sur environ 70 motels pour une durée de cinq ans, le Groupe s'est engagé, dans le cas où il n'exercerait ni son option de renouvellement du bail, ni son option d'achat des motels, et au cas où le propriétaire déciderait de vendre les biens, à garantir à ce dernier la différence entre le prix de vente et le prix initial des actifs. Cette garantie est limitée à un montant maximum de 80 % de cette différence, soit USD 340 millions (€ 306 millions, c'est-à-dire FRF 2 006 millions).

- Dans le cadre d'un contrat de gestion d'une durée de 10 ans portant sur le Mercure Sydney Railway Square, hôtel ouvert au 4^e trimestre 1998, Accor s'est engagé auprès du propriétaire à racheter sur première demande les murs de l'hôtel pour une somme de € 40 millions (FRF 262 millions) ; cette demande devra être formulée au plus tôt le 31 mars 2000. Il est précisé que les coûts de construction engagés par le propriétaire s'élèveront à environ € 63 millions (FRF 412 millions).

- Les autres engagements donnés s'élèvent à € 159 millions, soit FRF 1 042 millions ; figure dans ce poste l'engagement donné sur Accor Casinos. Les autres engagements donnés sont individuellement inférieurs à € 7,6 millions (FRF 50 millions).

note 29 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 1999

France	%	Danemark	%	Amérique du Nord	%
<input type="checkbox"/> SOFITEL INT.	100,00	<input checked="" type="checkbox"/> World Tourist ⁽²⁾	49,74	Canada	
<input type="checkbox"/> SIHN	100,00	<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Denmark	100,00	<input type="checkbox"/> Group Accor of Canada	99,97
<input type="checkbox"/> PIH	100,00	Espagne		<input checked="" type="checkbox"/> Carlson Canada ⁽²⁾	49,74
<input type="checkbox"/> MIH	100,00	<input type="checkbox"/> Novotel Espagne	100,00	États-Unis	
<input type="checkbox"/> S.E.H.S.	100,00	<input checked="" type="checkbox"/> Viajes Ecuador ⁽²⁾	49,74	<input type="checkbox"/> Accor North America	100,00
<input checked="" type="checkbox"/> SERARE	100,00	Grèce		<input type="checkbox"/> IBL Ltd	99,91
<input checked="" type="checkbox"/> LENOTRE	98,59	<input type="checkbox"/> SH Athènes Centre ⁽¹⁾	41,82	<input type="checkbox"/> Miotel	100,00
<input checked="" type="checkbox"/> S.E.A.V.T. ⁽²⁾	49,74	Hongrie		<input type="checkbox"/> Red Roof Inns	100,00
* Accor Casinos SA	65,00	<input type="checkbox"/> Pannonia	60,16	<input type="checkbox"/> Accor USA Holding	100,00
* SFP TH SA	99,48	Italie		<input checked="" type="checkbox"/> Carlson USA ⁽²⁾	49,74
* DEVIMCO	99,97	<input type="checkbox"/> Sagar	99,48		
* Accor Réservation Service	99,84	<input checked="" type="checkbox"/> Gemeaz	94,64	Amérique latine	
* S.H.C.D. ⁽¹⁾	34,90	<input type="checkbox"/> Sifalberghi	72,62	Argentine	
* Académie Accor	100,00	* Scapa Italia	97,00	<input checked="" type="checkbox"/> Servicios Ticket	83,99
<input type="checkbox"/> * Frantour SA	100,00	Pays-Bas		Brésil	
		<input type="checkbox"/> Novotel Nederland	100,00	<input type="checkbox"/> H.A.B. SA	70,90
		<input type="checkbox"/> Nhere BV	100,00	<input checked="" type="checkbox"/> T.S. do Brasil	49,97
		<input type="checkbox"/> MMH	100,00	Mexique	
		<input type="checkbox"/> Postiljon	100,00	<input checked="" type="checkbox"/> WLT Mexicana	99,48
		Portugal		<input checked="" type="checkbox"/> Accor Servicios Emp.	93,00
		<input checked="" type="checkbox"/> ESA	94,50		
		Royaume-Uni		Afrique	
		<input type="checkbox"/> Accor UK Business		Côte d'Ivoire	
		& Leisure	100,00	<input type="checkbox"/> Société Abidjanaise	74,92
		<input checked="" type="checkbox"/> WLT Travel UK ⁽²⁾	49,74	Sénégal	
		<input checked="" type="checkbox"/> Luncheon Vouchers	99,98	<input type="checkbox"/> SPHU	92,89
		Suède			
		<input checked="" type="checkbox"/> Rikskuponger	99,86	Asie-Pacifique	
		Suisse		<input type="checkbox"/> AAPC :	
		<input type="checkbox"/> Novotel International	100,00	Accor Asia Pacific Corp.	100,00
				<input type="checkbox"/> TAHL (foncière Australie)	36,80

(1) Société mise en équivalence

(2) Société consolidée par intégration proportionnelle

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

NB 2 : La liste complète des filiales et participations consolidées par Accor à fin décembre 1999 se trouve à la disposition des actionnaires au siège social de la société, et leur sera adressée à leur demande.

HÔTELLERIE

SERVICES

Agences de voyages

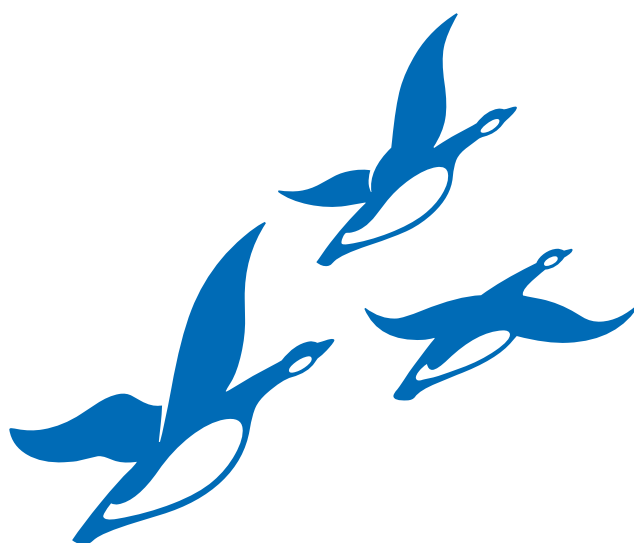
Restauration

Services à bord des trains

* Autres services

comptes
société mère

- 64 Rapport de gestion sur les résultats de la société mère 1999
- 67 Comptes résumés
- 69 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes
- 71 Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte



Rapport de gestion

sur les résultats de la société mère 1999

Activité

La Société Accor est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1 et Ticket Restaurant. Elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Depuis le 1^{er} janvier 1999 elle a donné en location gérance à plusieurs filiales, créées à cet effet en France, les 66 établissements Novotel qu'elle exploitait en direct en 1998. Les autres contrats de location gérance du Sofitel de Quiberon, du Novotel d'Oléron et des hôtels Ibis ont été maintenus.

Elle a pour autre activité l'émission et la gestion des titres de service en France.

La Société Accor est rémunérée par un pourcentage sur le chiffre d'affaires de ces activités.

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

Accor SA a réalisé en 1999 un **chiffre d'affaires** de € 375 millions (FRF 2,5 milliards), constitué de redevances, de refacturations ou de prestations de services.

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

En 1999, Accor a poursuivi ses activités et a continué de renforcer ses participations hôtelières tout en se dégageant d'activités diverses non hôtelières.

En 1999, la Société Accor a procédé à un certain nombre d'investissements en France et à l'étranger.

Elle a acheté 99,99 % des actions de la société **Frantour** pour € 104 millions (FRF 685 millions). Cette société a des activités dans une trentaine d'hôtels exploités en pleine propriété, en location ou en franchise, dans 86 agences de voyages et 7 tour-opérateurs.

Accor qui détenait 79,36 % de **La Société des Hôtels de Tradition** a augmenté sa participation en rachetant 19,5 % du capital pour € 0,85 million (FRF 5,6 millions). Cette société est maintenant détenue à 98,86 %. Elle exploite une dizaine d'hôtels à Paris et le Mercure de la Défense.

Le capital de la filiale **La Société d'Exploitation Hôtels Suites** a été augmenté de € 6,97 millions (FRF 45,7 millions) et souscrit par Accor pour € 6,81 millions (FRF 44,7 millions) qui en détient maintenant 97,7 %. Le premier de ces hôtels bureaux a été ouvert à Lesquin.

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 décembre, Accor a absorbé la société **Participations SA** qui détenait en France, directement ou à travers un certain nombre de sociétés, les murs ou les fonds de 17 hôtels, un restaurant Courtepaille, un centre de balnéothérapie et des contrats de gestion sur 5 hôtels.

Le même jour Accor a reçu de la société **SEIH** toute son activité hôtelière qui comprenait 3 hôtels à Paris et différentes participations. En rémunération de ces apports Accor a émis 551 403 actions.

Le capital de **Accor Casinos** a été augmenté et Accor a maintenu sa participation à 65 % en souscrivant pour € 9,74 millions (FRF 63,9 millions). A la Réunion, le capital de la société **Bernica** a été augmenté de € 6,40 millions (FRF 42 millions) pour rénover et agrandir le Novotel de St Gilles.

Au Mexique, Accor a souscrit à hauteur de 99,9 % au capital initial de la société **Immobilieria Hotelaria de Monterrey** pour € 8,84 millions (FRF 58 millions) dont l'objet est de construire un Novotel et un Ibis.

En Egypte, la participation dans **Golden Lotus** a été portée de 14,5 % à 45 % par des rachats d'actions pour € 1,25 million (FRF 8,2 millions), pour atteindre le même pourcentage que celle dans la société Six of October, où Accor a suivi à une augmentation du capital pour € 0,5 million (FRF 3,3 millions).

Une participation de 19 % pour € 3,54 millions (FRF 23,2 millions) a été souscrite dans le capital initial de la société **Hôtel Santa Clara** pour développer un hôtel Sofitel à Cartagena en Colombie.

Au Maroc, Accor a pris 51 % du capital de la société **Risma** par apport d'une créance sur l'État marocain pour un montant de € 15,1 millions (FRF 99 millions). Risma a ensuite racheté à Accor la participation de 66,7 % dans **Moussafir Hôtel** pour € 3,49 millions (FRF 22,9 millions), faisant apparaître une plus-value de € 0,25 million (FRF 1,6 million).

En Tunisie, Accor a souscrit à hauteur de 51 % pour € 0,91 million (FRF 6 millions) au capital de **ACE International**, société créée pour la gestion de 6 établissements hôteliers.

Accor a acquis 36 280 actions **Holpa** soit 1,7 % du capital pour € 1,17 million (FRF 7,7 millions) portant ainsi sa participation directe dans Holpa à 25,2 %. Holpa est une holding détenant la participation dans Pannonia, société d'exploitation d'hôtels en Hongrie.

Accor a aussi acheté 997 185 titres **Pannonia** pour € 8,4 millions (FRF 55,1 millions), dont elle possède maintenant en direct 22,1 % du capital.

En Pologne, Accor a souscrit à 100 % au capital initial de **Accor Polska** pour € 11,7 millions (FRF 77 millions) pour le rachat d'un hôtel à Varsovie et son exploitation sous l'enseigne Mercure.

Le capital de la filiale suédoise **Budget Hôtel Aktiebolag** toujours détenu à 100 % a été augmenté de € 4,84 millions (FRF 31,8 millions), afin de lui permettre d'acquérir la chaîne hôtelière Good Morning Hotels.

En Australie, Accor a renforcé sa participation de 25,46 % dans **AAPC**, en souscrivant à une augmentation de capital pour € 9,6 millions (FRF 63 millions).

Dans le cadre des activités de **services**, une filiale à 75 % a été créée au Liban. En Colombie la participation de Accor a été portée de 57,2 % à 66,4 % pour un prix de € 0,3 million (FRF 2 millions) et des apports complémentaires en capital ont été faits, notamment en Allemagne dans la société détenue à 95 % TR Menu Scheck GmbH pour € 0,87 million (FRF 5,7 millions). Aux États-Unis, Accor créé une filiale à 100 % **Accor Holding USA Inc.** en lui envoyant € 304,89 millions (FRF 2 milliards) et en lui apportant ses participations dans les sociétés Miotel et Accor North America pour une valeur de € 99,2 millions (FRF 651 millions), ce qui a fait apparaître une plus value nette de reprises de provisions de € 51,1 millions (FRF 335 millions).

D'autres prises de participation de faible montant ou des souscriptions à des sociétés hôtelières nouvelles ont été faites notamment au Danemark, au Pérou, en Grèce, en Espagne et des augmentations de capital ont eu lieu pour renforcer les fonds propres de quelques filiales et pour poursuivre leur développement. C'est le cas de la S.A.R.L. Porticcio, de la société Golf Médoc Pian, de C.E.P.I.H., et de Euro T.O.

Accor a aussi souscrit pour € 19,81 millions (FRF 129,94 millions) à une émission d'actions à dividende prioritaire dans la société **Carlson Wagonlit Travel USA**.

Au cours de l'année 1999, Accor a acheté 310 000 de ses propres actions en vue de la régularisation des cours de Bourse pour une valeur de € 13,7 millions (FRF 90 millions) et en possède 547 500 au 31 décembre 1999. Sa filiale à 99 % CIWLT avait en portefeuille à cette date 3 941 965 actions Accor, soit 2,12 % du capital, et 6 455 actions Accor étaient réparties sur trois autres filiales à 99 %.

Résultats 1999

Pour l'ensemble de ses activités, le **chiffre d'affaires** de la société Accor est de € 375 millions (FRF 2 457 millions). En 1998, la société avait réalisé un chiffre d'affaires de € 491 millions (FRF 3 218 millions). Ces chiffres ne sont pas comparables en raison de la mise en location gérance depuis le 1^{er} janvier 1999 de tous les hôtels Novotel qui étaient exploités directement par Accor en 1998.

Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières et des contrats de location gérance.

Le **résultat d'exploitation** passe de € 12,6 millions (FRF 82,8 millions) en 1998 à € -10,6 millions (FRF - 69,8 millions) en 1999, principalement en raison des efforts et des amortissements liés à la modernisation des systèmes d'information.

Le **résultat financier** s'élève à € 177,3 millions (FRF 1 163 millions) contre € 190 millions (FRF 1 244 millions) l'an passé. La diminution de € 12,3 millions (FRF 80,6 millions) s'explique par une réduction sensible des dividendes reçus compensée par des reprises de provisions sur filiales devenues sans objet, et des intérêts financiers supérieurs à ceux de 1998 en raison des nouveaux investissements effectués.

Le produit des **dividendes** en 1999 diminue de € 117,2 millions (FRF 769 millions). Il est de € 224 millions (FRF 1 469 millions). En 1998, il était de € 341 millions (FRF 2 238 millions). La CIWLT n'a distribué que € 90 millions en 1999 (FRF 590 millions) au lieu de € 199 millions (FRF 1 308 millions) en 1998, année où elle distribuait le produit d'une importante plus value réalisée sur la cession de titres Compass.

Les dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, représentent une **reprise nette de provision** en 1999 de € 36,6 millions (FRF 240 millions) au lieu d'une dotation nette en 1998 de € 81,5 millions (FRF 534 millions). L'amélioration est de € 118 millions (FRF 774 millions).

Ce résultat financier comprend aussi un abandon de créance à la filiale Socimotel, qui exploite l'hôtel Aigle Noir de Fontainebleau, pour € 4,72 millions (FRF 31 millions).

Le **résultat courant** est de € 167 millions (FRF 1 093 millions) pour cet exercice, en diminution de € 35,5 millions (FRF 233 millions) sur celui de l'année 1998 qui était de € 202 millions (FRF 1 327 millions).

Le **résultat exceptionnel**, composé essentiellement des plus values sur les reprises de provisions faites à la suite des apports de Miotel et A.N.A à Accor Holding USA Inc., fait apparaître un profit de € 54,2 millions (FRF 356 millions) un peu supérieur à celui de l'année précédente qui s'élevait à € 52,6 millions (FRF 345 millions).

Le périmètre des sociétés incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés Accor comprend 95 filiales. Il permet d'obtenir un boni d'impôt de € 23 millions (FRF 151 millions). En 1998 le boni d'impôt était de € 28,2 millions (FRF 185 millions) pour 94 filiales, soit un écart entre les deux années de € 5,19 millions (FRF 34,1 millions).

Le **résultat net** au 31 décembre 1999 est de € 244 millions (FRF 1 600 millions), en retrait par rapport à celui de 1998 qui s'élevait à € 283 millions (FRF 1 857 millions).

Les **dividendes** par action cotée au 31 décembre 1999 (après retraitement des chiffres consécutif à la réduction de € 15 à € 3 de la valeur nominale de l'action) au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

	1996		1997		1998	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende net	4,00	0,60	4,60	0,70	5,25	0,80
Impôt payé	2,00	0,30	2,30	0,35	2,62	0,40
Revenu global	6,00	0,90	6,90	1,05	7,87	1,20

Comptes de résultats résumés

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Produits d'exploitation	394	519	410	2 691
Charges d'exploitation	(343)	(473)	(377)	(2 476)
Dotations aux amortissements et provisions	(35)	(34)	(43)	(285)
Résultat d'exploitation	16	12	(10)	(70)
Produits de participation	471	405	309	2 029
Autres produits financiers	66	49	42	277
Charges financières	(188)	(183)	(211)	(1 383)
Dotations et reprises aux provisions	(135)	(81)	37	240
Résultat financier	214	190	177	1 163
Résultat exceptionnel	24	53	54	356
Impôt	21	28	23	151
Résultat de l'exercice	275	283	244	1 600

Bilans résumés

en millions	1997	1998	1999	
	€	€	€	FRF
Actif				
Immobilisations incorporelles	50	54	87	569
Immobilisations corporelles	83	154	166	1 089
Immobilisations financières	4 745	4 924	6 014	39 451
Créances	484	688	697	4 571
Fonds réservés	183	205	229	1 506
Disponibilités	18	9	54	353
Total actif	5 563	6 034	7 247	47 539
Passif				
Capital social	547	551	556	3 650
Primes et réserves	1 705	1 828	2 021	13 260
Résultat de l'exercice	275	283	244	1 600
Autres fonds propres (T.S.D.I.) ⁽¹⁾	497	490	483	3 171
Provisions pour risques et charges	91	108	92	599
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	328	328	748	4 905
Dettes financières	1 831	2 054	2 695	17 679
Autres dettes	91	161	142	929
Titres de service à rembourser	198	231	266	1 746
Total passif	5 563	6 034	7 247	47 539

(1) Y compris intérêts courus pour 1997 - 1998 - 1999 respectivement en millions de FRF 1,4 - 1,7 - 2,3 payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante.

(2) En 12/99 : a - 1 990 639 obligations de FRF 960 chacune, et intérêts courus pour FRF 129 millions payables à l'échéance du 2 janvier de l'année suivante.
b - 433 484 obligations de € 1 000 chacune, et intérêts courus pour FRF 22 millions payables à l'échéance du 29 mars de l'année suivante.

Actif net au 31 décembre 1999

en millions	€	FRF
Capital	556	3 650
Primes d'émission et de fusion	1 502	9 853
Réserve légale	58	377
Réserves réglementées	78	510
Autres réserves	45	295
Report à nouveau	326	2 138
Résultat de l'exercice	244	1 600
Provisions réglementées	13	87
Total avant affectation	2 822	18 510

Projet d'affectation du résultat

en millions	€	FRF
Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter : le bénéfice de l'exercice 1999 (auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur)	244	1 600
	326	2 138
Total disponible	570	3 738
de la façon suivante :		
Au dividende	167	1 095
Au précompte	57	374
Au report à nouveau le solde	346	2 269
Total	570	3 738

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

en milliers	1995	1996	1997	1998	1999	
	€	€	€	€	€	FRF
Nature des opérations						
1. Situation financière en fin d'exercice						
Capital social	440 819	504 868	546 567	550 966	556 446	3 650 046
Nombre d'actions émises	28 915 851	33 117 184	35 852 417	36 140 999	85 481 982	185 481 982 ⁽¹⁾
Nombre d'obligations convertibles en actions	2 099 957	2 099 906	2 099 349	2 099 029	1 990 639	1 990 639
2. Opérations et résultats de l'exercice						
Chiffre d'affaires hors taxes	263 308	286 379	389 979	490 589	374 584	2 457 110
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	233 447	399 125	414 181	356 979	142 240	933 036
Impôts sur les bénéfices	(12 980)	(35 419)	(21 124)	(28 227)	(23 040)	(151 133)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	147 595	252 793	274 499	283 040	243 983	1 600 423
Montant des bénéfices distribués	109 891	144 901	173 869	185 247	224 009	1 469 400 ⁽²⁾
3. Résultats par action (en unités)						
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	8,52	13,12	12,14	10,66	0,89	5,85
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	5,10	7,63	7,66	7,83	1,32	8,63
Dividende net attribué à chaque action	3,05	3,05	3,51	4,00	0,90	5,90 ⁽¹⁾⁽²⁾
4. Personnel						
Nombre de salariés	2 777	2 777	2 796	3 368	1 095 ⁽³⁾	
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	79 840	88 296	109 873	120 042	68 294	447 981 ⁽⁴⁾

(1) Division par 5 du nominal de l'action Accor - AGE du 15 décembre 1999.

(2) Proposé pour l'année 1999.

(3) Effectif au 31 décembre 1999 à la charge de la société Accor, hors personnel hôtelier filialisé en 1999.

(4) Y compris masse salariale se rapportant au personnel lié à la fusion Participations SA, filialisé en 1999 et à la charge d'Accor.

Rapport spécial

des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 1999

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

En application de l'article 145 de la loi du 24 juillet 1966, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation;

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

Conventions conclues au cours de l'exercice et préalablement autorisées

1. Lors de sa réunion du 30 mars 1999, le Conseil de Surveillance a examiné les conditions d'abandon de créance sur la société Socimotel, filiale à plus de 99 % d'Accor S.A.

La société Socimotel possède et exploite l'hôtel Aigle Noir à Fontainebleau. Les pertes enregistrées de façon récurrente par l'hôtel ont conduit Accor à envisager une restructuration financière de la société, nécessaire à son redressement.

Dans cette perspective, le Directoire a envisagé de procéder à un abandon de créance sur Socimotel à hauteur des pertes accumulées par la société de sorte à permettre la poursuite de l'exploitation

sur une base assainie. A cet égard, le Conseil de Surveillance a autorisé un abandon de créance de FRF 31 millions.

2. Lors de sa réunion du 30 mars 1999, le Conseil de Surveillance a examiné les conditions de rachat de la participation de 19,5 % de SEIH, société détenue par les co-Présidents du Conseil de Surveillance, dans la SAHT.

La SAHT a été créée en 1998 avec pour objectifs d'acquérir des fonds de commerce d'hôtels existant à Paris, de les rénover aux normes deux ou trois étoiles, et de valoriser ces fonds en les exploitant sous une enseigne commune "Jardins de Paris". Compte tenu de la position stratégique du réseau constitué par les "Jardins de Paris", le Directoire a souhaité prendre le contrôle à 100 % de la société SAHT en procédant à l'acquisition des actions détenues par SEIH.

A cet effet, une étude approfondie de valorisation de la SAHT a été demandée à un expert indépendant, M. Mignot, expert près la Cour d'Appel de Paris, agréé par la Cour de Cassation. Il a été également demandé au cabinet Valla, Commissaire aux Comptes de la SAHT, de procéder à une évaluation de la société.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, le Directoire a été autorisé à procéder à la transaction en retenant une valeur équivalente à la moyenne des évaluations effectuées par les deux experts soit FRF 5,6 millions pour la participation de 19,5 % détenue par la SEIH dans la SAHT, soit une valorisation de FRF 28,7 millions pour 100 % des titres (7,5 fois l'excédent brut d'exploitation 1998). De plus, la totalité du compte courant de la SEIH dans la SAHT, soit FRF 49,5 millions, a été repris par Accor.

3. Lors de sa réunion du 15 décembre 1999, le Conseil de Surveillance, dans le cadre de la cession à Volkswagen de la participation de 50 % détenue

par le Groupe dans Europcar International, a examiné les conditions de mise en place d'un partenariat stratégique à long terme destiné à maintenir et développer les synergies commerciales déjà mises en place depuis deux ans.

A cette occasion, le Directoire a été autorisé à procéder à la conclusion d'un contrat dont les principales modalités sont les suivantes :

- Contrat d'une durée de 10 ans, prévoyant qu'en contrepartie d'une rémunération minimum garantie de € 5,1 millions par an, Accor s'engage à maintenir les programmes de promotion d'Europcar dans tous les métiers du Groupe. Il est également prévu dans le contrat qu'Accor pourra bénéficier d'une rémunération additionnelle variable, d'un montant pouvant atteindre € 2,5 millions par an, en fonction de l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs quantifiables et définis de façon concertée.
- A cet effet, un Comité de Coordination, composé de trois représentants de Accor, deux représentants d'Europcar et d'un représentant de Volkswagen sera chargé de veiller à la mise en œuvre de ces engagements.
- Accor dispose de la faculté de résilier sans motif et sans pénalités ce contrat à l'issue de la troisième année. Il peut également y être mis fin par Accor en cas de changement de contrôle d'Europcar ou d'entrée dans le capital d'Europcar d'un concurrent de Accor, hypothèses dans lesquelles la totalité de la rémunération minimum garantie prévue au contrat soit € 51 millions resterait acquise à Accor.

Conventions conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

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

1. La convention d'assistance technique avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a fait l'objet d'un avenant en date du 9 mars 1999 au terme duquel le montant de la redevance annuelle a été réduite à FRF 10 000 000 au titre de l'exercice 1999.

2. Le crédit bancaire syndiqué d'un montant de FRF 5 milliards et d'une durée de cinq ans, placé auprès de diverses banques et auquel la BNP et la Société Générale participent chacune à hauteur de 6 %, était utilisé à hauteur de FRF 898 571 233 au 31 décembre 1999. Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à FRF 10 093 960.

Neuilly, le 22 mars 2000

Les Commissaires aux Comptes

Barbier Frinault & Autres
Arthur Andersen

Deloitte Touche
Tohmatsu - Audit

Christian Chochon

Alain Pons

Projet de résolutions

de l'Assemblée Générale Mixte

Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

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

Première résolution

Approbation des rapports et des comptes de l'exercice 1999

L'Assemblée Générale, après avoir entendu les lectures du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux Comptes et les explications fournies verbalement, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 1999 tels qu'ils sont présentés.

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

Deuxième résolution

Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article 143 de la loi du 24 juillet 1966, approuve lesdites conventions ainsi que l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 1999

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 1999

	€	FRF
s'élevant à :	243 982 908,00	1 600 422 963,81
auquel s'ajoute :		
- le report à nouveau bénéficiaire de	325 893 963,25	2 137 724 264,52
Soit un total disponible de	569 876 871,25	3 738 147 228,33
de la façon suivante :		
- au dividende	166 933 783,80	1 095 013 840,20
- au précompte	57 074 811,15	374 386 219,00
- au report à nouveau, le solde	345 868 276,29	2 268 747 169,13

Le dividende payé aux 185 481 982 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 1999 est fixé à € 0,90 (soit FRF 5,9036) par action, assorti d'un avoir fiscal de € 0,45 (soit FRF 2,9518) représentant un revenu global de € 1,35 (soit FRF 8,8554) par action. Le dividende sera mis en paiement le mercredi 14 juin 2000.

L'Assemblée Générale donne acte qu'au titre des trois exercices précédents, les dividendes par action suivants ont été versés (après retraitement des chiffres consécutif à la réduction de € 15 à € 3 de la valeur nominale de l'action) :

	1996		1997		1998	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende net	4,00	0,60	4,60	0,70	5,25	0,80
Impôt payé	2,00	0,30	2,30	0,35	2,62	0,40
Revenu global	6,00	0,90	6,90	1,05	7,87	1,20

Quatrième résolution

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

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Directoire et pris connaissance des éléments figurant dans la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse, autorise le Directoire, conformément aux dispositions de l'article 217.2 de la loi du 24 juillet 1966, à faire racheter les actions de la Société.

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

Le prix maximal d'achat est fixé à € 60 et le prix minimal de vente à € 25.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération. En application de l'article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 12 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 720 millions, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de € 60 autorisé ci-dessus.

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

- optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société,
- régulariser le cours de Bourse de l'action de la Société,
- annuler des actions à hauteur du nombre maximum d'actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par

voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise,

- consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe,
- attribuer les actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion
- remettre les actions en paiement ou en échange, notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- attribuer les actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société,
- favoriser le débouclage de participations croisées,

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

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

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la dixième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999.

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

Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

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

Cinquième résolution

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

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

- à annuler les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui lui a été donnée par la quatrième résolution dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles,
- à procéder à une telle réduction, à régler le sort d'éventuelles oppositions, à constater la ou les réductions de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, à modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, à accomplir toutes formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la seizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Sixième résolution

Autorisation à donner au Directoire, d'utiliser, en cas d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange, les autorisations d'augmentation de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise expressément le Directoire à utiliser dans les conditions prévues par la loi, les autorisations d'augmentation de capital visées aux onzième, douzième, treizième

et quatorzième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999 en cas d'offre publique d'achat et/ou d'échange portant sur les titres de la Société, à la condition que l'augmentation de capital ne soit pas réservée à des bénéficiaires dénommés. Cette autorisation est valable à compter de ce jour et jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, conformément à l'article 15 des statuts.

Septième résolution

Pouvoirs pour formalités

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

Principales filiales et participations au 31 décembre 1999

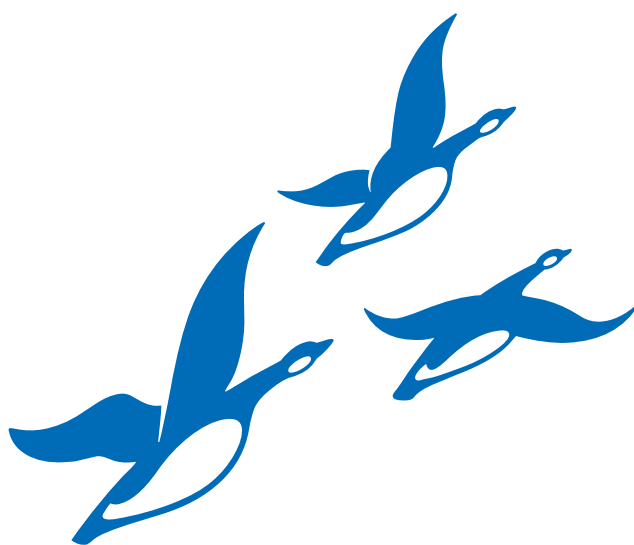
Société ou groupes de sociétés	Capital	Réserves report à nouveau et primes avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)	Brut
<i>Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital ACCOR</i>				
A-Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)				
a) Filiales françaises				
IBL 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF 5 753 397	1 303 068	99,99%	6 898 730
FRANTOUR 7, rue Pablo Neruda 92532 Levallois Perret	FRF 190 579	358 469	99,99%	684 594
MERCURE INTERNATIONAL HOTEL 7, Allée du Brévent 91021 Evry	FRF 339 599	399 892	71,79%	427 118
S.I.H.N. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 370 000	(47 025)	99,99%	368 919
LENOTRE 44, rue d'Auteuil 75016 Paris	FRF 18 243	36 983	97,84%	315 643
SFPIE 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF 36 375	61 291	99,99%	36 375
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91021 Evry	FRF 50 000	65 828	99,99%	264 997
ACCOR CASINOS SA 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF 262 080	190 542	65,00%	354 284
P.I.H. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 201 475	87 822	99,99%	191 952
SCHE 6-8, rue du Bois Briard 91080 Courcouronnes	FRF 185 815	69 195	99,99%	188 375
SERARE Rest. Courte Paille, route de Beaune 21710 Fixim	FRF 15 422	130 637	99,99%	280 884
SDHE 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF 150 000	(30 194)	99,99%	150 000
SIET 31, rue du Colonel Pierre Avia 75904 Paris	FRF 26 670	(7 742)	99,99%	123 075
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 195 994	36 367	70,94%	145 388
FINEXHOR Avenue de l'Europe 71100 Chalon sur Saone	FRF 121 631	43 281	100,00%	130 846
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 106 988	(2 136)	94,84%	103 025
SOFTTEL INTERNATIONAL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 17 000	(852)	99,99%	97 639
EURO T.O. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 16 000	(1 463)	99,99%	95 755
SAHRA 8/12, rue Louis Armand 75015 Paris	FRF 52 360	16 771	99,99%	52 359
CEPIH 33, avenue du Maine 75015 Paris	FRF 4 300	8 479	99,99%	77 399
BERNICA 97434 St-Gilles-les-Bains	FRF 21 042	41 878	96,70%	55 502
PRESTOTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Evry	FRF 1 200	8 559	99,95%	41 810
SH CHAMMANS RN 10 16430 CHAMPNIERS	FRF 300	(707)	99,80%	40 428
CIE HOTELIERE DE LYON 20, Place Bellecour 69002 LYON	FRF 40 300	(243)	100,00%	43 691
STE D'EXPLOITATION DES HOTELS SUITES	FRF 46 000	(4 373)	97,69%	44 939
SNC SPCA 7, Place de la Défense 92400 Courbevoie	FRF 116 623	(31 168)	100,00%	45 900
FIMAKER Centre Hoteller Kerpont Bellevue 56850 Caudan	FRF 7 350	6 416	99,99%	47 490
b) Filiales étrangères				
CI DES WAGONS LITS - BRUXELLES Belgique	BEF 2 027 049	BEF 17 625 740	99,47%	7 536 127
ACCOR HOLDING - USA	USD 388 648	USD 44 937	100,00%	2 650 960
COBEFIN - BRUXELLES Belgique	BEF 11 693 903	BEF 1 157 179	100,00%	2 215 655
ACCOR UK LTD - LONDRES Grande Bretagne	GBP 32 530	GBP 39 369	100,00%	608 661
BUDGET HOTEL AKTIEBOLAG	SEK 50 000	SEK 38 579	100,00%	36 800
ACCOR HOT.GMBH (ex NOV. DEUTSCH) - MUNICH RFA	DEM 50 010	DEM (106 452)	99,97%	450 807
CARLSON WL TRAVEL - MINNEAPOLIS USA ⁽¹⁾	USD	USD		305 324
ACCOR SUISSE SA (ex NOV.INT.) - FRIBOURG Suisse	CHF 14 300	CHF 50 880	100,00%	169 941
NOVOTEL CANADA INC - TORONTO Canada	CAD 33 114	CAD 9 495	99,97%	169 852
ACCOR TRB - BRUXELLES Belgique	BEF 236 538	BEF 202 030	100,00%	151 098
ACCOR Autriche GMBH - WIEN Autriche	ATS 76 250	ATS 42 597	98,00%	136 117
TANIT INTERNATIONAL - TUNIS Tunisie	TND 21 700	TND (5 453)	90,00%	128 560
NOVOTEL NEDERLAND BV - ROTTERDAM Pays-Bas	NLG 6 800	NLG 26 724	100,00%	110 366
AMORIM HOTELS SERVICOS - SM da FEIRA Portugal	PTE 2 860 000	PTE 4 136 744	50,00%	93 736
NOVOTEL - Espagne	ESP 2 855 000	ESP 196 967	100,00%	127 476
MARARA S.A. - Bora Bora Polynésie	XPF 160 000	XPF 663 322	99,96%	49 916
SAFARI CLUB MOOREA - MOOREA Polynésie	XPF 172 000	XPF 1 262 401	85,91%	46 114
CHP - Maeva Polynésie	XPF 160 000	XPF 63 610	87,81%	42 701
STE IMMOBILIERE DE MONTERREY	MXP 87 366	MXP 0	99,94%	57 979
SERVICIOS TICKET - BUENOS AIRES Argentine	AR\$ 2 100	AR\$ 473	74,00%	40 446
ACCOR - POLSKA	PLN 49 108	PLN 0	100,00%	76 984
RISMA - CASABLANCA Maroc	MAD 263 000	MAD (3 066)	51,12%	99 096
RIKSKUPONG - STOCKHOLM Suède	SEK 9 804	SEK 16 129	99,86%	37 008
B-Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)				
a) Sociétés françaises				
SHCD (CASINO DEAUVILLE) 2, rue Edmond-Blanc 14800 Deauville	FRF 30 325	463 350	28,04%	295 909
GOLF MEDOC PIAN	FRF 2 568	36 307	44,97%	48 364
b) Sociétés étrangères				
A A P C - Australie	AUD 371 331	AUD (406 936)	25,46%	437 906
HOLPA - Luxembourg	LUF 2 129 817	LUF 90 070	25,21%	108 299
PANNONIA - Hongrie	HUF 6 806 289	HUF 5 610 614	22,08%	88 367
SIFA - MILAN Italie	ITL 25 000 000	ITL 22 190 324	30,65%	71 991
IMMOBILIARA ACCOR ESPANA - MADRID Espagne	ESP 2 447 000	ESP (662 876)	38,70%	50 418
C-Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société)				
a) Sociétés françaises				
PARC ASTERIX BP 8 60128 Plailly	FRF 417 551	181 605	6,02%	51 726
<i>Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital ACCOR</i>				
A-Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)				
a) Filiales françaises (ensemble)				1 204 259
b) Filiales étrangères (ensemble)				331 777
B-Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				289 899
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				174 621
C-Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				13 588
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				12 349
TOTAL				29 828 314

(1) Act^e à dividende prioritaire sans droit de vote

Net	Provisions	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Bénéfice (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Taux de change
6 898 730		0	0	0	319 374	14 383	
684 594		0	235 996	70 453	103 044	0	
427 118	0	521 178	649 120	369 713	28 873	56 072	
323 269	45 650	0	0	1 779	25 684	0	
140 529	175 114	32 513	1 387	476 902	22 089	14 630	
36 375	0	0	3 129	0	48 009	101 384	
264 997	0	30 315	0	349 438	30 858	0	
354 284		55 831	89 700	8 273	54 413	0	
191 952	0	314 754	0	(170)	10 071	132 968	
188 375	0	60 758	270 956	518 275	63 381	44 595	
280 884	0	55 487	0	501 734	27 568	19 738	
150 000	0	7 422	33 569	126 740	10 206	0	
17 684	105 391	0	2 454	0	1 254	0	
145 388	0	0	0	0	23 412	26 417	
130 846	0	20 926	0	171 169	8 485	4 975	
103 025	0	243 686	0	47 350	7 053	0	
16 438	81 201	0	0	7 805	1 732	0	
5 056	90 699	0	19 400	16 395	(1 463)	0	
52 359	0	0	0	15 952	15 583	5 760	
12 778	64 621	115 745	0	17 359	10 301	0	
55 502		0	0	19 172	(3 167)	0	
41 810	0	0	0	10 811	1 762	19 430	
0	40 428	2 688	5 379	6 072	(369)	0	
43 691	0	6 607	0	5 236	(119)	0	
44 939	0	2 888	0	1 097	(4 861)	0	
45 900	0	0	0	0	3 829	0	
47 490	0	3 736	0	0	4 874	3 675	
6 736 127	800 000	414 156	8 162	944 443	592 078	590 209	0,16261
2 650 960	0	0	1 381 731	2 138 604	305 373	0	6,52953
2 082 905	132 750	0	0	0	16 869	0	0,16261
608 661	0	1 006	0	0	(6 784)	0	10,55100
31 780	5 020	69 667	0	6 996	(2 125)	0	0,76608
177 365	273 442	0	344 948	21 428	(25 513)	0	3,35385
305 324		98 389	0	0	0	0	6,52953
169 941	0	0	0	59 016	52 857	36 814	4,08670
155 852	14 000	0	66 458	151 106	42 636	0	4,49039
151 098	0	1 054	0	74 955	28 418	24 691	0,16261
136 117		0	136	52 179	8 623	0	0,47670
76 560	52 000	5 656	518	14 270	(16 191)	0	5,17765
110 366	0	2 122	0	270 394	39 711	0	2,97660
93 736	0	36 845	0	0	1 945	0	0,03272
127 476	0	0	10 904	136 889	16 037	0	0,03942
49 916	0	0	2 412	37 126	2 926	0	0,05496
46 114	0	13	1 608	44 092	16 858	0	0,05496
42 701	0	0	6 238	63 061	5 837	0	0,05496
57 979	0	0	0	0	0	0	0,68877
40 446	0	4 108	0	193 450	46 038	24 736	6,53018
76 984	0	3 741	0	11 527	(82)	0	1,57731
99 096		4 563		123 216	(9 861)		0,64835
37 008	0	672	0	61 445	4 113	9 834	0,76608
295 909	0	0	0	458 915	62 762	6 803	
18 843	29 521	17	0	7 155	(4 021)	0	
437 906	0	1 307 207	0	562 922	19 774		4,25338
108 299		329		0	10 079	0	0,16261
88 367	0	79	0	310	66	0	0,02575
71 991	0	1 554	0	428 458	23 702	4 985	0,00339
50 418	0	0	0	21 086	9 183	0	0,03942
36 952	14 774	0	0	402 656	40 032	536	
708 414	495 845	2 227 509	722 040			102 451	
296 395	35 382	144 597	218 580			207 027	
166 833	123 066	55 977	82 530			14 281	
120 760	53 861	29 369	66 655			1 300	
6 444	7 144	143 802	99 989			1 803	
4 087	8 262	3 741	0			0	
	2 648 171	6 030 707	4 323 999			1 469 497	

Renseignements de caractère général

- 77 Renseignements de caractère général
- 80 Renseignements concernant le capital
- 87 Administration - Direction - Contrôle
Gouvernement d'Entreprise



Renseignements

de caractère général

Dénomination

ACCOR

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Evry

Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles 118 à 150 de la loi sur les sociétés commerciales du 24 juillet 1966.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (cf. article 3 des statuts)

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

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous restaurants, bars, hôtels de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant

à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;

- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes, le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Evry

Code APE : 551A.

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

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

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire. Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables,

l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 21 des statuts)

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

Conformément à l'article 136 du décret du 23 mars 1967, le droit de participer ou de se faire représenter aux Assemblées est subordonné soit à l'inscription de l'actionnaire sur le registre des actions nominatives de la Société cinq jours avant leur réunion, soit au dépôt cinq jours francs avant leur réunion aux lieux indiqués dans l'avis de convocation des titres au porteur ou d'un certificat de dépôt délivré par la banque, l'établissement financier ou la société de bourse dépositaire de ces actions.

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

Tenue de l'Assemblée

(voir article 22 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article 161-1 de la loi sur les sociétés commerciales. Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué. Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance, par le Vice-Président ou, en leur absence, par un membre du Conseil de Surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires. Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil de Surveillance, le Vice-Président, ou par le Secrétaire de l'Assemblée. Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert, un nombre d'actions représentant 1% du capital doit en informer la Société, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la date de négociation, ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil.

A partir de ce seuil de 1 %, toute modification du nombre d'actions possédées, par fraction de 0,5 % en plus ou de 1 % en moins, doit également être déclarée.

Ces dispositions s'appliquent également aux titres donnant accès à terme au capital, ainsi qu'aux droits de vote attachés tant aux actions détenues qu'à ces titres. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder aux déclarations visées à l'article 9 des statuts pour l'ensemble des actions ou des droits de vote de la Société détenue par les fonds qu'elles gèrent.

Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi (voir article 356-4 de la loi du 24 juillet 1966).

De plus, en cas de non respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 3 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.

Renseignements

concernant le capital

Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 1999 à € 556 445 946, divisé en 185 481 982 actions de € 3 nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 15 décembre 1999 (sur deuxième convocation) a voté, par sa neuvième résolution, la division par cinq du nominal de l'action Accor (de € 15 à € 3). Celle-ci a été effective le 22 décembre 1999.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat dans les conditions prévues par la loi.

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

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

Autorisation de rachat d'actions de la société

L'Assemblée Générale du 27 mai 1999 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 1999, à opérer en Bourse sur ses propres actions.

Le prix maximum d'achat ne devait pas excéder € 305 (FRF 2 000) et le prix minimum de vente ne devait pas être inférieur à € 125 (FRF 820) par action.

Le nombre d'actions pouvant être détenues est au plus égal au maximum fixé par la loi, soit 10 %.

La Société a fait usage de cette autorisation en 1999 (voir page 22).

Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles

En mai 1991 Accor a émis un emprunt de FRF 2 016 000 000 (€ 307 millions), représenté par 2 100 000 obligations 6,75% de FRF 960 (€ 146,35) nominal convertibles à tout moment à raison de 1 action Accor pour 1 obligation. Un ajustement est intervenu le 1^{er} décembre 1996, la moyenne des cours des 40 séances de Bourse précédant le 30 novembre 1996 ayant été inférieure à FRF 1 250 (€ 190,6). Le rapport de conversion est maintenant de 1,15 action pour 1 obligation, et pourra donner lieu à la création théorique de 2 413 883 actions. Cet emprunt était amortissable le 1^{er} janvier 2000 à FRF 1 056 (€ 161) par obligation, cotée à la Bourse de Paris (code 8519).

En 1999, 108 390 obligations ont été converties. Il restait en circulation, au 31 décembre 1999, 1 990 639 obligations, convertibles ou remboursables jusqu'au 31 mars 2000.

A cette date de clôture définitive de l'emprunt, 1 964 670 obligations ont été converties en 11 296 983 actions Accor ; les 25 969 obligations restantes ont été remboursées.

Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 3 465 540 au 31 décembre 1999. Si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 3 465 540 et, compte tenu du nombre d'actions créées suite à la conversion des obligations 1991, donnerait un nombre total d'actions de 200 244 505.

Opérations d'augmentation du capital autorisées par l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois, à émettre des valeurs mobilières donnant accès

immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société dans les conditions suivantes :

Nature de l'opération	Montant maximal des émissions (en euros et en valeur nominale)
• Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières composées (bons de souscription, ABSA, etc.) :	
– Avec droit préférentiel de souscription	150 millions
– Sans droit préférentiel de souscription	100 millions
• Émission d'obligations convertibles ou échangeables en actions :	
– Avec droit préférentiel de souscription	2 milliards (en montant d'émission)
– Sans droit préférentiel de souscription	1 milliard (en montant d'émission)
• Augmentation de capital par incorporation de réserves ou primes	150 millions
• Limitation globale du montant nominal des augmentations de capital autorisées pendant la période	300 millions

En outre, le Directoire dispose des autorisations suivantes, d'une durée de cinq ans :

- Autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997 d'émettre des options de souscription d'actions au profit du personnel du Groupe, le nombre des options ouvertes et non

encore levées étant plafonné à 5 % du capital social ;

- Autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 1999 de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise dans la limite de 2 % du capital social.

Evolution du capital

	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
1995	Conversion de 30 obligations 1984 en \$	17 958	6 309	380 611 214	24 966 459
	Exercice d'options FRF 508 (€ 77,44)	2 744	11 196	380 613 958	24 966 639
	Paiement de dividendes en actions à FRF 555 (€ 84,61)	9 447 449	42 985 891	390 061 406	25 586 351
	OPE CIWLT	50 757 900	191 189 819	440 819 307	28 915 851
1996	Conversion de 51 obligations 1991	823	6 241	440 820 130	28 915 905
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	7 622	39 408	440 827 752	28 916 405
	Exercice d'options à FRF 508 (€ 77,44)	604 476	2 466 260	441 432 228	28 956 056
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	15 245	74 700	441 447 473	28 957 056
	Réemploi de dividendes en actions à FRF 633 (€ 96,50)	11 026 241	58 769 865	452 473 714	29 680 330
	Echange des actions IBL	52 394 501	130 446 220	504 868 215	33 117 184
1997	Conversion de 557 obligations 1991	9 787	71 925	504 878 003	33 117 826
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	246 967	1 276 821	505 124 970	33 134 026
	Exercice d'options à FRF 508 (€ 77,44)	3 927 544	16 024 380	509 052 514	33 391 656
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	1 722 674	8 441 102	510 775 188	33 504 656
	Echange des actions Sphere	35 791 386	73 922 264	546 566 574	35 852 417
1998	Conversion de 320 obligations 1991	5 671	42 012	546 572 245	35 852 789
	Exercice d'options à FRF 490 (€ 74,70)	261 603	1 020 250	546 833 847	35 869 949
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	684 496	3 538 845	547 518 343	35 914 849
	Exercice d'options à FRF 1 065 (€ 162,36)	38 112	367 783	547 556 456	35 917 349
	Exercice d'options à FRF 590 (€ 89,94)	3 409 522	16 706 659	550 965 978	36 140 999
1999	Réduction pour passage en euros	(8 850 993)	8 850 993	542 114 985	
	Conversion de 108 390 obligations 1991	1 869 906	13 991 347	543 984 891	36 265 659
	Exercice d'options à FRF 490 (€ 74,70)	528 000	2 101 441	544 512 891	36 300 859
	Exercice d'options à FRF 507 (€ 77,29)	1 050 000	4 360 416	545 562 891	36 370 859
	Exercice d'options à FRF 617 (€ 94,06)	1 624 500	8 562 311	547 187 391	36 479 159
	Souscription réservée au personnel à € 194	987 510	11 784 286	548 174 901	36 544 993
	Rémunération d'apports	8 271 045	294 258 604	556 445 946	37 096 396
	Division par 5 du nominal de € 15				185 481 982

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

Répartition du capital et des droits de vote

Actionnaires au 29 février 2000

	Nombre d'actions	Nombre de votes	% du capital	% des votes
Caisse des Dépôts et Consignations	7 343 796	13 916 451	3,94 %	6,81 %
Fondateurs	6 527 542	11 844 117	3,50 %	5,79 %
Worms & Cie (IFIL)	2 377 640	4 755 280	1,28 %	2,32 %
Société Générale	2 240 309	2 240 309	1,20 %	1,10 %
BNP	1 227 580	2 455 160	0,66 %	1,20 %
Total Conseil de Surveillance	19 716 867	35 211 317	10,58 %	17,22 %
Autres actionnaires	166 617 497	169 356 614	89,42 %	82,78 %
Total	186 334 364	204 567 931	100,00 %	100,00 %

Autres actionnaires

- Une enquête demandée auprès de la Sicovam en date du 29 février 2000, auprès des intermédiaires détenant plus de 200 000 actions, a pu déterminer le nombre approximatif d'actionnaires, soit 177 000. Les actionnaires autres que le Conseil de Surveillance sont les suivants : actionnaires individuels 17 %, investisseurs institutionnels français 29 % (dont OPCVM 16,6 %), investisseurs institutionnels étrangers 43,4 %.
- L'ensemble des membres du Directoire détient 619 265 actions Accor (soit 0,33 % du capital) et 722 540 droits de vote (soit 0,35 % du total) au 29 février 2000.
- Les actions détenues directement ou indirectement par le personnel cadre et assimilé s'élevaient à environ 1 %. Par ailleurs, il détient des options de souscription.
- Les salariés détiennent 329 170 actions (0,17 % du capital au 31 décembre 1999) dans le cadre du plan d'épargne salariale 1999.
- A la connaissance de la Société, il n'y a pas d'actionnaire extérieur au Groupe qui détienne directement ou indirectement 1 % ou plus du capital ou des droits de vote.
- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Modifications de l'actionnariat

	1998 ⁽¹⁾		1999 ⁽²⁾		2000 ⁽³⁾	
	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote
Caisse des Dépôts et Consignations	5,5 %	9,6 %	5,5 %	9,6 %	3,9 %	6,8 %
Société Générale	2,2 %	2,0 %	1,8 %	1,7 %	1,2 %	1,1 %
BNP	0,7 %	1,3 %	0,7 %	1,3 %	0,7 %	1,2 %
IFIL (puis Worms & Cie)	1,3 %	2,4 %	1,3 %	2,4 %	1,3 %	2,3 %

(1) au 12 novembre 1998 (2) au 31 mars 1999 (3) au 29 février 2000

A notre connaissance, aucune personne physique ou morale, directement ou indirectement, isolément ou conjointement ou de concert, n'exerce ou ne peut exercer un contrôle sur Accor.

Marché et rendement des titres

L'action Accor est cotée uniquement à la Bourse de Paris, Règlement Mensuel, code 12040.

Les transactions sur American Deposit Receipt (ADR) Accor ont lieu sur le marché Over The Counter aux États-Unis, code ACRFY, CUSIP 00435 F 101.

L'obligation Accor échangeable en actions Compass 1 % 2002 est cotée à la Bourse du Luxembourg, codes : Sicovam 49227, ISIN FR 0000492274, Euroclear/Cedelbank 009544844.

Etablissement assurant le service financier de la Société :

Le service des transferts et le paiement des coupons sont assurés aux guichets de la Société Générale 32, rue du Champ de Tir - BP 81236 - 44312 Nantes Cedex 3.

Action et dividende

Suite à la division par cinq du nominal de l'action Accor (de € 15 à € 3) intervenue le 22 décembre 1999, les chiffres ci-dessous ont été retraités.

en €	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice			Détaché le	Payé le	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
1994	124 826 405	0,55	0,28	0,83	21 juin 95	26 juillet 95	23,36	15,36	17,68	4,66 %
1995	144 579 255	0,60	0,30	0,90	14 juin 96	19 juillet 96	20,74	15,88	19,34	4,73 %
1996	165 585 920	0,60	0,30	0,90	13 juin 97	13 juin 97	24,46	18,48	20,04	4,57 %
1997	179 262 085	0,70	0,35	1,05	15 juin 98	15 juin 98	36,38	19,24	34,12	3,08 %
1998	180 704 995	0,80	0,40	1,20	14 juin 99	14 juin 99	54,42	27,48	36,90	3,25 %
1999	185 481 982	0,90	0,45	1,35⁽¹⁾	14 juin 00	14 juin 00	50,36	34,40	47,97	2,81 %

(1) proposé.

en FRF	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice			Détaché le	Payé le	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
1994	124 826 405	3,60	1,80	5,40	21 juin 95	26 juillet 95	153,20	100,80	116,00	4,66 %
1995	144 579 255	4,00	2,00	6,00	14 juin 96	19 juillet 96	136,00	104,20	126,80	4,73 %
1996	165 585 920	4,00	2,00	6,00	13 juin 97	13 juin 97	160,40	121,20	131,40	4,57 %
1997	179 262 085	4,60	2,30	6,90	15 juin 98	15 juin 98	238,60	126,20	223,80	3,08 %
1998	180 704 995	5,25	2,62	7,87	14 juin 99	14 juin 99	357,00	180,20	242,00	3,25 %
1999	185 481 982	5,90	2,95	8,85⁽¹⁾	14 juin 00	14 juin 00	330,00	225,60	314,66	2,81 %

(1) proposé.

Un dividende représentant € 0,90 (FRF 5,90) et € 1,35 (FRF 8,85) avec avoir fiscal est proposé aux 185 481 982 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 1999.

Les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents sont récapitulés ci-dessus, retraités après la division par cinq du nominal de l'action intervenue le 22 décembre 1999.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par la Sicovam.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Cours de Bourse et volumes de transactions

Action

Suite à la division par cinq du nominal de l'action Accor (de € 15 à € 3) intervenue le 22 décembre 1999, les chiffres ci-dessous ont été retraités.

	Cours moyen		Cours extrêmes				Nombre de titres échangés
	€	FRF	+ haut €	FRF	+ bas €	FRF	
1998							
Octobre	32,28	211,80	36,20	237,40	27,48	180,20	26 345 985
Novembre	36,86	241,80	40,62	266,40	32,92	216,00	16 603 950
Décembre	35,36	232,00	38,06	249,60	32,14	210,80	15 488 655
1999							
Janvier	37,36	245,07	41,76	273,93	34,40	225,65	16 861 810
Février	42,30	277,47	45,80	300,43	36,90	242,05	23 796 155
Mars	45,26	296,89	48,16	315,91	41,86	274,58	21 976 305
Avril	46,06	302,13	49,90	327,32	43,08	282,59	17 839 830
Mai	48,36	317,22	50,36	330,34	46,44	304,63	13 247 525
Juin	47,92	314,33	49,90	327,32	45,70	299,77	14 204 825
Juillet	46,48	304,89	49,50	324,70	43,32	284,16	13 444 735
Août	43,94	288,23	46,60	305,68	41,82	274,32	19 703 745
Septembre	43,18	283,24	46,20	303,05	40,68	266,84	23 841 860
Octobre	41,80	274,19	44,30	290,59	39,80	261,07	14 413 160
Novembre	43,62	286,13	47,76	313,29	41,30	270,91	19 452 100
Décembre	46,22	303,18	48,07	315,32	44,44	291,51	25 348 745
2000							
Janvier	44,50	291,90	49,20	322,73	39,95	262,05	17 428 196
Février	39,87	261,53	44,00	288,62	35,39	232,14	21 818 603
Mars	38,30	251,23	41,89	274,78	35,50	232,86	22 420 701

Obligation convertible 6,75 % 1991

	Cours moyen		Cours extrêmes				Nombre de titres échangés
	€	FRF	+ haut €	FRF	+ bas €	FRF	
1998							
Octobre	228	1 496	243	1 594	207	1 358	68 930
Novembre	245	1 607	256	1 679	234	1 535	24 321
Décembre	238	1 561	256	1 679	218	1 430	10 185
1999							
Janvier	241	1 581	256	1 679	228	1 496	15 820
Février	258	1 692	268	1 758	245	1 607	34 672
Mars	267	1 751	277	1 817	260	1 705	136 802
Avril	268	1 758	298	1 955	240	1 574	236 713
Mai	283	1 856	295	1 935	263	1 725	100 771
Juin	278	1 824	295	1 935	261	1 712	68 587
Juillet	274	1 797	292	1 915	250	1 640	26 521
Août	261	1 712	270	1 771	235	1 541	38 991
Septembre	255	1 673	270	1 771	235	1 541	163 480
Octobre	247	1 620	262	1 719	230	1 509	23 702
Novembre	258	1 692	277	1 817	236	1 548	54 449
Décembre	269	1 764	286	1 876	245	1 607	136 130

Administration - Direction - Contrôle

Gouvernement d'entreprise

En accord avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor est administré par un Directoire composé de cinq membres, qui assure la gestion du Groupe, et un Conseil de Surveillance qui en assure le contrôle.

Le Conseil de Surveillance est composé de onze membres, dont six représentants des principaux actionnaires et cinq membres indépendants.

Les rapports entre ces deux organes sont régis par un règlement intérieur.

Un comité des rémunérations et un comité des comptes complètent cette organisation.

Co-Présidents fondateurs

Paul Dubrule - Gérard Pélisson

Directoire

Jean-Marc Espalioux, Président

Sven Boinet

Benjamin Cohen

John Du Monceau

Paul Dubrule

Secrétaire

Pierre Todorov

Conseil de Surveillance

- Président : Gérard Pélisson
- Vice-Président : Etienne Davignon*, Président de la Société Générale de Belgique, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990 ; Etienne Davignon, 67 ans, est notamment administrateur de Pechiney, de ICL (Grande-Bretagne), et membre des Conseils de Surveillance de Suez-Lyonnaise des Eaux et de BASF (Allemagne). Il détient 590 actions Accor.
- BNP, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990, représentée par Baudouin Prot, Administrateur, Directeur Général de la BNP ; Baudouin Prot, 49 ans, est notamment administrateur de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute.
- Isabelle Bouillot, Directeur Général Adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations, membre du Conseil depuis le 14 février 1996 ; Isabelle Bouillot, 51 ans, est notamment administrateur de Saint-Gobain et de La Poste et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse Centrale des Caisses d'Epargne. Elle détient 500 actions Accor.
- CDC Participations, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Willy Stricker, Président Directeur Général de CDC Participations ; Willy Stricker, 57 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance du Club Méditerranée et représentant permanent de CDC Participations au Conseil d'Administration de Canal+.
- Renaud d'Elissagaray* est membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 27 janvier 1988) ; Renaud d'Elissagaray, 67 ans, ancien membre du Directoire de la Banque Louis Dreyfus, est administrateur de Arca-Banque du Pays Basque et de diverses SICAV, dont Indocam France Europe. Il détient 673 actions Accor.
- Jean-Marie Fourier*, 78 ans, Directeur Général Honoraire du Groupe Thomson, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 28 juin 1983) ; Jean-Marie Fourier exerce divers mandats dans des associations et auprès de la Région Ile-de-France. Il détient 540 actions Accor.
- IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA, membre du Conseil depuis le 15 décembre 1992, représentée par Gabriele Galateri di Genola, administrateur délégué, Directeur Général de IFIL ; Gabriele Galateri di Genola, 52 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance de Worms & Cie, administrateur de Fiat (Italie) et

Non-Executive Director de Arjo Wiggins Appleton Plc (Grande-Bretagne).

- Jérôme Seydoux*, Président Directeur Général de Pathé, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 ; Jérôme Seydoux, 65 ans, est notamment administrateur de Chargeurs et de Danone. Il détient 1 000 actions Accor.
- Maurice Simond*, 68 ans, ancien Group Director de IBM Europe, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997, auparavant censeur depuis le 28 juin 1983. Il détient 35 610 actions Accor.
- Société Générale, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Patrick Duverger, Directeur Général Honoraire de la Société Générale ; Patrick Duverger, 61 ans, est notamment représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de TF1.

* Membres indépendants.

Secrétaire

Pierre Todorov

Réunions du Conseil de Surveillance et du Directoire

Il existe chez Accor un dialogue permanent et équilibré entre les deux organes. A titre d'illustration, au cours de l'année 1999, le Conseil de Surveillance a tenu six réunions, en janvier, mars, mai, juillet, septembre et décembre. Et pour marquer l'importance que revêt la participation effective des membres du Conseil de Surveillance aux réunions, il est désormais prévu qu'une fraction correspondant à 50 % du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité.

Chaque trimestre, le Directoire présente un rapport d'activité détaillé qui permet au Conseil de Surveillance d'exercer pleinement sa mission. En outre, celui-ci autorise, sur la base d'une information précise et complète, les investissements plus importants et toutes les opérations à caractère stratégique.

Un **règlement intérieur** complétant les statuts fixe de façon précise les règles de fonctionnement interne du Directoire et ses rapports avec le Conseil de Surveillance ainsi qu'avec les filiales et les entités opérationnelles du Groupe. Ce règlement intérieur définit également les règles d'éthique qu'il appartient aux membres du Directoire de respecter et de faire respecter.

Comités

En pleine adéquation avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor s'est doté, depuis plusieurs années, de comités spécialisés permanents.

Le Comité des Rémunérations comprend trois membres : le Président du Conseil, M. Gérard Pélisson, et deux membres indépendants, MM. Etienne Davignon et Jérôme Seydoux qui en est le Président. Ce Comité a pour mission de préparer les décisions du Conseil de Surveillance relatives à la rémunération des mandataires sociaux. Il se penche également sur la politique d'attribution d'options de souscription d'actions aux cadres dirigeants.

Le Comité des Comptes est composé de quatre membres : le Président du Conseil M. Gérard Pélisson, Mme Isabelle Bouillot, et deux membres indépendants, M. Etienne Davignon, qui en est le Président, et M. Renaud d'Elissagaray. Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie.

Le Comité des Comptes est également amené à se prononcer sur la validité du traitement comptable des opérations significatives. Dans le cadre de sa mission, il a la faculté de rencontrer les principaux responsables de l'élaboration des comptes et de leur contrôle, en particulier le Président du Directoire, le membre du Directoire en charge des finances et des participations, les responsables du contrôle interne et les Commissaires aux Comptes.

En 1999, le Comité des Comptes s'est, en outre, attaché à prendre connaissance et valider les procédures de contrôle mises en œuvre par le département de l'Audit interne du Groupe.

Le Comité des Comptes rend compte avec précision de ses travaux au Conseil de Surveillance et porte à sa connaissance tous les points significatifs susceptibles de poser problème ou d'appeler une délibération particulière, de manière

à faciliter l'exercice par celui-ci de sa fonction de surveillance et de contrôle.

Chacun de ces deux Comités spécialisés s'est réuni à deux reprises au cours de l'année 1999.

Rémunération des dirigeants et jetons de présence.

L'équipe dirigeante de Accor, comprenant les membres du Directoire, les responsables des grandes directions fonctionnelles Groupe et les responsables des activités opérationnelles, est intéressée à la progression des résultats du Groupe à travers la mise en place d'éléments de rémunération variables déterminés en fonction d'objectifs qualitatifs et quantitatifs précis. Cette fraction variable peut représenter jusqu'à 80 % de la rémunération fixe pour les membres du Directoire -dont la rémunération est arrêtée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations- et jusqu'à 40 % pour les autres membres de l'équipe dirigeante. Les quatre membres du Directoire et les responsables des grandes directions fonctionnelles : Volker Büring, Directeur Général des Ressources Humaines ; Jacques Charbit, Directeur de la Communication ; Olivier Devys, Directeur Général Adjoint des Ressources Humaines ; Thierry Gaches, Contrôleur Général ; Christian Gary, Directeur de la Trésorerie Groupe ; Jean-Paul Ribert, Directeur Juridique ; Eliane Rouyer, Directeur de la Communication Financière ; Pierre Todorov, Secrétaire Général ; ont perçu en 1999 des rémunérations pour un montant total de € 4 663 250 (FRF 30 588 915).

Par ailleurs, les rémunérations de toute nature perçues au titre de l'exercice par les membres du Conseil de Surveillance pour l'ensemble des fonctions qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe ont été de € 2 114 590 (FRF 13 870 805) dont € 834 863 (FRF 5 476 346) de jetons de présence versés par Accor SA et plusieurs sociétés du Groupe.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué en faveur des membres du Conseil de Surveillance.

Plans d'options de souscription d'actions.

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions. Pour chaque année où un plan d'options est décidé, une cible prioritaire d'attributaires est déterminée : dirigeants, cadres supérieurs ou encadrement intermédiaire opérationnel.

En fonction de la cible prioritaire retenue, le nombre d'attributaires peut varier de quelques dizaines à quelques centaines de personnes par plan. Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, qu'elle soit au niveau des résultats obtenus ou du comportement du bénéficiaire.

Depuis 1998, la durée des plans d'options est de 8 ans avec une période d'indisponibilité de 5 ans, et la décote accordée est de 5 % de la valeur de l'action au moment de l'émission du plan.

Lorsque les membres du Directoire font partie de la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options accordées à chacun d'entre eux est arrêté par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations.

Les plans émis en 1999 et 2000 sont destinés à l'encadrement intermédiaire et concernent respectivement 650 et 900 collaborateurs du Groupe.

Au 31 décembre 1999, Paul Dubrule et Gérard Pélisson et des membres du Directoire possèdent quelques petites participations dans des sociétés franchisées ou gérées par Accor.

Options de souscription réservées au personnel

Date du Conseil	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (dont celles attribuées aux membres du Directoire*)	Nombre de bénéficiaires (dont membres du Directoire*)	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription en		Nombre d'actions souscrites au cours de l'exercice 1999	Nombre d'actions souscrites au 31/12/99 (dont celles souscrites par les membres du Directoire)
					€	FRF		
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor								
01/08/1995	1 000 000	160	01/08/1997	01/08/2001	18,80	123,40	541 500	857 500
07/01/1997	1 000 000 (550 000)	25 (tous)	07/01/1999	07/01/2005	15,50	101,40	350 000	350 000 (225 000)
07/01/1998	1 400 000 (395 000)	242 (tous)	07/01/2003	07/01/2006	32,50	213,00	0	12 500
06/01/1999	600 000	650 (aucun)	06/01/2004	06/01/2007	33,95	222,70	0	0
30/03/2000	750 000	900 (aucun)	30/03/2005	30/03/2008	37,00	242,70	0	0
Plans d'options de souscription d'actions repris par Accor suite à la fusion-absorption de Sphere International								
31/10/1996	685 540	83	31/10/2000	31/10/2001	13,25	86,80	0	0
Plans de souscription d'actions émis par des filiales								
Lenôtre								
29/12/1994	4 700	8	29/12/1994	15/01/2000	170,70	1 120	0	0
30/04/1996	2 700	3	30/04/1996	30/04/2001	170,70	1 120	0	0
25/10/1996	600	1	25/10/1996	25/10/2001	170,70	1 120	0	0
Accor Casinos								
30/07/1999	17 600	19	30/07/2004	30/07/2007	78,36	514	0	0

* À partir du 7 janvier 1997.

Contrats de participation et d'intéressement

La participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe négocié entre les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises. La réserve spéciale de participation pour 1999 s'élève à € 11,4 millions (FRF 75 millions). Les montants versés au cours des quatre dernières années ont été les suivants : € 3,8 millions (FRF 25 millions) en 1995, € 2,7 millions (FRF 18 millions) en 1996 et € 6,1 millions (FRF 40 millions) en 1997 et € 7,5 millions (FRF 49 millions) en 1998.

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement tant au niveau de la société-mère que des filiales ou des établissements. Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat.

Noms des personnes qui assument la responsabilité du document

Jean-Marc Espalioux

Président du Directoire

Attestation

A ma connaissance, les données du présent document de référence concernant Accor sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Accor ; elles ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Jean-Marc Espalioux

Attestation des Commissaires aux Comptes et réviseurs

Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables données dans le présent document en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession. Les comptes annuels et consolidés de Accor SA pour les exercices clos le 31 décembre 1997, le 31 décembre 1998 et le 31 décembre 1999 ont fait l'objet d'un audit par nos soins. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations financières et comptables présentées.

Neuilly, le 22 mars 2000

Les Commissaires aux Comptes

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

Les Réviseurs

(pour ce qui concerne les comptes consolidés)
Deloitte, Touche, Tohmatsu

Commissaires aux Comptes

Titulaires

Barbier Frinault & Autres - Arthur Andersen

Christian Chochon

41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit

Alain Pons

185, avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Suppléants

Olivier Azières

185, avenue Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996.

Christian Chiarasini

41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996.

Réviseur

Deloitte Touche Tohmatsu

185, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Responsables de l'information

Benjamin Cohen

Membre du Directoire

Tél. : 01 45 38 86 00

Eliane Rouyer

Directeur de la Communication Financière

Tél. : 01 45 38 86 26

Relations avec les actionnaires

Eliane Rouyer

Tour Maine Montparnasse - 33, avenue du Maine -
75755 Paris cédex 15

Tél. : 01 45 38 86 26 - Fax : 01 45 38 85 95

Accor développe sa communication financière pour améliorer la qualité de l'information diffusée à l'ensemble de ses actionnaires.

Accor va à la rencontre de ses actionnaires tout au long de l'année : "roadshows" en Europe, aux États-Unis, en Asie, réunions d'actionnaires individuels en Province (en collaboration avec la Société des Bourses Françaises), rencontres avec des Clubs d'Investissement en association avec la FNACI,... Ses interlocuteurs sont disponibles au quotidien pour répondre à toutes les interrogations. Un serveur vocal 0 811 01 02 03 (prix appel local) a également été mis en place début 2000, afin de fournir des informations générales sur la vie du Groupe et des informations pratiques pour les actionnaires.

Les supports d'information ont évolué. Le rapport annuel est désormais diffusé sous forme de deux documents. Le premier, en plus de la présentation des métiers, fournit une information financière simplifiée. Le second, le document de référence enregistré par la Commission des Opérations de Bourse, est disponible sur simple demande et présente les éléments financiers détaillés.

Accor adresse personnellement à ses actionnaires une "Lettre aux Actionnaires" deux fois par an.

Des avis financiers sont publiés régulièrement dans la presse nationale et internationale, économique et financière, à l'occasion des grands événements de la vie du Groupe.

Le multimédia a pris une place importante dans la communication envers les actionnaires. Au Minitel 3615 Accor (1,29 FF la minute) s'est adjoint depuis 1997 un site sur Internet, "www.accor.com/finance".

Ce site, accessible également via le site "www.accor.com", dont la vocation est à la fois institutionnelle et commerciale, est dédié à la Communication Financière. Conçu comme un outil pratique et une véritable base de données financières, le site a une architecture très simple et la navigation y est rapide : espace dédié aux actionnaires, présentations de résultats aux analystes, Lettre aux Actionnaires, comptes consolidés résumés ou détaillés, cours de Bourse en direct,... sont accessibles en deux ou trois "clicks".

Accor est présent chaque année au salon de la Bourse "Actionaria", lieu de rencontre privilégié des actionnaires individuels et des sociétés cotées. Les 19 et 20 novembre 1999, le stand Accor a accueilli près de 1 500 visiteurs ; ils ont particulièrement apprécié l'accueil qui leur a été réservé, ainsi que les documents qui leur ont été remis et les réponses à leurs interrogations. Enfin Accor, qui offre déjà de nombreux services à ses actionnaires par le biais de la Lettre aux Actionnaires semestrielle et du site internet www.accor.com/finance, lance, à l'occasion de l'Assemblée Générale du 30 mai 2000, son Club des Actionnaires Accor. Son objectif est d'optimiser les relations avec les actionnaires individuels selon les axes suivants : faciliter l'accès à l'information sur le Groupe, regrouper les membres du Club autour d'activités dédiées et saluer la fidélité des actionnaires en mettant à leur disposition diverses offres.

Récompenses 1999

Accor a reçu le prix de la meilleure Assemblée Générale 1999, décerné par l'Association Nationale des Actionnaires de France et le magazine "Le Revenu Français".

Le Groupe a également été distingué en 1999 par le Cabinet Deminor pour sa pratique du gouvernement d'entreprise.

- Serveur vocal : 0 811 01 02 03
- Site internet : www.accor.com/finance
- Club des Actionnaires

Tableau de concordance

selon règlement COB 98-01

- 91 – Noms et fonctions des responsables du document
- 91 – Attestation des responsables
- 91 – Noms et adresses des contrôleurs légaux

- 77 – Renseignements de caractère général
- 80 – Renseignements de caractère général concernant le capital
- 83 – Répartition actuelle du capital et des droits de vote
- 84 – Marché des titres
- 84 – Dividende

- 5 – Présentation de la société et du Groupe
- 37/61 – Faits marquants et litiges
- 7 – Effectifs
- 19 – Politique d'investissements

- 25 – Comptes

- 89 – Intérêts des dirigeants dans le capital

- 8 – Evolution récente
- 18 – Perspectives d'avenir

