



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2002



# SOMMAIRE

---

---

|   |           |
|---|-----------|
|  <b>RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE</b><br>À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2002 | <b>1</b>  |
|  <b>COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES</b>  | <b>27</b> |
|  <b>COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE</b>   | <b>67</b> |
|  <b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>   | <b>77</b> |
|  <b>RÉSOLUTIONS</b>  | <b>87</b> |
|  <b>RENSEIGNEMENTS<br/>DE CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>  | <b>99</b> |



# RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2002

- 2** PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS
- 6** HISTORIQUE
- 8** ANALYSE DES RÉSULTATS 2002
- 15** STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES
- 18** FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2003
- 19** ANALYSE DE SENSIBILITÉ POUR L'ANNÉE 2003
- 20** EFFECTIFS MOYENS DU GROUPE ET BILAN SOCIAL DE ACCOR SA
- 22** RAPPORT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE ACCOR
- 24** FACTEURS DE RISQUES
- 26** OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

## ► PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS



Accor, présent dans 140 pays avec 157 000 collaborateurs, est leader européen et groupe mondial dans ses deux grands métiers internationaux, l'**Hôtellerie** et les **Services**. Il est également présent dans les agences de voyages, les casinos, la restauration et les services à bord des trains.

### ► Hôtellerie

Accor est le quatrième groupe hôtelier mondial avec 3 829 hôtels et 440 807 chambres répartis dans 84 pays au 31 décembre 2002. Dans l'hôtellerie, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, du 0 au 5 étoiles, Accor s'impose comme un acteur majeur aussi bien dans l'**hôtellerie économique**, avec les marques Ibis, Etap, Formule 1, Red Roof Inns et Motel 6, que dans l'**hôtellerie haut de gamme** (Sofitel) et **milieu de gamme** avec les marques Novotel et Mercure, les labels Coralia (loisirs), Atria (centres de conférences) et Thalassa (thalasso-thérapie), ainsi que les résidences hôtelières Parthenon au Brésil.

### POSITIONNEMENT DE ACCOR DANS L'HÔTELLERIE EN 2002

#### Classement mondial

| N°       | Groupe                 | Nombre d'hôtels | Nombre de chambres |
|----------|------------------------|-----------------|--------------------|
| 1        | Cendant                | 6 400           | 540 000            |
| 2        | Six Continents         | 3 300           | 515 000            |
| 3        | Marriott international | 2 600           | 463 400            |
| <b>4</b> | <b>Accor</b>           | <b>3 829</b>    | <b>440 807</b>     |
| 5        | Choice                 | 4 622           | 413 666            |

Source : Accor, données des sociétés.

#### Classement européen

| N°       | Groupe               | Nombre d'hôtels | Nombre de chambres |
|----------|----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>1</b> | <b>Accor</b>         | <b>2 092</b>    | <b>225 284</b>     |
| 2        | Best Western         | 1 120           | 70 570             |
| 3        | Six Continents       | 418             | 64 848             |
| 4        | Louvre / Envergure   | 869             | 60 535             |
| 5        | Hilton International | 243             | 51 514             |

Source : Accor, MKG Consulting (février 2003).

### PARC HÔTELIER PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2002

|                      | France          |                    | Europe (hors France) |                    | Amérique du Nord |                    | Amérique latine |                    | Afrique Moyen-Orient |                    | Asie Pacifique  |                    | Total           |                    | Nombre de pays |
|----------------------|-----------------|--------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|----------------|
|                      | 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 |                |
| <b>Sofitel</b>       | 38              | 6 741              | 31                   | 5 759              | 11               | 3 542              | 20              | 2 704              | 31                   | 6 134              | 28              | 6 780              | <b>159</b>      | <b>31 660</b>      | 54             |
| <b>Novotel</b>       | 121             | 15 269             | 125                  | 21 480             | 6                | 1 835              | 21              | 3 796              | 20                   | 3 662              | 61              | 14 042             | <b>354</b>      | <b>60 084</b>      | 57             |
| <b>Mercure</b>       | 287             | 26 611             | 228                  | 29 839             |                  |                    | 80              | 9 870              | 39                   | 5 819              | 55              | 7 492              | <b>689</b>      | <b>79 631</b>      | 45             |
| <b>Ibis</b>          | 334             | 29 570             | 228                  | 27 437             |                  |                    | 24              | 3 522              | 14                   | 1 626              | 22              | 3 636              | <b>622</b>      | <b>65 791</b>      | 33             |
| <b>Etap Hotel</b>    | 196             | 14 901             | 69                   | 5 740              |                  |                    |                 |                    | 1                    | 119                |                 |                    | <b>266</b>      | <b>20 760</b>      | 9              |
| <b>Formule 1</b>     | 285             | 21 182             | 43                   | 3 101              |                  |                    | 1               | 300                | 24                   | 1 667              | 15              | 1 247              | <b>368</b>      | <b>27 497</b>      | 12             |
| <b>Red Roof Inns</b> |                 |                    |                      |                    | 354              | 38 326             |                 |                    |                      |                    |                 |                    | <b>354</b>      | <b>38 326</b>      | 2              |
| <b>Motel 6</b>       |                 |                    |                      |                    | 863              | 90 890             |                 |                    |                      |                    |                 |                    | <b>863</b>      | <b>90 890</b>      | 2              |
| <b>Autres</b>        | 15              | 1 844              | 92                   | 15 810             |                  |                    | 3               | 662                | 24                   | 3 756              | 20              | 4 096              | <b>154</b>      | <b>26 168</b>      | 27             |
| <b>Total</b>         | <b>1 276</b>    | <b>116 118</b>     | <b>816</b>           | <b>109 166</b>     | <b>1 234</b>     | <b>134 593</b>     | <b>149</b>      | <b>20 854</b>      | <b>153</b>           | <b>22 783</b>      | <b>201</b>      | <b>37 293</b>      | <b>3 829</b>    | <b>440 807</b>     | <b>84</b>      |
| Total en %           | 34 %            | 26 %               | 21 %                 | 25 %               | 32 %             | 31 %               | 4 %             | 5 %                | 4 %                  | 5 %                | 5 %             | 8 %                | 100 %           | 100 %              |                |

Le positionnement unique de Accor tient également à la présence mondiale de ses marques. Premier groupe hôtelier en Europe avec un réseau de 225 284 chambres au 31 décembre 2002 représentant 51 % de la totalité de son parc, Accor déploie son savoir-faire dans

toutes les régions du monde avec 31 % des chambres en Amérique du Nord, 5 % des chambres en Amérique latine, 5 % des chambres en Afrique et au Moyen-Orient et 8 % des chambres en Asie et dans le Pacifique.

#### PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION AU 31 DÉCEMBRE 2002

|                      | Propriété       |                    | Location        |                    | Gestion         |                    | Franchise       |                    | Total           |                    | Répartition en % du nombre de chambres |
|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|--|
|                      | Nombre d'hôtels | Nombre de chambres |  |
| <b>Sofitel</b>       | 28              | 4 456              | 43              | 9 656              | 79              | 15 381             | 9               | 2 167              | <b>159</b>      | <b>31 660</b>      | 7 %                                    |
| <b>Novotel</b>       | 67              | 9 837              | 150             | 22 860             | 94              | 20 346             | 43              | 7 041              | <b>354</b>      | <b>60 084</b>      | 14 %                                   |
| <b>Mercure</b>       | 63              | 7 418              | 202             | 26 597             | 198             | 24 409             | 226             | 21 207             | <b>689</b>      | <b>79 631</b>      | 18 %                                   |
| <b>Ibis</b>          | 135             | 14 233             | 240             | 30 378             | 56              | 7 621              | 191             | 13 559             | <b>622</b>      | <b>65 791</b>      | 15 %                                   |
| <b>Etap Hotel</b>    | 77              | 5 645              | 90              | 7 540              | 9               | 825                | 90              | 6 750              | <b>266</b>      | <b>20 760</b>      | 5 %                                    |
| <b>Formule 1</b>     | 218             | 15 901             | 135             | 10 559             | 2               | 167                | 13              | 870                | <b>368</b>      | <b>27 497</b>      | 6 %                                    |
| <b>Red Roof Inns</b> | 103             | 12 148             | 156             | 17 476             |                 |                    | 95              | 8 702              | <b>354</b>      | <b>38 326</b>      | 9 %                                    |
| <b>Motel 6</b>       | 232             | 25 540             | 490             | 55 848             | 1               | 59                 | 140             | 9 443              | <b>863</b>      | <b>90 890</b>      | 20 %                                   |
| <b>Autres</b>        | 5               | 729                | 14              | 2 027              | 45              | 7 913              | 90              | 15 499             | <b>154</b>      | <b>26 168</b>      | 6 %                                    |
| <b>Total</b>         | <b>928</b>      | <b>95 907</b>      | <b>1 520</b>    | <b>182 941</b>     | <b>484</b>      | <b>76 721</b>      | <b>897</b>      | <b>85 238</b>      | <b>3 829</b>    | <b>440 807</b>     | <b>100 %</b>                           |
| Total en %           | 24 %            | 22 %               | 40 %            | 42 %               | 13 %            | 17 %               | 23 %            | 19 %               | 100 %           | 100 %              |  |

La diversité des modes d'exploitation du parc hôtelier est aussi une caractéristique du positionnement unique de Accor. Marqué par une prédominance des modes d'exploitation directe avec 64 % des

chambres détenues en propriété et en location, Accor exploite 17 % de ses chambres sous contrat de gestion et 19 % de ses chambres sous contrat de franchise.

#### PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2002

|                           | Propriété       |                    | Location        |                    | Gestion         |                    | Franchise       |                    | Total           |                    | Répartition en % du nombre de chambres |
|---------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|--|
|                           | Nombre d'hôtels | Nombre de chambres |  |
| <b>France</b>             | 398             | 33 275             | 358             | 42 208             | 93              | 8 834              | 427             | 31 801             | 1 276           | 116 118            | 26 %                                   |
| <b>Europe hors France</b> | 136             | 16 249             | 414             | 52 556             | 55              | 8 225              | 211             | 32 136             | 816             | 109 166            | 25 %                                   |
| <b>Amérique du Nord</b>   | 340             | 39 405             | 653             | 75 656             | 6               | 1 387              | 235             | 18 145             | 1 234           | 134 593            | 31 %                                   |
| <b>Amérique latine</b>    | 23              | 3 403              | 16              | 2 780              | 102             | 13 807             | 8               | 864                | 149             | 20 854             | 5 %                                    |
| <b>Autres pays</b>        | 31              | 3 575              | 79              | 9 741              | 228             | 44 468             | 16              | 2 292              | 354             | 60 076             | 13 %                                   |
| <b>Total</b>              | <b>928</b>      | <b>95 907</b>      | <b>1 520</b>    | <b>182 941</b>     | <b>484</b>      | <b>76 721</b>      | <b>897</b>      | <b>85 238</b>      | <b>3 829</b>    | <b>440 807</b>     | <b>100 %</b>                           |
| Total en %                | 24 %            | 22 %               | 40 %            | 42 %               | 13 %            | 17 %               | 23 %            | 19 %               | 100 %           | 100 %              |  |

Pour Accor, une présence mondiale de ses marques sur tous les segments de marché avec des modes d'exploitation adaptés aux

risques pays et produit est la clé d'un portefeuille hôtelier équilibré permettant une réduction de sa sensibilité aux cycles.

Accor est un acteur majeur au plan mondial dans l'émission de titres de service avec pour marque phare le Ticket Restaurant. Présent dans 32 pays avec 13 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 280 000 entreprises et collectivités clientes et 750 000 prestataires affiliés au 31 décembre 2002.

Son offre originale vise à accompagner les nouveaux modes de vie, en conciliant les aspirations légitimes de confort et de bien-être des salariés avec les exigences de productivité des entreprises. Née du Ticket Restaurant créé à la fin des années soixante pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise, cette offre se décline aujourd'hui autour de trois dimensions clés visant à :

- **Faciliter la Vie**, par une ligne de produits qui couvre les besoins essentiels des salariés et permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale. Cette gamme de produit regroupe notamment :
  - la participation aux dépenses de la vie courante avec les titres et cartes restaurant et alimentation (Ticket Restaurant, Ticket Alimentação) ou la prise en charge des frais de transport (Ticket Transporte);
  - la gestion des frais professionnels, principalement pour les parcs automobiles (Ticket Car) et pour l'entretien des vêtements professionnels (Clean Way);
  - le respect des obligations sociales des employeurs en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail (Eyecare Voucher);
  - la gestion de programmes sociaux pour les collectivités (Ticket Service, Service Card).
- **Développer le Bien-être**, avec des services qui concilient vie professionnelle et vie privée et favorisent l'équilibre personnel et la productivité des salariés, tels que :
  - les services d'aide à la famille pour prendre soin des jeunes enfants et des parents à charge (Childcare Vouchers, WorkLife Benefits);
  - les services "vie pratique", pour simplifier le quotidien des salariés : service de pressing, d'aide à domicile, démarches administratives, informations juridiques (Bien-Être à la Carte, Ticket Emploi Domicile);
  - l'accompagnement personnel, basé sur le concept anglo-saxon de l'EAP (Employee Assistance Program), pour apporter conseil et assistance psychologique aux salariés (EAR, Davidson Trahaire).



- **Améliorer la Performance**, à travers une offre de prestations visant à dynamiser l'entreprise par la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs, de ses réseaux de distribution et de ses clients, parmi lesquelles :
  - le marketing relationnel avec la conception et la gestion de programmes de fidélisation (carte de fidélité à puce et magnétiques), de distribution de récompenses (chèques et catalogues cadeaux) et d'organisation d'événements (Accentiv', Suprême Award, Compliments);
  - l'épargne salariale, permettant aux petites et moyennes entreprises de faire bénéficier leurs salariés d'un système d'épargne salariale (Tesorus);
  - la formation continue, avec le conseil, l'achat et la gestion des plans de formation continue (Foragora).

Le principe de fonctionnement des titres de service est le suivant : les entreprises ou collectivités clientes achètent des tickets émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Elles les redistribuent aux bénéficiaires concernés (salariés par exemple) le plus souvent contre une participation. Dans un grand nombre de pays, cet avantage social bénéficie de dispositions d'exonérations fiscales qui le rendent encore plus attractif à la fois pour l'employeur et pour le bénéficiaire (€4,60 en France au 31 décembre 2002). Le bénéficiaire utilise ses tickets pour leur valeur faciale dans les réseaux affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor pour le paiement du montant de la valeur faciale des tickets, déduction faite d'une commission de remboursement. Entre le moment où Accor perçoit le montant de la valeur des tickets vendus et le moment où Accor doit rembourser les prestataires, les fonds sont placés et dégagent des produits financiers qui, au côté des commissions de service et de remboursement, constituent le chiffre d'affaires de cette activité.

Les titres de service ont une utilité économique et sociale aussi bien pour les pays développés que pour les pays émergents.

Depuis 1995, Accor Services est engagé dans un processus de migration technologique des supports de titres de service du papier vers la carte magnétique et à puce, pour des raisons opérationnelles de simplicité, de sécurité et d'économies. À fin 2002, Accor Services compte plus d'un million de porteurs de cartes dans près d'une dizaine de pays dont le Brésil, l'Argentine, la France, la Suède et l'Italie.

## ▶ Autres activités

### Agences de voyages

Accor est un des leaders mondiaux de la gestion des voyages d'affaires (Travel Management) au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société conjointe est née de la fusion des activités voyages d'affaires des groupes français Accor et américain Carlson Companies en janvier 1997, en continuité de l'accord commercial signé en 1994. Carlson Wagonlit Travel est dans le peloton de tête des spécialistes du voyage sur tous les marchés stratégiques. Son rôle est de permettre aux entreprises de toutes tailles d'optimiser et de maîtriser leurs dépenses de déplacements professionnels en offrant son expertise à toutes les étapes clés de la chaîne du voyage. Aujourd'hui le développement de Carlson Wagonlit Travel est largement orienté vers les services à forte valeur ajoutée, avec un département conseil (le "Solutions Group") qui accompagne les entreprises dans leur réflexion stratégique sur la gestion de leurs dépenses de voyages, et vers les nouvelles technologies, avec un portail Internet voyages "BtoB" facilement accessible au gestionnaire comme au voyageur qui permet de fédérer l'ensemble des services en ligne (réservation, accès à des programmes hôtels spécifiques, outils de reporting et tableaux de bord, gestion des profils voyageurs...). Sa position de leader permet aujourd'hui à Carlson Wagonlit Travel d'anticiper les nouvelles exigences des entreprises et de tirer parti du potentiel de croissance du marché des voyages d'affaires à moyen terme.

### Casinos

Accor souhaite accélérer sa présence sur des marchés stratégiques européens au travers de Accor Casinos, filiale détenue à parts égales avec son partenaire Colony Capital et dont Accor demeure l'opérateur industriel.

En 2002, Accor Casinos a poursuivi sa stratégie de développement avec deux nouvelles ouvertures à Carnac (France) et Delémont-Courrendlin (Suisse), l'inauguration du casino de Bordeaux et l'acquisition du Grand Casino du Palais au Touquet.

L'offre publique d'achat amicale sur la Compagnie Européenne de Casinos qu'avait initiée Accor Casinos en décembre 2001 n'a pas abouti en raison de surenchères de la part d'un concurrent.

Au 31 décembre 2002, Accor gère 19 établissements dans 4 pays, dont 16 casinos ouverts en France.

### Restauration

Accor intervient dans l'ensemble des métiers de la gastronomie au travers de sa filiale Lenôtre. Signature de luxe de Accor mondialement reconnue, Lenôtre exerce une activité de traiteur haut de gamme. Lenôtre rayonne également à l'international avec 40 boutiques réparties dans 7 pays dont l'Allemagne, les États-Unis, le Japon, la Corée du Sud et le Koweït. En France, Lenôtre gère un réseau de 9 boutiques, le prestigieux restaurant du Pré Catelan, le Panoramique du Stade de France et le Pavillon de l'Élysée, qui deviendra en 2003 une école de cuisine amateur, un Café Lenôtre et une boutique dédiée à l'art culinaire. Par ailleurs, Lenôtre forme chaque année près de 3 000 professionnels dans sa propre école et compte aujourd'hui 10 Meilleurs Ouvriers de France, un chef sommelier élu Meilleur Sommelier du Monde en 2000 et un patrimoine de plus de 30 000 recettes. Au cours de l'année 2002, Accor a multiplié les synergies offertes par Lenôtre avec l'activité de restauration de ses hôtels et a programmé l'installation de Cafés Lenôtre au sein de certains Novotel, dont le Novotel Paris Tour Eiffel.

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

### Services à bord des trains

Accor se positionne comme un acteur européen de premier plan dans les services à bord des trains avec sa filiale la Compagnie des Wagons-Lits. Présente dans 7 pays en Europe (Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas et Portugal) et à bord des TGV Méditerranée et TGV Atlantique, la Compagnie des Wagons-Lits veille au bien-être des voyageurs pendant toute la durée de leur trajet, de jour comme de nuit, en leur offrant des prestations de services d'hôtellerie et de restauration ferroviaires : service au bar, service à la place et en voiture-restaurant, vente ambulante et distribution automatique. La Compagnie des Wagons-Lits assure également l'accompagnement des voitures-lits et voitures-couchettes pour les liaisons nocturnes nationales et internationales.

## HISTORIQUE

### 1967

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

### 1974

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

### 1975

- Rachat de **Mercure**.

### 1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.

### 1980

- Reprise de **Sofitel** (43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie).

### 1981

- Introduction en Bourse de SIEH.

### 1982

- Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de **Ticket Restaurant** (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays).

### 1983

- Le Groupe Novotel SIEH-Jacques Borel International devient **Accor**.

### 1985

- Création de **Formule 1** : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- Création de l'**Académie Accor**, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
- Acquisition de **Lenôtre** (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).

### 1988

- 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !

### 1989

- Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le groupe Lucien Barrière pour le développement d'ensembles hôtel-casino.
- Lancement du concept de centres d'affaires Atria.

### 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

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

### 1994

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

### 1995

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

## ▣ 1996

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

## ▣ 1997

- Accor se dote d'une nouvelle structure de Direction : Paul Dubrule et Gérard Péliousson deviennent Co-Présidents du Conseil de Surveillance ; **Jean-Marc Espalioux** est nommé Président du Directoire.
- Lancement du projet "**Accor 2000**" : relance du développement et "bond en avant technologique".
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de **Carlson Wagonlit Travel**, société commune détenue à parité égale.
- Lancement d'une offre publique d'achat par Accor sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée **Accor Casinos**.

## ▣ 1998

- Succès de l'offre publique d'achat lancée en 1997 : Accor détient 100 % de Accor Asia Pacific Corp.
- 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 Télécom...

## ▣ 1999

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

## ▣ 2000

- Accor, partenaire officiel du Comité National Olympique et Sportif Français, est présent aux **Jeux olympiques de Sydney**.
- Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.
- Lancement de **Accorhotels.com**
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'intégration de la mention "Accor" sur les logos des marques.
- Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de Courtepaille.

## ▣ 2001

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

## ▣ 2002

- Ouvertures de 14 établissements **Sofitel** dans les grandes villes internationales (Chicago, Washington, Buenos Aires, Londres, Marseille, Marrakech, Sydney...).
- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand **Dorint AG** (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Poursuite du développement international de **Accor Services** sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Davidson Trahaire, leader en **Australie** du conseil et de l'assistance en ressources humaines.
- **Accor Casinos** est détenue à parité entre Accor et le fonds d'investissement **Colony Capital** ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de **Go Voyages**.
- Accor, partenaire officiel du Comité National Olympique et Sportif Français, est présent aux **Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City**.
- Émission en avril 2002 d'un emprunt obligataire convertible entre l'année 3 et 5 (OCEANE) pour un montant de € 570 millions et, en décembre 2002, d'un emprunt obligataire simple d'une durée de 4 ans pour un montant de € 400 millions.
- Intégration de Accor dans le **Dow Jones Sustainability Index**, l'indice "socialement responsable" de Dow Jones.

## ANALYSE DES RÉSULTATS 2002

Dans un contexte difficile, Accor affiche une bonne résistance de ses résultats 2002 illustrant l'efficacité de la stratégie mise en place depuis plusieurs années.

### Volume d'activité

Le volume d'activité prend en compte tous les flux de commercialisation dont Accor a la responsabilité. Il intègre notamment le chiffre d'affaires des activités détenues à plus de 50 % (filiales), le chiffre d'affaires des hôtels en gestion, le volume d'émission

des titres de service, le trafic des agences de voyages (50 % pour Carlson Wagonlit Travel) et le volume d'activité des restaurants de collectivité en mandat de gestion. Le volume d'activité est en baisse de 5,3 % à € 19 672 millions en 2002 contre € 20 775 millions en 2001.

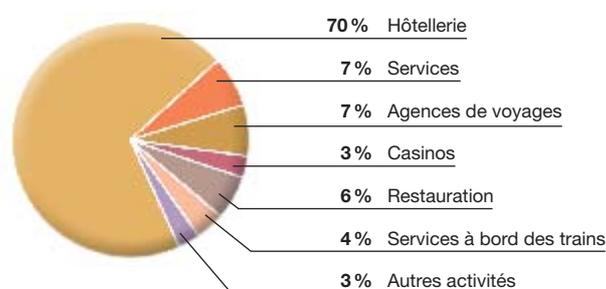
#### VOLUME D'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

| en € millions                  | 2000          | 2001          | 2002          | Variation 02/01 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>              | <b>6 156</b>  | <b>6 341</b>  | <b>6 507</b>  | <b>+ 2,6 %</b>  |
| Affaires et loisirs            | 3 926         | 3 978         | 4 129         | + 3,8 %         |
| Économique                     | 938           | 1 045         | 1 164         | + 11,4 %        |
| Économique États-Unis          | 1 292         | 1 318         | 1 214         | - 7,9 %         |
| <b>SERVICES</b>                | <b>6 956</b>  | <b>7 477</b>  | <b>6 813</b>  | <b>- 8,9 %</b>  |
| <b>Autres activités</b>        |               |               |               |                 |
| Agences de voyages             | 5 950         | 5 346         | 4 813         | - 10,0 %        |
| Casinos                        | 243           | 302           | 242           | - 19,9 %        |
| Restauration                   | 542           | 482           | 425           | - 11,8 %        |
| Services à bord des trains     | 333           | 267           | 277           | + 3,7 %         |
| Autres                         | 587           | 560           | 595           | + 6,3 %         |
| <b>Volume d'activité total</b> | <b>20 767</b> | <b>20 775</b> | <b>19 672</b> | <b>- 5,3 %</b>  |

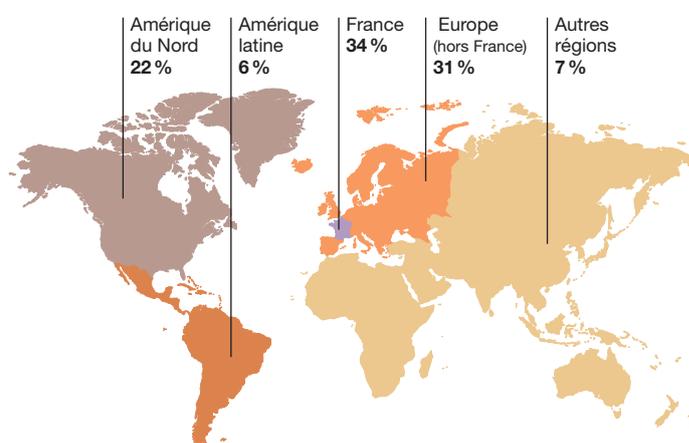
### Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires consolidé de Accor pour l'ensemble de l'année 2002 s'établit à € 7 139 millions, en repli de 2,1 % en données publiées par rapport à celui de l'année 2001 (€ 7 290 millions).

#### CHIFFRE D'AFFAIRES 2002 PAR MÉTIER



#### CHIFFRE D'AFFAIRES 2002 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La variation du chiffre d'affaires de - 2,1 % en données publiées s'analyse de la façon suivante :

|  |         |
|--|---------|
| • activité (à périmètre et change constants) : | + 0,9 % |
| • développement :                              | + 4,2 % |
| • effet de change :                            | - 3,6 % |
| • cessions d'actifs :                          | - 3,6 % |

#### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

| en € millions              | 2000         | 2001         | 2002         | Variation 02/01 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>4 739</b> | <b>5 052</b> | <b>5 033</b> | <b>- 0,3 %</b>  |
| Affaires et loisirs        | 2 525        | 2 704        | 2 720        | + 0,8 %         |
| Économique                 | 922          | 1 022        | 1 100        | + 7,4 %         |
| Économique États-Unis      | 1 292        | 1 326        | 1 213        | - 8,5 %         |
| <b>SERVICES</b>            | <b>437</b>   | <b>498</b>   | <b>469</b>   | <b>- 5,7 %</b>  |
| <b>Autres activités</b>    |              |              |              |                 |
| Agences de voyages         | 531          | 499          | 452          | - 9,3 %         |
| Casinos                    | 243          | 302          | 242          | - 20,1 %        |
| Restauration               | 542          | 472          | 424          | - 10,3 %        |
| Services à bord des trains | 333          | 277          | 284          | + 2,3 %         |
| Autres                     | 182          | 190          | 235          | + 21,2 %        |
| <b>Total</b>               | <b>7 007</b> | <b>7 290</b> | <b>7 139</b> | <b>- 2,1 %</b>  |

### Hôtellerie

L'évolution de l'ensemble des divisions hôtelières a été stable en 2002 (- 0,3 %).

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

Dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure), le RevPAR en Europe est en léger repli de - 0,4 %.

Pour l'ensemble de cette division, le chiffre d'affaires a progressé de 0,8 % à € 2 720 millions, dont + 0,6 % à périmètre et change constants, + 4,0 % en raison du développement et - 1,1 % relatif aux effets de change.

Le RevPAR de l'hôtellerie économique en Europe (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) a bien résisté et présente une progression de 2,8 %. Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie économique s'est élevé à € 1 100 millions, soit une augmentation de 7,4 %, dont + 3,5 % provenant de la croissance des activités existantes et + 5,2 % des nouveaux développements.

L'hôtellerie économique aux États-Unis regroupant Motel 6 et Red Roof Inns, affiche un RevPAR en repli de - 3,3 %, en raison d'un contexte économique particulièrement difficile.

Le chiffre d'affaires de la division Accor Economy Lodging recule de 8,5 % à € 1 213 millions, dont - 4,2 % pour l'activité, + 1,0 % en raison du développement et - 4,9 % résultant de la faiblesse du dollar contre l'euro.

#### REVPAR PAR SEGMENT EN CUMUL À FIN DÉCEMBRE 2002

| Hôtellerie (filiales et gestion) | Taux d'occupation (en %) | var. en points | Prix moyen/chambre (var. en %) | RevPAR (var. en %) |
|----------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------|
| Affaires et loisirs Europe       | 63,5 %                   | - 1,7          | + 2,2 %                        | - 0,4 %            |
| Économique Europe                | 73,9 %                   | - 1,3          | + 4,7 %                        | + 2,8 %            |
| Économique États-Unis            | 65,2 %                   | - 1,2          | - 1,5 %                        | - 3,3 %            |

## REVPAR PAR MARCHÉ EN CUMUL À FIN DÉCEMBRE 2002

| en monnaie locale                | Nombre de chambres<br>(filiales et gestion) | Taux d'occupation<br>(en %) | (var. en points) | Prix moyen/chambre<br>(var. en %) | RevPAR<br>(var. en %)  |
|----------------------------------|---|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------|
| France                           | 84 317                                      | 70,9 %                      | - 1,1            | + 3,9 %                           | + 2,3 %                |
| Allemagne                        | 29 487                                      | 63,0 %                      | - 2,8            | + 1,6 %                           | - 2,7 % <sup>(1)</sup> |
| Royaume-Uni                      | 8 820                                       | 75,0 %                      | + 1,9            | - 0,8 %                           | + 1,8 % <sup>(2)</sup> |
| Pays-Bas                         | 5 206                                       | 74,7 %                      | - 0,7            | + 3,6 %                           | + 2,6 %                |
| Belgique                         | 5 046                                       | 70,8 %                      | - 0,2            | - 1,3 %                           | - 1,5 %                |
| Italie                           | 3 210                                       | 62,9 %                      | - 4,0            | + 4,0 %                           | - 2,2 %                |
| Hongrie                          | 3 278                                       | 59,8 %                      | - 0,6            | - 4,0 %                           | - 5,1 %                |
| États-Unis (affaires et loisirs) | 3 481                                       | 62,6 %                      | + 0,7            | - 3,2 %                           | - 2,2 %                |

(1) Hors développement - 3,1 %.

(2) Hors développement + 2,4 %.

### Services

Le chiffre d'affaires a atteint € 469 millions en 2002, en retrait de 5,7 % en données publiées. La croissance à périmètre et taux de change constants est de 16,9 %, la dévaluation des monnaies latino-américaines ayant un impact de change négatif de 20,9 %.

Les performances ont été très bonnes dans plusieurs pays tels que la France et l'Italie, qui voient respectivement progresser leur chiffre d'affaires de 8,1 % et 12,2 % à périmètre de change constant grâce à une hausse des volumes.

Au Brésil, le chiffre d'affaires diminue de - 14,6 % en données publiées. Il progresse de 12,7 % sur une base comparable en raison d'une augmentation des volumes dans l'activité traditionnelle du ticket et d'une hausse des taux de commission.

### Autres activités

#### Agences de voyages

Le trafic géré des agences de voyages (à 100 %) s'est élevé à € 9 619 millions, en baisse de 10,0 %.

Le chiffre d'affaires (commissions perçues sur la distribution de produits de transport, locations de voitures et hôtellerie; honoraires relatifs à des contrats de prestations de services; marge dégagée sur la vente des voyages à forfait) s'est élevé à € 452 millions, en recul de 9,3 % en données publiées et de 6,2 % à périmètre et changes constants.

#### Casinos

Le chiffre d'affaires des casinos cède 20,1 % en données publiées à € 242 millions, en raison de la cession de 50 % de Accor Casinos. À périmètre constant, la division affiche une croissance de 1,6 %.

#### Restauration

Le chiffre d'affaires de la restauration diminue de 10,3 % en données publiées, pour atteindre € 424 millions. À périmètre et change constants, cette activité progresse de 4,8 %.

#### Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains progresse de 2,3 % à € 284 millions en données publiées et de 0,2 % à périmètre constant.

## ▶ Résultat brut d'exploitation

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

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe s'établit à € 1 936 millions en 2002, en repli de 1,8 % en données publiées par rapport à 2001 (€ 1 971 millions).

Cette variation du résultat brut d'exploitation se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constant) : + 1,7 %
- développement : + 2,8 %
- effets de change : - 4,7 %
- cessions d'actifs : - 1,6 %

### RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER

| en € millions                       | 2000         | 2001         | 2002         | Variation 02/01 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>                   | <b>1 557</b> | <b>1 631</b> | <b>1 583</b> | <b>- 2,9 %</b>  |
| Affaires et loisirs                 | 677          | 727          | 719          | - 1,1 %         |
| Économique                          | 346          | 387          | 400          | + 3,4 %         |
| Économique États-Unis               | 534          | 517          | 464          | - 10,3 %        |
| <b>SERVICES</b>                     | <b>146</b>   | <b>206</b>   | <b>202</b>   | <b>- 1,9 %</b>  |
| <b>Autres activités</b>             |              |              |              |                 |
| Agences de voyages                  | 50           | 36           | 59           | + 63,9 %        |
| Casinos                             | 50           | 58           | 41           | - 29,3 %        |
| Restauration                        | 50           | 31           | 31           | -               |
| Services à bord des trains          | 32           | 13           | 15           | + 15,4 %        |
| Autres activités et sièges          | 6            | - 4          | 5            | N/S             |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b> | <b>1 891</b> | <b>1 971</b> | <b>1 936</b> | <b>- 1,8 %</b>  |

La marge d'exploitation de l'ensemble de la division affaires et loisirs s'établit à 26,4 %, en léger recul de 0,8 point grâce à un contrôle strict des coûts mis en place dès le début de l'année 2002.

L'hôtellerie économique en Europe perd 1,5 point de marge en raison de l'accroissement des coûts salariaux en France et de la faiblesse de l'économie allemande.

Aux États-Unis, la réduction des coûts salariaux et des dépenses de siège a permis de préserver un bon niveau de marge (- 0,6 point à 38,3 %) dans l'hôtellerie économique, en dépit d'une réduction du RevPAR de 3,3 % sur l'année 2002.

La marge d'exploitation de la division Accor Services s'établit à 43,1 % en 2002, en hausse de 1,7 point.

Concernant les autres activités, la marge des agences de voyages a été fortement améliorée de 5,9 points à 13,1 % grâce à un important programme d'économies, tandis que celle des casinos s'est dégradée de 1,8 point à 17,4 % en raison d'un accroissement du taux de prélèvement fiscal.

## ► Résultat opérationnel

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

€ 755 millions à la fin de l'année 2002 contre € 830 millions l'année précédente.

| en € millions                       | 2000         | 2001         | 2002         | Variation 02/01 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Résultat brut d'exploitation</b> | <b>1 891</b> | <b>1 971</b> | <b>1 936</b> | <b>- 1,8 %</b>  |
| Loyers                              | (616)        | (698)        | (726)        |                 |
| Amortissements et provisions        | (428)        | (443)        | (455)        |                 |
| <b>Résultat opérationnel</b>        | <b>847</b>   | <b>830</b>   | <b>755</b>   | <b>- 9,0 %</b>  |

## ► Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt, défini comme le résultat opérationnel auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, est conforme aux objectifs donnés

par le Groupe. Il s'établit à € 703 millions, en retrait de 7,3 % en données publiées.

| en € millions                                | 2000       | 2001       | 2002       | Variation 02/01 |
|--|------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Résultat opérationnel</b>                 | <b>847</b> | <b>830</b> | <b>755</b> | <b>- 9,0 %</b>  |
| Résultat financier                           | (121)      | (92)       | (66)       |                 |
| Quote-part des sociétés mises en équivalence | 25         | 20         | 14         |                 |
| <b>Résultat courant avant impôt</b>          | <b>751</b> | <b>758</b> | <b>703</b> | <b>- 7,3 %</b>  |

La variation du résultat courant avant impôt s'analyse de la façon suivante :

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

Le résultat financier 2002 est de € - 66 millions, en amélioration de € 26 millions par rapport à l'exercice précédent, en raison

principalement de la baisse des taux d'intérêt. Il intègre par ailleurs € 40 millions d'autres revenus, dont € 44 millions de gains et pertes de change réalisés principalement sur des opérations en capital aux États-Unis.

Le résultat des sociétés mises en équivalence est de € 14 millions contre € 20 millions en 2001. Il comporte essentiellement le résultat de la société des Hôtels et Casino de Deauville (détenue à 35 %) et de Orbis en Pologne (détenue à 27 %).

## ► Résultat net, part du Groupe

| en € millions                            | 2000       | 2001       | 2002       | Variation 02/01 |
|--|------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Résultat courant avant impôt</b>      | <b>751</b> | <b>758</b> | <b>703</b> | <b>- 7,3 %</b>  |
| Résultat sur patrimoine hôtelier         | 19         | 29         | 54         |                 |
| Résultat de la gestion des autres actifs | 23         | 66         | (30)       |                 |
| Amortissement des écarts d'acquisition   | (96)       | (102)      | (109)      |                 |
| Impôts                                   | (256)      | (246)      | (234)      |                 |
| Résultat exceptionnel (net d'impôt)      | 35         | -          | 68         |                 |
| Intérêts minoritaires                    | (28)       | (31)       | (22)       |                 |
| <b>Résultat net, part du Groupe</b>      | <b>447</b> | <b>474</b> | <b>430</b> | <b>- 9,3 %</b>  |

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession récurrentes des actifs hôteliers, s'établit à € 54 millions contre € 29 millions l'année précédente. Il comprend un montant de plus-values de € 84 millions sur la cession de murs d'hôtels en Europe et une provision sur actifs hôteliers de € 30 millions.

Le résultat sur la gestion des autres actifs de € - 30 millions comprend notamment une plus-value de € 12 millions sur la cession de trois sociétés de Tour Operator en Europe, ainsi qu'une provision de € 18 millions sur les titres Granada et une perte de € 6 millions sur l'arrêt de l'activité "Cesta Ticket" au Brésil.

Le montant de l'impôt s'établit à € 234 millions. Le taux effectif

d'imposition (en pourcentage du résultat courant) est de 31,0 % contre 31,3 % en 2001.

Le résultat exceptionnel prend en compte une plus-value après impôt de € 68 millions relative à la cession de 44 % de Accor Casinos à Colony Capital.

Après intérêts minoritaires pour un montant de € 22 millions, le **résultat net, part du Groupe**, s'élève à € 430 millions, en repli de - 9,3 % par rapport à 2001.

Le **bénéfice net par action** s'établit à € 2,18 contre € 2,40 l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2002 (soit 197 572 583).

## Flux financiers

| en € millions                                | 2000  | 2001  | 2002  | Variation 02/01 |
|--|-------|-------|-------|-----------------|
| Marge brute d'autofinancement d'exploitation | 984   | 1 005 | 961   | - 4,4 %         |
| Investissements de rénovation                | (422) | (405) | (316) | - 21,9 %        |
| Autofinancement disponible                   | 562   | 600   | 645   | + 7,5 %         |

L'**autofinancement disponible** s'établit à € 645 millions, en progression de 7,5 % par rapport à 2001.

En 2002, les investissements de développement ont représenté € 802 millions, contre € 923 millions l'année précédente. Les cessions d'actifs se sont élevées à € 660 millions contre € 535 millions en 2001.

### Investissements de développement (en € millions)

|                        |            |
|------------------------|------------|
| Hôtellerie             | 693        |
| Casinos                | 41         |
| Services               | 18         |
| Autres investissements | 50         |
| <b>Total</b>           | <b>802</b> |

### Cessions d'actifs (en € millions)

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Immobilier hôtelier | 413        |
| Casinos             | 148        |
| Autres              | 99         |
| <b>Total</b>        | <b>660</b> |

## Ratios financiers

### Dette nette sur fonds propres ("gearing")

Le niveau et la structure de la dette ont été un axe de travail important en 2002. Dans ce cadre, le Groupe a émis, en avril 2002, un emprunt obligataire convertible (OCEANE) d'un montant de € 570 millions qui peut être converti entre l'année 3 et 5, ainsi

que, en décembre 2002, un emprunt obligataire simple d'une durée de 4 ans pour un montant de € 400 millions. Ces deux importantes opérations ont permis de largement diversifier les sources de financement (ainsi, au 31 décembre 2002, 57 % de la dette est d'origine obligataire et 43 % d'origine bancaire), d'allonger sensiblement le profil la dette (seul 13 % de la dette à fin 2002 est exigible avant 2005) et de maintenir un coût de financement peu élevé (3,8 % au total).

Avec un montant de fonds propres et intérêts minoritaires de € 3 984 millions et un endettement net de € 2 802 millions au 31 décembre 2002, le ratio dette nette sur fonds propres du Groupe s'établit à 70 % contre à 67 % à la fin de l'exercice 2001.

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

La marge brute d'autofinancement d'exploitation courante ajustée est constituée de la marge brute d'exploitation courante augmentée de deux tiers du montant des loyers de l'exercice.

Selon les principes de calcul des principales agences de notation, la dette nette est ajustée de 8 fois le montant des loyers annuels. À la fin de l'année 2002, le ratio de marge brute d'autofinancement/dette nette ajustée est de 16,5 % contre 17,3 % en 2001.

### Couverture des charges financières par le résultat brut d'exploitation

Le ratio de couverture des charges financières ajustées (résultat des intérêts financiers augmentés de un tiers des loyers de l'exercice) par le résultat brut d'exploitation est en amélioration. En 2002, le résultat brut d'exploitation représente 5,6 fois les charges financières contre 5,4 fois en 2001.

## ► Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'élève à 10,7 % en

2002 contre 11,5 % en 2001. En excluant les hôtels en cours de construction, le ROCE s'établit à 11,0 % contre 11,9 % en 2001.

### RENTABILITÉ DES CAPITALS ENGAGÉS PAR MÉTIER

|                           | 2000          | 2001          | 2002          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>         | <b>11,9 %</b> | <b>11,3 %</b> | <b>10,2 %</b> |
| Affaires et loisirs       | 11,0 %        | 10,5 %        | 9,2 %         |
| Économique                | 14,6 %        | 15,3 %        | 14,8 %        |
| Économique États-Unis     | 11,4 %        | 10,0 %        | 8,8 %         |
| <b>SERVICES</b>           | <b>19,7 %</b> | <b>25,8 %</b> | <b>26,7 %</b> |
| <b>Autres activités</b>   |               |               |               |
| Agences de Voyages        | 5,0 %         | 3,0 %         | 9,0 %         |
| Casinos                   | 16,9 %        | 16,6 %        | 14,5 %        |
| Restauration              | 14,7 %        | 11,9 %        | 11,0 %        |
| Service à bord des trains | 13,6 %        | 7,5 %         | 8,9 %         |
| <b>ROCE Groupe</b>        | <b>11,7 %</b> | <b>11,5 %</b> | <b>10,7 %</b> |

## ► Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :  
 $(\text{ROCE après impôt} - \text{coût moyen pondéré du capital}) \times \text{capitaux employés}$ .

Avec un ROCE après impôt de 8,6 % et un coût moyen pondéré du capital de 6,2 %, appliqué à € 11,9 milliards de capitaux employés, Accor crée de la valeur (Economic Value Added, EVA®) pour € 278 millions contre € 291 millions en 2001.

## ► STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

Les résultats de l'exercice 2002 ont démontré la capacité de Accor à maintenir ses marges et à améliorer l'autofinancement disponible, fruits d'efforts constants de contrôle des opérations.

L'environnement actuel encourage le Groupe à poursuivre ses efforts tout en conservant sa vision long terme.

Dans cette perspective, Accor a la volonté, grâce à ses atouts, d'augmenter ses parts de marché, de simplifier ses organisations et de maintenir son développement tout en conservant une sélectivité accrue de ses investissements.

### ► Capitaliser sur Accor et ses marques

Il y a cinq ans, le Groupe a décidé de capitaliser sur la notoriété croissante de Accor en tant que référence pour ses métiers et ses marques. Aujourd'hui, Accor est devenu une référence pour ses clients, en termes de service, d'innovation et de bon rapport qualité/prix.

Les marques du Groupe bénéficient d'une excellente notoriété sur leurs marchés spécifiques et l'endossement Accor leur donne une visibilité et une assise supplémentaires indispensables pour fédérer les clients et en séduire de nouveaux.

Accor Hotels regroupe les marques hôtelières et représente un portail d'entrée pour le client dans l'univers Accor. Il prend sa pleine expression à travers le site Internet accorhotels.com.

Dans les loisirs, Accor Vacances, Accor Thalassa et Accor Casinos apportent aux clients l'expertise du groupe Accor.

Enfin, dans les services, Accor Services décline les différentes solutions proposées à ses clients pour faciliter la vie, développer le bien-être et améliorer la performance de leurs salariés dans le cadre de leur vie professionnelle.

La force des marques de Accor est relayée par une stratégie marketing proactive qui s'appuie sur des outils performants récemment mis en place.

Il s'agit d'abord du système de réservation centrale de Accor. Ce système, qui connecte tous les hôtels, permet d'avoir un véritable inventaire partagé avec un accès à la totalité du stock en temps réel. En 2002, cette technologie associée à la qualité des forces de vente, des *yield-managers* et des opérationnels de Accor, a permis d'augmenter de 23 % la production de la réservation centrale, avec 11 millions de nuitées vendues.

Le programme de fidélité multimarque "Compliments from Accor Hotels" et les partenariats avec des groupes prestigieux (Air France, Delta Airlines, SNCF, Europcar...) sont également des outils essentiels développés par Accor pour dynamiser ses ventes et gagner des parts de marché.

Enfin, le site Accorhotels.com est toujours aussi prometteur avec un nombre de réservations en Europe qui a crû de 155 % en 2002. À ce jour, les ventes Internet représentent 3,6 % des chambres vendues et près de 3,5 millions de nuitées dans le monde.

#### CAPITALISER SUR ACCOR ET SES MARQUES



#### ACCOR hotels

#### ACCOR Services



#### "Faciliter la vie"



#### "Développer le bien-être"



#### "Améliorer la performance"



#### Expertises associées



## Organisations

### Optimisation et simplification

Les années 1997-2002 ont vu le succès de la mise en œuvre du programme "Accor 2000". Grâce à lui, Accor bénéficie aujourd'hui d'un réel avantage compétitif en termes de marketing et de technologie, grâce notamment aux outils déjà évoqués tels que son système de réservation centrale, ses sites Internet et Intranet, son système de *yield-management*, des forces de vente internationale multimarques ou encore une plate-forme d'achats centralisés.

Aujourd'hui, le Groupe souhaite s'attacher à la simplification de son organisation opérationnelle sur les plans géographique et multimarque. Cette réorganisation permettra de dégager des synergies supplémentaires en réduisant notamment les circuits de prise de décision, ce qui constitue un facteur important d'amélioration des coûts.

## Politique d'investissement

### Un rythme de développement soutenu et maîtrisé dans les cœurs de métiers

Dans l'hôtellerie, l'année 2002 a été marquée par un rythme de développement soutenu avec l'ouverture de 291 hôtels soit plus de 41 000 nouvelles chambres qui portent ou porteront prochainement des enseignes du Groupe.

Sur le plan des marques, le parc s'est enrichi de 14 nouveaux établissements Sofitel dans des villes internationales prestigieuses, telles que Chicago et Washington, Buenos Aires, Londres, Marseille, Marrakech ou encore Sydney.

L'année a également été caractérisée par la prise de participation de 30 % dans le capital de la chaîne hôtelière Dorint en Allemagne, l'un des plus importants marchés d'Europe. Tous les hôtels de la chaîne (plus de 15 000 chambres) seront cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure, et intégrés au réseau Accor.

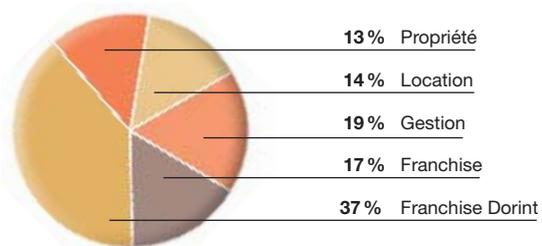
#### DÉVELOPPEMENT DANS L'HÔTELLERIE : RYTHME SOUTENU DES OUVERTURES 2002

(en % de chambres)

Ouvertures 2002 par segment



Ouvertures 2002 par mode de gestion



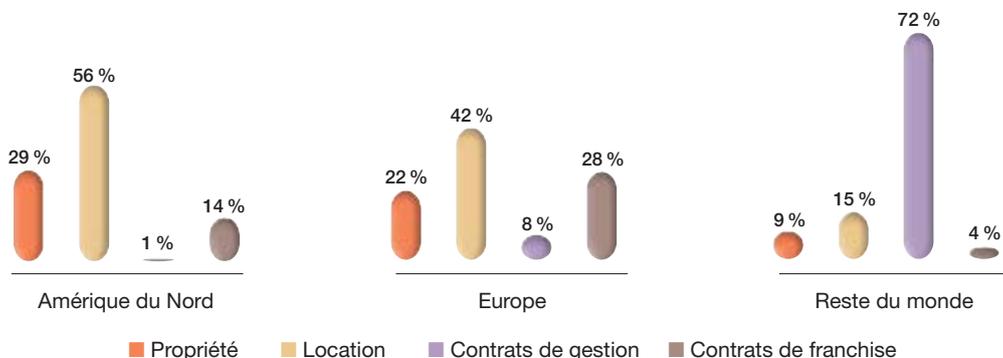
**Ouvertures 2002**  
**+ 291 hôtels (41 227 chambres)**

De manière à gérer les risques pays et produits tout en maximisant la rentabilité, Accor a une approche sélective de ses investissements

par zone géographique et segment de marché.

#### PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en % de chambres au 31 décembre 2002)

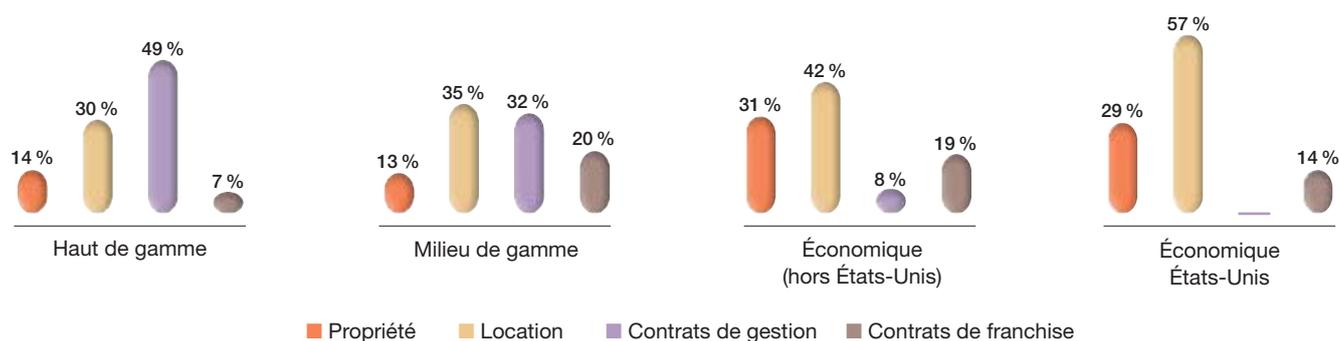


Accor choisit d'investir en direct (propriété et location) dans les régions comme l'Europe et l'Amérique du Nord, pour des raisons de plus grande stabilité économique, et privilégie les formules peu ou

pas consommatrices de capitaux (contrats de gestion, joint-ventures) dans les pays émergents.

#### PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION ET SEGMENT DE MARCHÉ

(en % de chambres au 31 décembre 2002, hors Dorint)



De même, Accor a pour stratégie d'investir en direct dans les segments de marché à plus fort retour sur capitaux employés tels que l'hôtellerie économique et milieu de gamme. Au contraire, les

formules nécessitant peu d'intensité capitalistique seront plutôt réservées pour l'hôtellerie haut de gamme (plus de la moitié des chambres Sofitel sont sous contrat de gestion ou de franchise).

## Perspectives

Les investissements de développement devraient se situer entre € 700 à € 750 millions en 2003 comparés à € 802 millions en 2002. Cette réduction des investissements directs ne s'oppose pas à un rythme d'expansion qui restera soutenu avec l'ouverture de 20 000 chambres prévues en 2003. Ces investissements seront affectés en priorité à l'hôtellerie économique et milieu de gamme en Europe, tandis que l'extension du réseau hors d'Europe et dans les autres segments sera plutôt menée au travers de contrats de gestion ou de franchise.

Par ailleurs, cette réduction des investissements permet au Groupe de conserver une marge de manœuvre afin de saisir d'éventuelles opportunités d'acquisitions de dimension régionale telle que la prise de participation dans Dorint.

S'agissant des Services, l'expansion repose sur trois axes : l'ouverture de nouveaux pays avec une quinzaine d'opportunités à l'étude, le développement de nouveaux produits, qui représentent aujourd'hui 24 % du chiffre d'affaires total, et la conquête de nouveaux clients dans tous les pays grâce au dynamisme des équipes commerciales de Accor Services.

En 2003, Accor a pour objectif de s'appuyer sur un portefeuille équilibré d'activités et sur une politique marketing dynamique pour accroître ses parts de marché dans ses deux grands métiers internationaux, l'Hôtellerie et les Services.

## ▶ FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2003

### Nominations au sein du Directoire de Accor

Conformément aux règles statutaires, le Conseil de Surveillance de Accor a nommé le Directoire de la Société pour une période de trois ans. À l'exception de Sven Boinet, dont Accor avait indiqué en septembre 2002 qu'il quitterait ses fonctions à l'expiration de son mandat, les membres du Directoire précédent ont été reconduits.

Jean-Marc Espalioux, Président, dirige et coordonne l'activité du Directoire. Il exerce également une responsabilité directe sur les secteurs et fonctions non expressément affectés aux membres du Directoire.

Sur proposition de Jean-Marc Espalioux, le Conseil de Surveillance a procédé aux nominations suivantes :

- Benjamin Cohen a été nommé Vice-Président du Directoire, en charge des Finances et du Développement Hôtelier, des Loisirs et du Tourisme, des Casinos, du Brésil et de l'hôtellerie en Amérique du Sud.
- John Du Monceau a été nommé Vice-Président délégué du Directoire, en charge des Services, des Ressources Humaines et du Développement Durable. Ses attributions comprennent également les services à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits.
- André Martinez a été nommé membre du Directoire, en charge de l'Hôtellerie Économique en Europe. Au cours de l'année 2003, ses attributions seront étendues à la responsabilité opérationnelle de l'Hôtellerie Accor en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

### Première tendance d'activité

À fin février, les tendances d'activité dans l'hôtellerie (RevPAR) sont les suivantes :

#### TENDANCES D'ACTIVITÉ DANS L'HÔTELLERIE (REVPAR) À FIN FÉVRIER 2003

| Hôtellerie (filiales et gestion) | Taux d'occupation (en %) | Taux d'occupation (var. en points) | Prix moyen/chambre (var. en %) | RevPAR (var. en %) |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Affaires et loisirs Europe       | 53,8 %                   | +0,3                               | -1,1 %                         | -0,7 %             |
| Économique Europe                | 62,2 %                   | -2,9                               | +3,7 %                         | -0,9 %             |
| Économique États-Unis            | 57,8 %                   | +0,7                               | -2,5 %                         | -1,2 %             |

Dans les **services**, le chiffre d'affaires à fin février 2003 est en recul de 13,1 % en données publiées. Hors effets de change et de périmètre, il progresse de 14,3 %.

### Développement

Dans l'hôtellerie, le début de l'année 2003 est marqué par la sélection de Accor, avec le Groupe Michel Pastor, pour la réalisation d'un projet hôtelier à Monaco. Un bail à construction de 75 ans a été signé pour ce projet qui comprendra notamment un Novotel de 232 chambres destiné à une clientèle d'affaires, de congrès et de loisirs.

Le début de l'année 2003 est aussi celui de l'ouverture de deux Ibis en Espagne, dont un à Barcelone, d'un Ibis en Andorre et d'un Novotel dans le centre de Londres à Euston.

Dans les services, l'actualité de début d'année se caractérise par la poursuite du développement de Accor Services dans les domaines liés aux ressources humaines avec le lancement de Foragora sur le marché de la formation continue. Foragora facilite le choix et la mise en œuvre des plans de formation des entreprises en les accompagnant dans l'achat des prestations, la gestion logistique et administrative et l'évaluation de la qualité et de l'efficacité de la formation.

## ANALYSE DE SENSIBILITÉ POUR L'ANNÉE 2003

Accor a élaboré son budget 2003 sur la base d'hypothèses concernant l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change. À partir de ces données de base, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact d'une variation de ces hypothèses sur le résultat courant avant impôt.

Concernant les taux d'intérêt (variable 3 mois), le budget a été bâti sur une hypothèse de 3,25 % pour les taux euros et 1,90 % pour les taux américains. L'analyse de sensibilité montre que

l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de taux de 50 points de base serait de € 3 millions, pour la dette libellée en euro comme pour la dette libellée en dollar américain.

Concernant les hypothèses de cours de change, d'un montant de 0,98 dollar américain pour un euro, l'impact sur le résultat courant avant impôt est évalué à € 4 millions pour une variation de 5 centimes.

| HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES 2003             |         | IMPACT SUR LE RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT              |
|---|---------|---|
| <b>Taux d'intérêt (variable 3 mois)</b> |         | <b>Variation de taux d'intérêt de 50 points de base</b> |
| Europe                                  | 3,25 %  | € 3,0 millions  |
| États-Unis                              | 1,90 %  | € 3,0 millions  |
| <b>Cours de change</b>                  |         | <b>Variation de cours de change de 5 centimes</b>       |
| EUR / USD                               | \$ 0,98 | € 4,0 millions  |

Dans l'hôtellerie, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation d'un point de RevPAR serait de € 14 millions dans l'hôtellerie d'affaires et de loisirs en

Europe, de € 9 millions dans l'hôtellerie économique en Europe et de € 11 millions dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

| HÔTELLERIE PAR SEGMENT                | IMPACT SUR LE RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT |
|---------------------------------------|--|
|                                       | <b>Variation de 1 point de RevPAR</b>      |
| • Hôtellerie d'affaires et de loisirs | € 14,0 millions                            |
| • Hôtellerie économique Europe        | € 9,0 millions                             |
| • Hôtellerie économique États-Unis    | € 11,0 millions                            |

# ▶ EFFECTIFS MOYENS DU GROUPE ET BILAN SOCIAL DE ACCOR SA

## ▶ Effectif des activités gérés

Au 31 décembre 2002, le Groupe compte 157 412 collaborateurs travaillant dans les différentes enseignes du Groupe et réparties de la façon suivante :

### RÉPARTITION PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

|                           | France        | Europe<br>(hors France) | Amérique<br>du Nord | Amérique<br>latine | Afrique<br>Moyen-Orient<br>Asie<br>Pacifique | Total<br>2002  | Total<br>2001  | Total<br>2000  |
|---------------------------|---------------|-------------------------|---------------------|--------------------|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>         | <b>18 906</b> | <b>21 403</b>           | <b>20 603</b>       | <b>9 009</b>       | <b>42 505</b>                                | <b>112 426</b> | <b>102 067</b> | <b>101 317</b> |
| Affaires et loisirs       | 15 552        | 16 639                  | 3 507               | 8 260              | 40 324                                       | 84 282         | 73 534         | 73 893         |
| Économique                | 3 354         | 4 764                   | 0                   | 749                | 2 181  | 11 048         | 9 949          | 8 036          |
| Économique États-Unis     | 0             | 0                       | 17 096              | 0                  | 0  | 17 096         | 18 584         | 19 388         |
| <b>SERVICES</b>           | <b>334</b>    | <b>984</b>              | <b>135</b>          | <b>1 998</b>       | <b>207</b>                                   | <b>3 658</b>   | <b>3 449</b>   | <b>3 933</b>   |
| <b>Autres activités</b>   |               |                         |                     |                    |  |                |                |                |
| Agences de voyages        | 1 514         | 5 857                   | 0                   | 0                  | 133  | 7 504          | 8 083          | 7 702          |
| Casinos                   | 1 811         | 315                     | 0                   | 0                  | 0  | 2 126          | 1 802          | 1 448          |
| Restauration              | 971           | 4 779                   | 0                   | 15 484             | 0  | 21 234         | 20 805         | 22 557         |
| Service à bord des trains | 3 091         | 2 519                   | 0                   | 0                  | 0  | 5 610          | 5 115          | 5 130          |
| Autres                    | 1 461         | 50                      | 23                  | 3 250              | 70   | 4 854          | 5 427          | 3 260          |
| <b>Total</b>              | <b>28 088</b> | <b>35 907</b>           | <b>20 761</b>       | <b>29 741</b>      | <b>42 915</b>                                | <b>157 412</b> | <b>146 748</b> | <b>145 347</b> |

## ▶ Bilan social de Accor SA

Depuis la signature en 1995 d'un accord avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'hôtellerie-restauration), relatif à la reconnaissance pleine et entière des droits syndicaux, conformément aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail, Accor a pris d'autres initiatives en vue de faire progresser le dialogue social au sein de l'entreprise :

- en France, signature en 1997 de la déclaration commune avec les organisations syndicales contre toute discrimination ;
- au sein de l'Union Européenne en 1996 avec la création d'un Comité d'entreprise européen.

En plus des accords passés avec des écoles hôtelières afin de développer, par exemple, des formations en commun, Accor met également en place des partenariats (ANPE, Armée du Salut...) afin de faciliter l'insertion professionnelle de personnes en mutation ou en reconversion professionnelle.

Enfin, sur le plan de la sous-traitance, le cahier des charges qui régit les contrats entre Accor et ses sous-traitants impose le strict respect de la réglementation et du droit du travail. En 2002, Accor a renforcé ses exigences auprès de ses partenaires. La nouvelle charte "entreprises de nettoyage" mise en application début 2003 définit précisément les conditions de travail du personnel extérieur présent dans les hôtels gérés directement par le Groupe, de la définition des rythmes de travail au calcul des heures payées, en passant par la formation. Ce nouveau dispositif est effectif depuis le début de l'année 2003.

**BILAN SOCIAL DE ACCOR SA**

|  |   |
|--|---|
| Effectif total (moyenne annuelle)                          | 986   |
| Embauches CDD (moyenne annuelle)                           | 35  |
| Embauches CDI (moyenne annuelle)                           | 20  |
| Difficultés éventuelles de recrutement                     | Le recrutement de Accor est constitué de personnel fonctionnel. Les recherches peuvent parfois être longues en raison des profils recherchés (niveau d'expertise élevé).  |
| Licenciements/motifs                                       | Cause réelle et sérieuse : 11<br>Faute grave : 2<br>Faute lourde : 0<br>Suivi de transaction : 11   |
| Heures supplémentaires                                     | Pratique exceptionnelle. Les salaires sont forfaitaires et annualisés.  |
| Main d'œuvre extérieure à la société                       | Recours au travail intérimaire.   |
| Nombre moyen de salariés à temps plein                     | 942 salariés  |
| Nombre moyen de salariés à temps partiel                   | 44 salariés   |
| Absentéisme  | Maladie : 6 313 jours<br>Accident du travail et trajet : 159 jours<br>Maternité : 4 031 jours<br>Congés autorisés (événements familiaux, congés formation) : 1 427 jours<br>Autres causes (injustifiées et congés sans solde) : 454 jours   |
| Évolution annuelle de la rémunération                      | +4,8 % en 2002 par rapport à 2001.  |
| Charges sociales   | 50 % patronales<br>23 % salariales  |
| Égalité professionnelle                                    | Accor s'engage à lutter contre toutes formes de discriminations, c'est-à-dire toutes distinctions opérées entre les personnes en raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs mœurs, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance réelle ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée. |
| Relations professionnelles et bilan des accords collectifs | Signature en 2002 de la Négociation Annuelle Obligatoire.   |
| Condition hygiène et sécurité                              | Pas de risques majeurs, compte tenu d'une population de "sièges".<br>Réunion trimestrielle des membres du CHSCT.<br>Taux accident du travail : 1 %  |
| Formation  | Budget formation : 3 % de la masse salariale.<br>1 salarié sur 2 a bénéficié d'une formation en 2002.   |
| Emploi et insertion des personnes handicapées              | Recherche constante et répétée sans atteindre les quotas  |
| Oeuvres sociales   | Activité développée par le Comité d'Entreprise.<br>Mise en place de services "Vie Pratique" pour simplifier le quotidien des salariés (Bien-être à la carte).   |
| Importance de la sous-traitance                            | 70 personnes à la Direction Générale des Technologies de l'Information  |

# RAPPORT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE ACCOR

Le périmètre de référence considéré concerne les établissements en filiales et sous contrat de gestion en France, soit pour l'hôtellerie un total de 849 établissements pour 84 317 chambres. Par rapport à ce périmètre de référence, le périmètre couvert est de :

- 88 % des chambres construites des hôtels pour les données eau et énergie,
- 94 % des hôtels pour les données issues du suivi de la "Charte Environnement de l'Hôtelier",
- 100 % du chiffre d'affaires France des instituts Thalassa,
- 77 % du nombre des courses en France de la Compagnie des Wagons-Lits,

- 100 % du chiffre d'affaires France des casinos,
- 91 % du chiffre d'affaires France de Lenôtre.

Les données issues du périmètre couvert n'ont pas été extrapolées au périmètre de référence.

L'activité Services n'a pas été prise en compte en raison de ses impacts très faibles sur l'environnement : ils sont limités à l'utilisation de 200 tonnes de papier pour produire les titres de service en France. Ce papier est non recyclé et non recyclable pour des raisons de lutte contre la contrefaçon.

## CONSOMMATION DE RESSOURCES EN EAU, MATIÈRES PREMIÈRES ET ÉNERGIE

| Indicateurs   | Hôtellerie | Instituts Thalassa | Compagnie Wagons-Lits | Casino | Restauration (Lenôtre) |
|---|------------|--------------------|-----------------------|--------|------------------------|
| Consommation d'eau potable (milliers m <sup>3</sup> ) | 5 861      | 72                 | 17                    | 112    | 38                     |
| Consommation d'énergie (MWh)                          | 667 087    | 21 895             | 5 221                 | 26 085 | 8 098                  |

Le Groupe développe le recours à l'énergie solaire pour la production d'eau chaude sanitaire. En 2002, 1 600 m<sup>2</sup> de panneaux solaires étaient installés sur 14 établissements dans le monde, produisant 870 MWh par an.

### Utilisation des sols

Les activités du groupe Accor n'ont pas d'impact significatif en termes d'utilisation de sols. Les hôtels sont implantés principalement en zones urbaine et périurbaine, et ne se traduisent pas par la destruction de zones riches pour leur biodiversité.

### Rejets dans le sol

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

### Rejets dans l'air

Les activités du groupe Accor génèrent peu d'émissions dans l'air.

Les principaux rejets concernent :

- les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie ;
- les émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone liées à l'utilisation de fluides réfrigérants.

| Indicateurs  | Hôtellerie | Instituts Thalassa | Compagnie Wagons-Lits | Casino | Restauration (Lenôtre) |
|--|------------|--------------------|-----------------------|--------|------------------------|
| Gaz à effet de serre direct (tonnes équ. CO <sub>2</sub> )   | 33 989     | 2 918              | 878                   | 756    | 954                    |
| Gaz à effet de serre indirect (tonnes équ. CO <sub>2</sub> ) | 40 008     | 615                | 414                   | 1 818  | 336                    |
| Gaz nocifs pour la couche d'ozone (kg équ. CFC11)            | ND         | ND                 | 23,2                  | ND     | 3                      |

### Rejets dans l'eau

Les activités du groupe Accor conduisent à des rejets en eaux usées très proches, de par leur composition, des rejets domestiques. Ces rejets sont pris en charge majoritairement par des stations

d'épuration municipales et ne font pas l'objet de mesures de polluants spécifiques. La collecte sélective des huiles usagées permet de réduire la quantité de polluants envoyés vers les stations et ainsi de limiter la pollution du milieu aquatique.

### Nuisances sonores

Les sources de nuisances sonores pour le voisinage liées aux activités du groupe Accor sont : (1) les cas exceptionnels de dysfonctionnement des installations techniques (climatisation) et (2) les approvisionnements des hôtels (camions). Les dysfonctionnements sont prévenus autant que possible par une maintenance régulière des équipements. Les approvisionnements sont organisés de façon à minimiser la gêne du voisinage. Il n'existe pas de mesure quantifiée de ces nuisances.

| Indicateurs                         | Hôtellerie | Instituts Thalassa | Compagnie Wagons-Lits | Casino | Restauration (Lenôtre) |
|-------------------------------------|------------|--------------------|-----------------------|--------|------------------------|
| Déchets industriels banals (tonnes) | ND         | ND                 | 835                   | ND     | 960                    |

### Mesures préventives

Elles sont suivies pour l'activité hôtelière et les casinos au travers des actions de la "Charte Environnement de l'Hôtelier".

| Indicateurs                                      | Hôtellerie | Casino |
|--|------------|--------|
| Collecte sélective du verre                      | 82 %       | 73 %   |
| Collecte sélective du carton                     | 73 %       | 53 %   |
| Collecte sélective des vieux papiers             | 67 %       | 53 %   |
| Collecte sélective des huiles usagées            | 87 %       | 80 %   |
| Autocontrôle des consommations d'eau             | 95 %       | 33 %   |
| Autocontrôle des consommations d'énergie         | 95 %       | 33 %   |
| Actions locales de protection de l'environnement | 42 %       | NP     |

### Démarche d'évaluation ou de certification

La Compagnie des Wagons-Lits a entrepris une démarche de certification ISO 14001 sur son siège situé à Paris et sur l'ensemble de ses unités. Le siège a reçu la certification ISO 14001 en octobre 2002. Les unités en Italie, Autriche et Espagne sont également certifiées.

Sur son activité hôtelière, Accor a mis en place la "Charte Environnement de l'Hôtelier" qui comporte 15 actions. Cette charte est appliquée par 94 % des hôtels filiales et managés France avec une moyenne de 11,57 actions réalisées.

### Conformité réglementaire

La réglementation environnement s'appliquant à l'activité hôtelière est présentée sur le site Intranet de Accor dans la section "Réglementation hôtelière". Des fiches pratiques Environnement sont envoyées aux Directeurs d'établissements pour leur rappeler et leur indiquer comment mettre en œuvre cette réglementation.

### Nuisances olfactives

Les activités du groupe Accor ne conduisent pas à des nuisances olfactives pour le voisinage.

### Déchets

Il n'existe pas de données quantifiées sur les quantités de déchets générés par le Groupe excepté pour la restauration (Lenôtre) et pour les sites de service à terre de la Compagnie des Wagons-Lits.

### Dépenses environnementales

Le budget de fonctionnement de la Direction Environnement s'est élevé en 2002 à € 580 000. Les investissements et les dépenses environnementales au niveau des sites ne font pas l'objet aujourd'hui d'un reporting consolidé.

### Organisation Environnement

La Direction Environnement du groupe Accor est composée de 5 personnes. Elle s'appuie sur 53 correspondants Environnement répartis sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté. Cette Direction est rattachée à la Direction Générale Technique de l'Hôtellerie, elle-même rattachée à la Direction Générale des Services Transversaux.

### Sensibilisation des employés à l'environnement

Dans le cadre de l'application de la "Charte Environnement de l'Hôtelier", 57 % des hôtels ont effectué une sensibilisation de leurs employés à l'environnement en 2002. La Direction Environnement édite plusieurs supports et documents pour sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales.

### Provisions et garanties pour risques environnementaux

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

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

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

### Objectifs assignés aux filiales étrangères

Les correspondants Environnement facilitent la mise en œuvre de la politique Environnement du Groupe sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

La "Charte Environnement de l'Hôtelier" est déployée sur l'ensemble des hôtels européens quel que soit leur mode d'exploitation (filiales, managés, franchisés). Des pays hors Europe (Nouvelle-Zélande, Australie, Égypte, Indonésie, Laos, Chine, Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Corée, Thaïlande, Vietnam) l'ont mise en œuvre.

La politique de certification ISO 14001 de la Compagnie des Wagons-Lits s'applique à l'ensemble de ses unités en Europe.

### Risques de taux d'intérêt et de change

L'utilisation des instruments financiers par Accor tels que swaps, caps ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion des risques de taux et de change est centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements, directement rattachée au Directoire. Chez Accor, l'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux).

#### Politique d'investissement

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

#### Les opérations de financement à court terme

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement à court terme diversifiées faisant directement appel aux investisseurs : marché des Billets de Trésorerie en France, marché de l'Euro Commercial Paper à Londres, marché du Commercial Paper aux États-Unis. En outre, en fonction des opportunités offertes par le marché, Accor est souvent amené à lever une ressource à court terme dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (cf. note annexe n° 27.C figurant en page 62). L'utilisation de ces instruments financiers se révèle être un moyen d'optimiser le coût de la ressource.

#### Les opérations de couverture de taux d'intérêt

La dette consolidée de Accor est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables tels que les taux Libor et Euribor (cf. note annexe n° 27.D figurant en page 62). En fonction des évolutions de la composition du portefeuille (nouvelle dette ou remboursement de dettes venant à échéance) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable. Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction de la Trésorerie et des Financements. Les contrats d'échange de taux d'intérêt (swaps) et de garantie de taux (caps) sont les instruments les plus couramment utilisés. Ils sont passés avec des banques bénéficiant d'une notation de qualité, selon les clauses juridiques AFB négociées dans les contrats internationaux.

#### Les opérations de couverture de change

Les opérations de couverture de change sont surtout réalisées dans le cadre de l'activité des agences de voyages, sur la base d'un sous-jacent identifié (encours de factures). Les instruments les plus couramment utilisés sont l'achat ou la vente à terme de devises. Dans l'activité des services où la présence dans les pays d'Amérique latine est importante, Accor a pu limiter la détérioration de ses résultats due aux fortes dévaluations constatées dans ces pays par des mécanismes de couvertures de change consistant à transformer en monnaie forte les résultats accumulés. Dans le reste du Groupe, les opérations de couverture de change sont très peu utilisées. Cette position s'explique par le double fait que les flux intragroupes en devises demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation. En conclusion, il n'est pas dans la vocation de Accor de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de Accor SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs.

## ► Risques juridiques

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

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

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

La répartition du parc hôtelier géré par le groupe Accor, entre les hôtels en propriété, en location, en gestion et en franchise, figure en pages 2 et 3 du présent document.

Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats font l'objet de la note annexe n° 34 aux comptes consolidés, figurant en page 65 du présent document.

## ► Assurance – couverture des risques

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

En effet, les assurances souscrites couvrent largement en dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile les pertes et indemnités consécutives à un sinistre total qui frapperait l'établissement hôtelier le plus important du Groupe avec une couverture qui peut atteindre € 610 millions par sinistre.

Le programme d'assurance mondial mis en place fait largement appel à l'auto-assurance pour les risques de fréquence courants

qui se trouvent ainsi mutualisés entre tous les établissements du Groupe. Au-delà de cette ligne d'autoassurance, les risques sont transférés au marché de l'assurance et sont placés auprès d'assureurs de premier plan et de notoriété mondiale.

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

En 2002, Accor a mis en place un Comité de Prévention des Risques, dont les missions consistent à :

- identifier régulièrement les principaux risques auxquels le Groupe est confronté en matière de sécurité et de sûreté ;
- arrêter les grands axes de la politique de sécurité au plan mondial (normes et procédures à respecter) ;
- définir des plans d'action visant à améliorer la prévention ;
- décider, si nécessaire, les mesures d'urgence exigées par les circonstances ;
- organiser la diffusion et la mise en œuvre dans le Groupe des orientations de la politique sécurité.

Ce Comité s'appuie sur plusieurs groupes de travail composés de responsables opérationnels et fonctionnels, ainsi que, le cas échéant, d'experts extérieurs.

Grâce au programme d'assurance triennal souscrit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001, Accor a pu limiter les surcoûts liés à l'évolution du marché de l'assurance depuis cette date.

## ► Risques industriels liés à l'environnement

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : réserves de gaz installées dans les hôtels ou à proximité, transformateurs pyralènes, pollution des sols par les eaux usées ou par une rupture de canalisation, pollution sanitaire des réseaux d'eau chaude, risques d'incendie. La réalisation de ces risques reste toutefois peu probable en raison des contrôles effectués par les équipes de management et les équipes techniques de Accor.

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

## OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 4 mars 2003, a examiné les comptes de l'exercice 2002 ainsi que le rapport de gestion du Directoire.

Ces états traduisent, pour la première fois depuis plusieurs années, un recul limité des résultats du Groupe.

Dans un environnement particulièrement difficile, marqué par un ralentissement économique d'ensemble, la persistance d'incertitudes majeures affectant les industries du tourisme et une forte dépréciation des devises sud-américaines, Accor a témoigné, au cours de l'exercice, d'une bonne capacité de résistance, fondée notamment sur l'équilibre du portefeuille d'activités du Groupe, le dynamisme de l'hôtellerie économique en Europe, la maîtrise des charges d'exploitation et une politique de financement transparente, prudente et diversifiée. En outre, le Groupe a été en mesure de préserver ses objectifs de long terme en poursuivant sa politique de développement sélectif et rentable.

Le Conseil de Surveillance considère que, dans ces circonstances, les résultats de l'exercice 2002 constituent une bonne performance, qui illustre le bien-fondé de la stratégie et des actions mises en œuvre par le Directoire, sous la conduite de son Président. Il souligne également que, dans ce contexte, et pour la seconde année consécutive, les performances de Accor sont sensiblement supérieures à celles de ses principaux concurrents internationaux. Le Directoire a proposé de maintenir le dividende de l'exercice au niveau du dividende distribué au titre de 2001 – soit 1,05 € par action et 1,575 € avec avoir fiscal.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition.

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



# COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

|           |  |
|-----------|--|
| <b>28</b> | <b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET RÉVISEURS</b> |
| <b>29</b> | <b>COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS</b>                    |
| <b>30</b> | <b>BILANS CONSOLIDÉS</b>                                 |
| <b>32</b> | <b>TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS</b>                |
| <b>33</b> | <b>VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES</b>                   |
| <b>34</b> | <b>PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION</b>                      |
| <b>35</b> | <b>RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS PAR MÉTIER</b>           |
| <b>36</b> | <b>NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>              |

# **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET RÉVISEURS**

## **EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2002**

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 2002, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes

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

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, 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 5 mars 2003

### **Les Commissaires aux comptes**

Barbier Frinault & Autres  
Réseau Ernst & Young

Membres de la Compagnie de Versailles

Christian CHOCHON

Deloitte Touche Tohmatsu Audit

Alain PONS

### **Les Réviseurs**

Deloitte Touche Tohmatsu

## COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS

| en € millions (au 31 décembre)                                     | Notes     | 2000           | 2001           | 2002                       |
|--|-----------|----------------|----------------|----------------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>  |           | <b>6 946</b>   | <b>7 218</b>   | <b>7 071</b>               |
| Autres produits opérationnels                                      |           | 62             | 72             | 68                         |
| <b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>                             | <b>3</b>  | <b>7 007</b>   | <b>7 290</b>   | <b>7 139</b>               |
| Charges d'exploitation   |           | (5 117)        | (5 319)        | (5 203)                    |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>                                | <b>4</b>  | <b>1 891</b>   | <b>1 971</b>   | <b>1 936</b>               |
| Loyers   | <b>5</b>  | (616)          | (698)          | (726)                      |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>                                |           | <b>1 275</b>   | <b>1 273</b>   | <b>1 210</b>               |
| Amortissements et Provisions                                       | <b>6</b>  | (428)          | (443)          | (455)                      |
| <b>Résultat opérationnel</b>                                       | <b>7</b>  | <b>847</b>     | <b>830</b>     | <b>755</b>                 |
| Résultat financier   | <b>8</b>  | (121)          | (92)           | (66)                       |
| Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence      | <b>9</b>  | 25             | 20             | 14                         |
| <b>Résultat courant avant impôt</b>                                |           | <b>751</b>     | <b>758</b>     | <b>703</b>                 |
| Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier                        | <b>10</b> | 19             | 29             | 54                         |
| Résultat de la gestion des autres actifs                           | <b>11</b> | 23             | 66             | (30)                       |
| Amortissement des écarts d'acquisition                             | <b>14</b> | (96)           | (102)          | (109)                      |
| Impôts   | <b>12</b> | (256)          | (246)          | (234)                      |
| Résultat exceptionnel (net d'impôt)                                | <b>13</b> | 35             | -              | 68                         |
| Intérêts minoritaires  | <b>23</b> | (28)           | (31)           | (22)                       |
| <b>Résultat net part du Groupe</b>                                 |           | <b>447</b>     | <b>474</b>     | <b>430</b>                 |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b> (en milliers) | <b>22</b> | <b>196 002</b> | <b>197 042</b> | <b>197 573</b>             |
| <b>Résultat net par action</b> (en €)                              |           | <b>2,28</b>    | <b>2,40</b>    | <b>2,18</b>                |
| <b>Résultat net dilué par action</b> (en €)                        | <b>22</b> | <b>2,27</b>    | <b>2,39</b>    | <b>2,14</b>                |
| <b>Dividende par action</b> (en €)                                 |           | <b>1,00</b>    | <b>1,05</b>    | <b>1,05</b> <sup>(1)</sup> |

(1) Proposé à l'Assemblée Générale.

## Actif

| en € millions (au 31 décembre)                  | Notes | 2000          | 2001          | 2002          |
|---|-------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Écarts d'acquisition</b>                     | 14    | <b>1 911</b>  | <b>1 879</b>  | <b>1 679</b>  |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            | 15    | <b>581</b>    | <b>533</b>    | <b>479</b>    |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              | 16    | <b>4 696</b>  | <b>5 026</b>  | <b>4 521</b>  |
| Prêts long terme                                | 17    | 294           | 334           | 429           |
| Titres mis en équivalence                       | 18    | 303           | 266           | 249           |
| Autres immobilisations financières              | 19    | 176           | 282           | 487           |
| <b>Total immobilisations financières</b>        |       | <b>773</b>    | <b>882</b>    | <b>1 165</b>  |
| <b>Total actifs immobilisés</b>                 | 20    | <b>7 961</b>  | <b>8 320</b>  | <b>7 844</b>  |
| Stocks  |       | 85            | 89            | 90            |
| Clients   |       | 1 201         | 1 218         | 1 139         |
| Autres tiers et comptes de régularisation actif | 21    | 876           | 926           | 957           |
| Fonds réservés Titres de Service                |       | 259           | 305           | 345           |
| Créances sur cessions d'actifs à court terme    | 28    | 102           | 101           | 20            |
| Prêts à court terme                             | 28    | 79            | 47            | 160           |
| Titres de placement                             | 28    | 792           | 830           | 541           |
| Disponibilités                                  | 28    | 599           | 264           | 179           |
| <b>Total actif circulant</b>                    |       | <b>3 993</b>  | <b>3 780</b>  | <b>3 431</b>  |
| <b>Total actif</b>                              |       | <b>11 954</b> | <b>12 100</b> | <b>11 275</b> |

## Passif

| en € millions (au 31 décembre)                            | Notes     | 2000          | 2001          | 2002          |
|---|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Capital   |           | 591           | 592           | 593           |
| Primes  |           | 1 894         | 1 892         | 1 903         |
| Réserves  |           | 724           | 926           | 1 102         |
| Différence de conversion                                  |           | 187           | 255           | (135)         |
| Résultat de l'exercice                                    |           | 447           | 474           | 430           |
| <b>Capitaux propres</b>                                   | <b>22</b> | <b>3 843</b>  | <b>4 139</b>  | <b>3 893</b>  |
| Intérêts minoritaires                                     | 23        | 141           | 140           | 91            |
| <b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>          |           | <b>3 984</b>  | <b>4 279</b>  | <b>3 984</b>  |
| Provisions pour risques et charges                        | 24        | 609           | 537           | 528           |
| TSDI reconditionné  | 25 et 28  | 270           | 214           | 151           |
| Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor | 26 et 28  | 434           | -             | 570           |
| Autres dettes à long terme                                | 28        | 2 477         | 3 007         | 2 493         |
| Endettement en crédit-bail                                | 28        | 216           | 220           | 158           |
| <b>Total dettes financières à long terme</b>              | <b>27</b> | <b>3 397</b>  | <b>3 441</b>  | <b>3 372</b>  |
| <b>Total capitaux permanents</b>                          |           | <b>7 990</b>  | <b>8 257</b>  | <b>7 884</b>  |
| Fournisseurs  |           | 677           | 683           | 655           |
| Autres tiers et compte de régularisation passif           | 21        | 1 241         | 1 064         | 1 101         |
| Titres de service à rembourser                            |           | 1 325         | 1 446         | 1 304         |
| Dettes financières à court terme                          | 27 et 28  | 251           | 537           | 234           |
| Banques   | 28        | 470           | 113           | 97            |
| <b>Total dettes à court terme</b>                         |           | <b>3 964</b>  | <b>3 843</b>  | <b>3 391</b>  |
| <b>Total passif</b>                                       |           | <b>11 954</b> | <b>12 100</b> | <b>11 275</b> |



## ▶ TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

| en € millions (au 31 décembre)  | Notes     | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Excédent brut d'exploitation  |           | 1 275        | 1 273        | 1 210        |
| Finance (y compris provisions financières)                              |           | (121)        | (92)         | (66)         |
| Impôt sur les sociétés (y compris provisions pour impôts)               |           | (170)        | (161)        | (196)        |
| Annulation des provisions pour impôts et provisions financières         |           | (6)          | (21)         | 9            |
| Dividendes perçus des sociétés mises en équivalence                     |           | 6            | 6            | 4            |
| <b>Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>            | <b>29</b> | <b>984</b>   | <b>1 005</b> | <b>961</b>   |
| Investissements sur actifs existants (1)                                | <b>30</b> | (422)        | (405)        | (316)        |
| <b>Autofinancement disponible</b>                                       |           | <b>562</b>   | <b>600</b>   | <b>645</b>   |
| Investissements de développement et de technologie (2)                  | <b>31</b> | (1 251)      | (923)        | (802)        |
| Produits des cessions d'actifs (3)                                      |           | 843          | 535          | 660          |
| Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement               |           | 116          | (115)        | (165)        |
| Gains/(pertes) non opérationnels  |           | (56)         | (36)         | (39)         |
| <b>Ressources/(emplois) de l'activité</b>                               |           | <b>214</b>   | <b>61</b>    | <b>299</b>   |
| Flux de dividendes (4)  |           | (248)        | (271)        | (326)        |
| Augmentation/(réduction) de capital (5)                                 |           | 274          | (1)          | 12           |
| Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres (6) |           | (97)         | (93)         | 263          |
| Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions (7)     |           | (24)         | 2            | 3            |
| Reclassement des titres Compass en titres immobilisés                   |           | -            | -            | (204)        |
| <b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net</b>                   | <b>28</b> | <b>119</b>   | <b>(302)</b> | <b>47</b>    |
| Endettement net début de période  |           | (2 665)      | (2 547)      | (2 849)      |
| Endettement net fin de période  |           | (2 547)      | (2 849)      | (2 802)      |
| <b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net</b>                   | <b>28</b> | <b>119</b>   | <b>(302)</b> | <b>47</b>    |
| <b>Flux opérationnel</b>  |           | <b>1 044</b> | <b>854</b>   | <b>553</b>   |
| <b>Flux d'investissement (1) + (2) + (3)</b>                            |           | <b>(830)</b> | <b>(793)</b> | <b>(458)</b> |
| <b>Flux financier (4) + (5)</b>   |           | <b>26</b>    | <b>(272)</b> | <b>(314)</b> |
| <b>Divers (6) + (7)</b>   |           | <b>(121)</b> | <b>(91)</b>  | <b>266</b>   |
| <b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net (cf. note 28)</b>     |           | <b>119</b>   | <b>(302)</b> | <b>47</b>    |

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES (AVANT INTÉRÊTS MINORITAIRES)

| en € millions                         | Nombre d'actions   | Capital    | Primes       | Diff. de conversion <sup>(1)</sup> | Réserves et résultats | Capitaux propres |
|---------------------------------------|--------------------|------------|--------------|------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>31 décembre 2000</b>               | <b>197 042 535</b> | <b>591</b> | <b>1 894</b> | <b>187</b>                         | <b>1 171</b>          | <b>3 843</b>     |
| Augmentation de capital               |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • par conversion d'obligations        |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • levée d'options                     | 568 810            | 2          | 7            |                                    |                       | 9                |
| • actions d'autocontrôle              | (246 661)          | (1)        | (9)          |                                    |                       | (10)             |
| • par apport fusion                   |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • par souscription des salariés       |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| Dividende distribué brut de précompte |                    |            |              |                                    | (245)                 | (245)            |
| Différence de conversion              |                    |            |              | 68                                 |                       | 68               |
| Résultat de l'exercice                |                    |            |              |                                    | 474                   | 474              |
| <b>31 décembre 2001</b>               | <b>197 364 684</b> | <b>592</b> | <b>1 892</b> | <b>255</b>                         | <b>1 400</b>          | <b>4 139</b>     |
| Augmentation de capital               |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • par conversion d'obligations        |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • levée d'options                     | 51 000             |            |              |                                    |                       |                  |
| • actions d'autocontrôle              |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • par apport fusion                   |                    |            |              |                                    |                       |                  |
| • par souscription des salariés       | 314 135            | 1          | 11           |                                    |                       | 12               |
| Dividende distribué brut de précompte |                    |            |              |                                    | (298)                 | (298)            |
| Différence de conversion              |                    |            |              | (390)                              |                       | (390)            |
| Résultat de l'exercice                |                    |            |              |                                    | 430                   | 430              |
| <b>31 décembre 2002</b>               | <b>197 729 819</b> | <b>593</b> | <b>1 903</b> | <b>(135)</b>                       | <b>1 532</b>          | <b>3 893</b>     |

(1) Dont € – 17 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2000, dont € – 14 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2001, dont € – 15 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2002.

La variation de la différence de conversion de € – 390 millions entre le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2002 s'explique principalement par les variations monétaires de la période aux États-Unis et en Amérique latine.

L'appréciation relative de l'euro par rapport au dollar américain, appliquée aux actifs nord-américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6 et de Red Roof Inns, génère sur la période 2002 une différence de conversion négative de € – 263 millions.

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

- 0,9305 en décembre 2000,
- 0,8813 en décembre 2001,
- 1,0487 en décembre 2002.

Le montant de la variation de la différence de conversion sur la zone d'Amérique latine en 2002 est de € – 77 millions.



## PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

|  | Notes | 2000   | 2001   | 2002   |
|--|-------|--------|--------|--------|
| Gearing  | a     | 64 %   | 67 %   | 70 %   |
| Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/Dette nette retraitée (proforma) | b     | 17,9 % | 17,3 % | 16,5 % |
| Résultat brut d'exploitation / Charges financières retraitées                          | c     | 5,1    | 5,4    | 5,6    |
| Retour sur capitaux employés   | d     | 11,7 % | 11,5 % | 10,7 % |
| Création de valeur économique (en € millions)  | e     | 265    | 291    | 278    |

**Note a :** Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

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

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

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante (cf. note 29), 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 8 fois les loyers de l'exercice en cours selon les méthodes recommandées par les principales agences de notation. Ce principe est appliqué depuis le 30 juin 2002, sans modification du rating. Les exercices 2000 et 2001 ont été retraités sur la base de 8 fois les loyers. Pour mémoire, la dette nette était ajustée de 5 fois les loyers jusqu'au 31 décembre 2001.

**Note c :** Résultat brut d'exploitation / Charges financières retraitées ou Financial Charge Cover ratio.

Ce ratio est déterminé comme le rapport entre le résultat brut d'exploitation (RBE) et le résultat financier d'intérêts (hors gain de change, provisions financières et dividendes reçus) ajustés de 1/3 des loyers de l'exercice.

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

**Note e :** Création de la valeur économique ou Economic Value Added (EVA®).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour l'exercice 2000, 2001 et 2002 sur la base des données suivantes :

|   | 2000          | 2001          | 2002          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Coût des fonds propres <sup>(1)</sup>                               | 8,60 %        | 9,05 %        | 8,74 %        |
| Coût de la dette après impôt  | 3,68 %        | 2,85 %        | 2,62 %        |
| Pondération Fonds propres / Dettes                                  |               |               |               |
| – Fonds propres   | 61,01 %       | 60,03 %       | 58,13 %       |
| – Dettes  | 38,99 %       | 39,97 %       | 41,87 %       |
| <b>Coût moyen pondéré du capital <sup>(2)</sup></b>                 | <b>6,68 %</b> | <b>6,57 %</b> | <b>6,18 %</b> |
| <b>ROCE après impôt <sup>(3)</sup></b>                              | <b>9,04 %</b> | <b>9,06 %</b> | <b>8,56 %</b> |
| <b>Capitaux employés (cf. ROCE ci-après) (en € millions)</b>        | <b>11 214</b> | <b>11 689</b> | <b>11 846</b> |
| <b>Création de valeur économique (en € millions) <sup>(4)</sup></b> | <b>265</b>    | <b>291</b>    | <b>278</b>    |

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2000, 2001 et 2002 est respectivement de 0,9, 1,0 et 1,0.

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

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

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

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

A titre d'exemple, au 31 décembre 2002, les données de la formule sont les suivantes :

|                              |                                |                   |                                 |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Ebitda                       | : 1 264 M€ (cf. ROCE ci-après) | Taux d'impôt      | : 31,00 % (cf. note 12.2)       |
| Amortissements et provisions | : 455 M€                       | Capitaux employés | : 11 846 M€ (cf. ROCE ci-après) |

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta pour les années 2000, 2001 et 2002 est respectivement de 27 M€, 28 M€ et 28 M€.

## RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS PAR MÉTIER (ROCE)

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

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

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

– excédent d'exploitation des activités (Ebitda) : pour chaque métier, cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;

– capitaux employés : pour chaque métier, total des actifs immobilisés calculé à partir de la moyenne de leur valeur brute, sur chaque exercice et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités (Ebitda) et des capitaux employés, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2002, le ROCE s'établit à 10,7 % contre 11,5 % au 31 décembre 2001. Il est précisé, qu'en excluant les hôtels en cours de construction (capitaux engagés sans excédent d'exploitation des activités), le ROCE aurait été de 11,0 % et 11,9 % respectivement au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001.

| en € millions   | 2000          | 2001          | 2002          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Capitaux employés en fin de période                                 | 11 276        | 12 020        | 11 601        |
| Retraitements prorata temporis des capitaux employés <sup>(1)</sup> | (280)         | (355)         | 203           |
| Effet de change sur les capitaux employés <sup>(2)</sup>            | 220           | 24            | 42            |
| <b>Capitaux employés</b>  | <b>11 216</b> | <b>11 689</b> | <b>11 846</b> |
| Excédent brut d'exploitation  | 1 275         | 1 273         | 1 210         |
| Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes                | 15            | 47            | 40            |
| Quote-part dans le résultat des mises en équivalence                | 25            | 20            | 14            |
| Autres retraitements  | –             | –             | –             |
| <b>Excédent d'exploitation des activités (Ebitda)</b>               | <b>1 315</b>  | <b>1 340</b>  | <b>1 264</b>  |
| <b>ROCE (Ebitda/capitaux employés)</b>                              | <b>11,7 %</b> | <b>11,5 %</b> | <b>10,7 %</b> |

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagés au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.

(2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparables aux taux de traduction de l'excédent d'exploitation des activités.

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

| Métiers                    | 2000          | 2001                     | 2002                  |
|----------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>11,9 %</b> | <b>11,3 %</b>            | <b>10,2 %</b>         |
| Affaires et loisirs        | 11,0 %        | 10,5 % <sup>(1)(2)</sup> | 9,2 % <sup>(1)</sup>  |
| Économique                 | 14,6 %        | 15,3 % <sup>(1)(2)</sup> | 14,8 % <sup>(2)</sup> |
| Économique États-Unis      | 11,4 %        | 10,0 %                   | 8,8 %                 |
| <b>SERVICES</b>            | <b>19,7 %</b> | <b>25,8 %</b>            | <b>26,7 %</b>         |
| <b>Autres activités</b>    |               |                          |                       |
| Agences de voyages         | 5,0 %         | 3,0 %                    | 9,0 %                 |
| Casinos                    | 16,9 %        | 16,6 %                   | 14,5 %                |
| Restauration               | 14,7 %        | 11,9 %                   | 11,0 %                |
| Services à bord des trains | 13,6 %        | 7,5 %                    | 8,9 %                 |
| Autres activités           | 2,2 %         | 1,4 %                    | 2,5 %                 |
| <b>Total Groupe</b>        | <b>11,7 %</b> | <b>11,5 %</b>            | <b>10,7 %</b>         |

(1) 11,5 % et 9,9 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2001 et au 31 décembre 2002 respectivement.

(2) 16,1 % et 15,5 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2001 et au 31 décembre 2002 respectivement.



## ▶ NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés sont établis dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur en France, en accord avec la nouvelle méthodologie sur les comptes consolidés (CRC 99-02). À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002, le Groupe a appliqué le règlement CRC 2000-06 sur les passifs. Ce changement de méthode n'a eu aucune incidence ni sur les capitaux propres d'ouverture, ni sur le résultat de la période.

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

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

### A. Méthodes de consolidation

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

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

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

### B. Écarts d'évaluation et d'acquisition

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

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

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

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

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

### C. Conversion des comptes exprimés en devises

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

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

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont traduits au cours historique, les autres postes sont traduits au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat en résultat financier.

### D. Immobilisations

#### D.1 Immobilisations incorporelles

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

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

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

À dater du 1<sup>er</sup> janvier 2002, les fonds de commerce sont intégrés aux écarts d'acquisition et font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée propre à chaque métier, dans les limites maximales décrites en "B. Écarts d'évaluation et d'acquisition". La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur.

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

- Les parts de marché dégagées sur les activités de services et de services à bord des trains, représentatives d'investissements réalisés pour renforcer une position économique, font l'objet d'une évaluation fondée sur des perspectives de chiffre d'affaires et de rentabilité prévisionnels.
- Les marques et parts de marchés ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

## D.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient, y compris les frais financiers intercalaires relatifs aux emprunts nécessaires au financement des constructions.

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

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

## D.3 Crédit-bail (location-financement), cession-bail et location de longue durée

Le Groupe applique la méthode préférentielle prescrite par la réglementation française lui permettant de capitaliser les contrats de crédit-bail et assimilés qualifiés de location-financement. Dans ce cadre, afin de définir la notion de contrat de location-financement, le Groupe privilégie systématiquement l'analyse économique du partage des risques et avantages inhérents à la propriété entre le preneur et le bailleur.

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

Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'un contrat de location-financement, le résultat de cession est différé et amorti sur la durée du bail, sauf constat de perte de valeur définitive du bien concerné.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple sont constatés au compte de résultat sous forme de loyers. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 5. Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

## D.4 Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées, de même que les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), 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'immobilisation d'unités hôtelières (murs et fonds de commerce), la valeur d'utilité est estimée à partir d'un multiple de l'excédent brut d'exploitation sur la durée d'un cycle hôtelier. Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste "Résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier" (cf. note 1. P. 5 et note 10).

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

S'agissant des titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), la valeur d'inventaire correspondant à la valeur d'utilité tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entreprise dont les titres sont détenus et ne repose donc pas systématiquement sur la valeur instantanée du cours de bourse pour les titres cotés.

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

## E. Stocks

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

## F. Fonds réservés

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

## G. Titres de placement

Les titres de placement sont enregistrés à leur coût d'acquisition et font l'objet de dépréciation lorsque ce dernier est supérieur à leur valeur de marché.

## H. Charges à répartir

Les charges à répartir comprennent :

- les frais de préouverture des nouveaux établissements hôteliers, amortis sur 3 ans dans l'hôtellerie et 1 an dans la restauration ;
- les frais d'acquisition d'immobilisations, amortis sur 5 ans maximum ;
- les frais liés à l'émission d'emprunts, amortis sur la durée de l'emprunt ;
- les frais liés au développement de systèmes informatiques, amortis sur la durée d'utilité des systèmes.

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

## I. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers tel que décrit en note 5. Ce poste figure dans les "Autres tiers et comptes de régularisation actif".

## J. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés par l'entreprise à ses salariés, y compris la participation des salariés.

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

Jusqu'au 31 décembre 1999, le Groupe provisionnait partiellement des engagements de retraite en accord avec les règles comptables applicables à chaque pays dans lequel il est implanté. Dans le cadre de l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2000 du règlement du Comité de la Réglementation Comptable CRC 99-02, le Groupe applique la méthode préférentielle et provisionne l'ensemble de ses engagements de retraite.

L'impact de ce changement de méthode comptable a été imputé sur les réserves consolidées au 1<sup>er</sup> janvier 2000.

Pour les régimes à prestations définies, l'engagement a été calculé selon la norme IAS 19, en particulier, le Groupe a estimé ses engagements selon la méthode rétrospective en tenant compte d'hypothèses actuarielles, d'augmentation des salaires, d'âge de départ, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2000, il est également tenu compte des actifs détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché.

Les écarts actuariels pré-existants au 1<sup>er</sup> janvier 2000 ont été maintenus et n'ont donc pas été imputés sur les réserves.

L'écart entre le passif au 1<sup>er</sup> janvier 2000 ainsi calculé et la provision existante dans les comptes à cette même date et après prise en compte de l'impôt différé correspondant constitue l'impact du changement de méthode.

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

## L. Conversion des opérations libellées en devises

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

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

## M. Impôt différé

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

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

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

## N1. Stock-options

Certaines filiales du Groupe, notamment aux États-Unis et en France, pratiquent une politique d'attribution d'options de souscription d'actions envers leurs employés. Ces filiales n'étant pas cotées, le Groupe s'est engagé à racheter les titres émis suite à l'exercice des options à un prix basé sur des valeurs de marché (en général multiple de l'Excédent Brut d'Exploitation minoré de la dette nette). Ainsi à chaque clôture, le Groupe procède à l'évaluation de l'impact qu'aurait l'exercice de ces options sur la quote-part détenue par le Groupe dans l'actif net consolidé de ces filiales. L'effet de dilution potentielle constaté est pris en charge en "Résultat de la gestion des autres actifs" par la constitution d'une provision au titre des engagements sociaux.

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

## N2. Titres Accor auto-détenus

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites :

- à l'actif du bilan consolidé, en titres de placement, lorsque ces titres autodétenus sont explicitement affectés, dès l'acquisition, soit à l'attribution aux salariés soit à la régularisation de cours,
  - en diminution des capitaux propres consolidés dans les autres cas.
- Les actions inscrites en titres de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et font l'objet d'une dépréciation lorsque ce dernier est supérieur au cours de Bourse. La dotation aux provisions pour dépréciation ainsi que le résultat de la cession éventuelle sont enregistrés dans le compte de résultat.

Dans les autres cas, le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

## O. Instruments financiers

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

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

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

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

### P.1 Chiffre d'affaires

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

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

### P.2 Autres produits opérationnels

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

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

### P.3 Résultat brut d'exploitation

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

### P.4 Résultat courant avant impôt

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

### P.5 Résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier

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

### P.6 Résultat de la gestion des autres actifs

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

### P.7 Résultat exceptionnel net d'impôt et de minoritaires

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

### P.8 Tableau de financement

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

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante après variation des impôts différés et plus-value de cession d'actifs ;
- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> 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.

## Q. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables employées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 ainsi qu'à l'avis n°27 de l'ordre des experts comptables français.

## **NOTE 2** Faits marquants et changements de périmètres

### **A. Cessions**

#### **A.1 Cessions de murs d'hôtels suivies de contrats de location**

En 2000, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

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

En 2001, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

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

Au cours de l'exercice 2002, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

- 2 unités du pôle Affaires et loisirs en Europe de l'Est (à Budapest et à Varsovie) pour une valeur de € 47 millions.
- 21 unités du pôle économique (Ibis, Etap et Formule 1) en France, en Pologne et aux Pays-Bas pour une valeur de € 146 millions.
- 7 unités du pôle Affaires et loisirs (6 Novotel et 1 Mercure) pour un montant de € 75 millions.
- 2 unités SuiteHotel en France pour un montant de € 23 millions.

#### **A.2 Cessions d'hôtels**

Par ailleurs, Accor a été amené à se désengager de murs et de fonds de commerce d'hôtels pour respectivement € 26 millions en 2000, € 94 millions en 2001 et € 121 millions en 2002. Il s'agit essentiellement :

En 2000,

- 1 unité Affaires et loisirs en France (1 Novotel) pour un montant de € 3 millions.
- 1 unité du pôle économique en France (1 Ibis) pour un montant de € 4 millions.

En 2001,

- 3 unités du pôle Affaires et loisirs aux États-Unis pour € 48 millions.
- 11 unités du pôle Affaires et loisirs en France (Jardins de Paris principalement) pour € 24 millions.

En 2002,

- 2 unités du pôle Affaires et loisirs à Londres pour un montant de € 83 millions.
- 1 unité du pôle économique à Montréal, pour € 5 millions.

#### **A.3 Cession de Courtepaille**

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

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

#### **A.4 Partenariat Accor-Colony Capital dans Accor Casinos**

Accor et le fonds d'investissement américain Colony Capital ont signé un accord visant à créer un groupe de casinos leader sur le marché européen. Cet accord s'est concrétisé par la prise de participation à 50 % de Colony Capital dans Accor Casinos, dont 6 % en 2001 et 44 % en 2002, Accor demeurant l'opérateur industriel de la société.

La transaction a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de € 450 millions et a dégagé une plus-value nette après impôt de € 68 millions (cf. note 13).

À partir du 1<sup>er</sup> mai 2002, Accor Casinos est consolidé en intégration proportionnelle. Les principaux agrégats financiers à 100 % d'Accor Casinos sont :

| En millions €                | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------------------------|------|------|------|
| Chiffre d'affaires           | 243  | 302  | 335  |
| Résultat brut d'exploitation | 53   | 58   | 58   |
| Résultat courant avant impôt | 38   | 40   | 36   |
| Résultat net                 | 16   | 15   | 14   |

Il est par ailleurs précisé que dans le cadre de cette transaction, Accor a consenti à Colony Capital un prêt de € 80 millions (cf. note 17).

### **B. Décision d'investissement**

#### **B.1 Acquisition de 20 % de Orbis en août 2000, 5 % en 2001 et 2,17 % en 2002**

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

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

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

En 2002, le Groupe a procédé à un rachat de minoritaires de 2,17 % portant sa participation à 27,17 %. Le montant de la transaction s'élève à € 4,7 millions.

## B.2 Restructuration Tahl

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

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

Les principaux éléments de cette restructuration sont les suivants :

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

Ces différentes opérations se sont traduites dans les comptes par :

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

## B.3 Prise de participation de 60 % dans Go Voyages

En 2000 Accor a acquis une première participation de 38,5 % dans Go Voyages pour un prix de € 11,9 millions.

En 2002, Accor a réalisé un achat complémentaire 21,5 % du capital pour € 12,3 millions, portant ainsi sa participation à 60 %.

Go Voyages, grâce à la mise en place d'outils informatiques innovants est l'un des intervenants les plus actifs et les plus

performants de la distribution de voyage et de tourisme d'affaires et de loisirs, en particulier sur Internet.

Go Voyages a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de € 78 millions et un résultat courant avant impôt de € 7,9 millions. Go Voyages est intégré globalement dans les comptes du groupe Accor depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

## B.4. Prise de participation de Accor dans Dorint AG à hauteur de 30 %

Au cours du 2<sup>nd</sup> semestre 2002, Accor a signé des accords avec le groupe hôtelier allemand Dorint AG et son principal actionnaire le Docteur Herbert Ebertz. Au terme de ces accords et après l'approbation des autorités de la concurrence de Bruxelles donnée fin décembre 2002, Accor est devenu actionnaire à hauteur de 30 % de Dorint AG pour un montant de € 49,7 millions. Par ailleurs, entre 2008 et 2010, Accor aura la possibilité d'accroître sa participation de 25 %, par l'exercice à sa convenance d'une option d'achat auprès de M. Ebertz. Enfin, il est précisé que dans le cadre de cette acquisition, Accor a été amené à consentir un prêt de € 30 millions à M. Ebertz et une garantie bancaire de € 25 millions à Dorint AG, pari passu avec M. Ebertz. Le groupe Dorint exploite 87 hôtels pour un total de 15 257 chambres.

Par ailleurs, le Directoire et le Conseil de Surveillance de Dorint AG ont approuvé la mise en place d'un partenariat stratégique avec le groupe Accor basé sur des contrats de franchise et de commercialisation. Tous les hôtels Dorint seront cobrandés Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure. Les forces de vente et les équipes marketing de Dorint ont été intégrées au réseau Accor au 1<sup>er</sup> février 2003.

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

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2002, à l'ouverture ou l'acquisition de 291 hôtels, pour un total de 41 227 chambres. Par ailleurs, 116 hôtels ont été fermés sur la période, soit 16 189 chambres.

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

| en € millions              | France       | Europe (hors France) | Amérique du Nord | Amérique latine et Caraïbes | Autres pays | Structures mondiales <sup>(1)</sup> | 2002         | 2001         | 2000         |
|----------------------------|--------------|----------------------|------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>1 640</b> | <b>1 458</b>         | <b>1 399</b>     | <b>108</b>                  | <b>348</b>  | <b>80</b>                           | <b>5 033</b> | <b>5 052</b> | <b>4 739</b> |
| Affaires et loisirs        | 1 065        | 962                  | 185              | 95                          | 333         | 80                                  | 2 720        | 2 704        | 2 525        |
| Économique                 | 575          | 496                  | 1                | 13                          | 15          | -                                   | 1 100        | 1 022        | 922          |
| Économique États-Unis      | -            | -                    | 1 213            | -                           | -           | -                                   | 1 213        | 1 326        | 1 292        |
| <b>SERVICES</b>            | <b>79</b>    | <b>178</b>           | <b>13</b>        | <b>190</b>                  | <b>9</b>    | <b>-</b>                            | <b>469</b>   | <b>498</b>   | <b>437</b>   |
| <b>Autres activités</b>    |              |                      |                  |                             |             |                                     |              |              |              |
| Agences de voyages         | 66           | 192                  | 137              | 30                          | 16          | 11                                  | 452          | 499          | 531          |
| Casinos                    | 242          | -                    | -                | -                           | -           | -                                   | 242          | 302          | 243          |
| Restauration               | 78           | 218                  | -                | 118                         | 10          | -                                   | 424          | 472          | 542          |
| Services à bord des trains | 157          | 124                  | -                | -                           | -           | 3                                   | 284          | 277          | 333          |
| Holding et autres          | 144          | 68                   | -                | 11                          | -           | 12                                  | 235          | 190          | 182          |
| <b>Total 2002</b>          | <b>2 406</b> | <b>2 238</b>         | <b>1 549</b>     | <b>457</b>                  | <b>383</b>  | <b>106</b>                          | <b>7 139</b> |              |              |
| <b>Total 2001</b>          | <b>2 420</b> | <b>2 155</b>         | <b>1 714</b>     | <b>537</b>                  | <b>337</b>  | <b>127</b>                          |              | <b>7 290</b> |              |
| <b>Total 2000</b>          | <b>2 360</b> | <b>2 035</b>         | <b>1 731</b>     | <b>517</b>                  | <b>258</b>  | <b>104</b>                          |              |              | <b>7 007</b> |

(1) Au 31 décembre 2002, le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique "Structures mondiales".

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2002 s'établit à € 7 139 millions contre € 7 290 millions au 31 décembre 2001, soit une diminution de € 151 millions, soit 2,1 %.

La diminution de 2,1 % en données publiées se décompose de la façon suivante :

|  |                |                 |
|--|----------------|-----------------|
| • activité (à périmètre et change constants) | + 0,9 %        | + 63 M€         |
| • développement                              | + 4,2 %        | + 311 M€        |
| • impact de change                           | - 3,6 %        | - 262 M€        |
| • cession d'actifs                           | - 3,6 %        | - 263 M€        |
| <b>Variation du chiffre d'affaires 2002</b>  | <b>- 2,1 %</b> | <b>- 151 M€</b> |

### VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

|                             | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |                |
|-----------------------------|---------------------|--|----------------|
|                             |                     | en € millions                              | %              |
| France                      | + 1,8 %             | + 20                                       | + 0,9 %        |
| Europe (hors France)        | + 3,9 %             | + 35                                       | + 1,6 %        |
| Amérique du Nord            | - 9,5 %             | - 91                                       | - 5,3 %        |
| Amérique latine et Caraïbes | - 22,2 %            | + 80                                       | + 13,7 %       |
| Autres pays                 | + 11,6 %            | + 23                                       | + 6,7 %        |
| Structures mondiales        | - 17,8 %            | - 4  | - 3,1 %        |
| <b>Total Groupe</b>         | <b>- 2,1 %</b>      | <b>+ 63</b>                                | <b>+ 0,9 %</b> |

**VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER**

|                            | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |                 |
|----------------------------|---------------------|--|-----------------|
|                            |                     | en € millions                              | %               |
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>- 0,3 %</b>      | <b>- 2</b>                                 | <b>0,0 %</b>    |
| Affaires et loisirs        | + 0,8 %             | + 17                                       | + 0,6 %         |
| Économique                 | + 7,4 %             | + 36                                       | + 3,5 %         |
| Économique États-Unis      | - 8,5 %             | - 55                                       | - 4,2 %         |
| <b>SERVICES</b>            | <b>- 5,7 %</b>      | <b>+ 84</b>                                | <b>+ 16,9 %</b> |
| <b>Autres activités</b>    | <b>- 6,1 %</b>      | <b>- 19</b>                                | <b>- 1,1 %</b>  |
| Agences de voyages         | - 9,3 %             | - 31                                       | - 6,2 %         |
| Casinos                    | - 20,1 %            | + 5  | + 1,6 %         |
| Restauration               | - 10,3 %            | + 23                                       | + 4,8 %         |
| Services à bord des trains | + 2,3 %             | + 1  | + 0,2 %         |
| Holding et autres          | + 21,2 %            | - 17                                       | - 8,3 %         |
| <b>Total Groupe</b>        | <b>- 2,1 %</b>      | <b>+ 63</b>                                | <b>+ 0,9 %</b>  |

**NOTE 4 Résultat brut d'exploitation par métier et par zone géographique**

| en € millions              | France     | Europe (hors France) | Amérique du Nord | Amérique latine et Caraïbes | Autres pays | Structures mondiales <sup>(1)</sup> | 2002         | 2001         | 2000         |
|----------------------------|------------|----------------------|------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>478</b> | <b>490</b>           | <b>498</b>       | <b>9</b>                    | <b>87</b>   | <b>21</b>                           | <b>1 583</b> | <b>1 631</b> | <b>1 557</b> |
| Affaires et loisirs        | 307        | 296                  | 34               | 6                           | 81          | (5)                                 | 719          | 727          | 677          |
| Économique                 | 171        | 194                  | -                | 3                           | 6           | 26                                  | 400          | 387          | 346          |
| Économique États-Unis      | -          | -                    | 464              | -                           | -           | -                                   | 464          | 517          | 534          |
| <b>SERVICES</b>            | <b>34</b>  | <b>97</b>            | <b>2</b>         | <b>80</b>                   | <b>-</b>    | <b>(11)</b>                         | <b>202</b>   | <b>206</b>   | <b>146</b>   |
| <b>Autres activités</b>    |            |                      |                  |                             |             |                                     |              |              |              |
| Agences de voyages         | 5          | 25                   | 11               | 3                           | 1           | 14                                  | 59           | 36           | 50           |
| Casinos                    | 41         | -                    | -                | -                           | -           | -                                   | 41           | 58           | 50           |
| Restauration               | 6          | 18                   | -                | 5                           | 2           | -                                   | 31           | 31           | 50           |
| Services à bord des trains | 5          | 10                   | -                | -                           | -           | -                                   | 15           | 13           | 32           |
| Holding et autres          | (2)        | 8                    | -                | (1)                         | -           | -                                   | 5            | (4)          | 6            |
| <b>Total 2002</b>          | <b>567</b> | <b>648</b>           | <b>511</b>       | <b>96</b>                   | <b>90</b>   | <b>24</b>                           | <b>1 936</b> |              |              |
| <b>Total 2001</b>          | <b>591</b> | <b>612</b>           | <b>572</b>       | <b>114</b>                  | <b>68</b>   | <b>14</b>                           |              | <b>1 971</b> |              |
| <b>Total 2000</b>          | <b>576</b> | <b>563</b>           | <b>615</b>       | <b>86</b>                   | <b>56</b>   | <b>(5)</b>                          |              |              | <b>1 891</b> |

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

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2002 s'établit à € 1 936 millions contre € 1 971 millions au 31 décembre 2001, soit une diminution de 1,8 % (€ – 35 millions).

Cette diminution s'analyse comme suit :

|   |                |                |
|---|----------------|----------------|
| • activité (à périmètre et change constants)          | + 1,7 %        | + 34 M€        |
| • développement                                       | + 2,8 %        | + 55 M€        |
| • impact de change                                    | - 4,7 %        | - 92 M€        |
| • cession d'actifs                                    | - 1,6 %        | - 32 M€        |
| <b>Variation du résultat brut d'exploitation 2002</b> | <b>- 1,8 %</b> | <b>- 35 M€</b> |

#### VARIATION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| en € millions               | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |
|-----------------------------|---------------------|--|
| France                      | - 21                | - 13                                       |
| Europe (hors France)        | + 37                | + 14                                       |
| Amérique du Nord            | - 61                | - 31                                       |
| Amérique latine et Caraïbes | - 17                | + 42*                                      |
| Autres pays                 | + 16                | + 10                                       |
| Structures mondiales        | + 11                | + 12                                       |
| <b>Total Groupe</b>         | <b>- 35</b>         | <b>+ 34</b>                                |

#### VARIATION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER

| en € millions              | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |
|----------------------------|---------------------|--|
| <b>HÔTELLERIE</b>          |                     |  |
| Affaires et loisirs        | - 16                | - 27                                       |
| Économique                 | + 13                | + 1  |
| Économique États-Unis      | - 52                | - 32                                       |
| <b>SERVICES</b>            | <b>- 4</b>          | <b>+ 55*</b>                               |
| <b>Autres activités</b>    |                     |  |
| Agences de voyages         | + 23                | + 30                                       |
| Casinos                    | - 17                | - 3  |
| Restauration               | -                   | + 6  |
| Services à bord des trains | + 2                 | + 1  |
| Holding et autres          | + 16                | + 3  |
| <b>Total Groupe</b>        | <b>- 35</b>         | <b>+ 34</b>                                |

\* Le résultat brut d'exploitation des Services à périmètre et taux de change constants prend en compte des produits financiers en forte augmentation en Amérique du Sud (Venezuela, Argentine principalement) conséquence essentielle des perturbations monétaires de la zone. Dans le cadre de l'analyse à périmètre et taux de change constants, ces produits financiers ont été traduits au taux de change 2001. À condition économique équivalente, la progression du résultat brut d'exploitation de la division Services aurait été de € 22 millions. De même, la progression de la zone Amérique latine aurait été de € 9 millions.

## NOTE 5 Loyers opérationnels

Les loyers sont respectivement de € 698 millions au 31 décembre 2001 et de € 726 millions au 31 décembre 2002.

Conformément aux principes détaillés en note 1.D.3, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location opérationnelle (operating lease), les autres locations étant capitalisées au bilan et figurant au passif pour un montant de € 185 millions (Cf. note 27).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée et indexée sur la base d'indices du type indice construction INSEE en France, de manière

à constater une charge économiquement constante. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

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

Au 31 décembre 2002, les charges annuelles de loyers non actualisés s'analysent comme suit :

| en € millions         | 2000         | 2001         | 2002         |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Affaires et loisirs   | (283)        | (333)        | (357)        |
| Économique            | (96)         | (114)        | (131)        |
| Économique États-Unis | (183)        | (195)        | (189)        |
| Autres métiers        | (54)         | (56)         | (49)         |
| <b>Total</b>          | <b>(616)</b> | <b>(698)</b> | <b>(726)</b> |

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

| Années | en € millions | Années | en € millions | Années | en € millions |
|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
| 2003   | (759)         | 2010   | (719)         | 2017   | (672)         |
| 2004   | (753)         | 2011   | (698)         | 2018   | (627)         |
| 2005   | (756)         | 2012   | (686)         | 2019   | (587)         |
| 2006   | (758)         | 2013   | (693)         | 2020   | (453)         |
| 2007   | (744)         | 2014   | (693)         | 2021   | (315)         |
| 2008   | (739)         | 2015   | (687)         | 2022   | (244)         |
| 2009   | (732)         | 2016   | (678)         | > 2022 | (1 069)       |

## NOTE 6 Détail des amortissements et provisions

| en € millions  | 2000         | 2001         | 2002         |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Amortissements | (408)        | (435)        | (449)        |
| Provisions     | (20)         | (8)          | (6)          |
| <b>Total</b>   | <b>(428)</b> | <b>(443)</b> | <b>(455)</b> |

## NOTE 7 Résultat opérationnel par métier et par zone géographique

| en € millions              | France     | Europe (hors France) | Amérique du Nord | Amérique latine et Caraïbes | Autres pays | Structures mondiales <sup>(1)</sup> | 2002       | 2001       | 2000       |
|----------------------------|------------|----------------------|------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>209</b> | <b>143</b>           | <b>143</b>       | <b>(6)</b>                  | <b>19</b>   | <b>10</b>                           | <b>518</b> | <b>618</b> | <b>658</b> |
| Affaires et loisirs        | 128        | 74                   | (19)             | (7)                         | 16          | (20)                                | 172        | 223        | 237        |
| Économique                 | 81         | 69                   | -                | 1                           | 3           | 30                                  | 184        | 189        | 173        |
| Économique États-Unis      | -          | -                    | 162              | -                           | -           | -                                   | 162        | 206        | 248        |
| <b>SERVICES</b>            | <b>31</b>  | <b>90</b>            | <b>1</b>         | <b>69</b>                   | <b>(2)</b>  | <b>(12)</b>                         | <b>177</b> | <b>176</b> | <b>122</b> |
| <b>Autres activités</b>    |            |                      |                  |                             |             |                                     |            |            |            |
| Agences de voyages         | 1          | 7                    | (5)              | (1)                         | -           | 18                                  | 20         | (5)        | 7          |
| Casinos                    | 30         | -                    | -                | -                           | -           | -                                   | 30         | 45         | 41         |
| Restauration               | 2          | 10                   | -                | 3                           | -           | -                                   | 15         | 17         | 28         |
| Services à bord des trains | (3)        | 8                    | -                | -                           | -           | 2                                   | 7          | 7          | 8          |
| Holding et autres          | (8)        | 3                    | -                | 1                           | -           | (8)                                 | (12)       | (28)       | (17)       |
| <b>Total 2002</b>          | <b>262</b> | <b>261</b>           | <b>139</b>       | <b>66</b>                   | <b>17</b>   | <b>10</b>                           | <b>755</b> |            |            |
| <b>Total 2001</b>          | <b>282</b> | <b>269</b>           | <b>192</b>       | <b>81</b>                   | <b>7</b>    | <b>(1)</b>                          |            | <b>830</b> |            |
| <b>Total 2000</b>          | <b>284</b> | <b>250</b>           | <b>273</b>       | <b>59</b>                   | <b>19</b>   | <b>(37)</b>                         |            |            | <b>847</b> |

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

Le résultat opérationnel consolidé au 31 décembre 2002 s'établit à € 755 millions contre € 830 millions au 31 décembre 2001, soit une diminution de 9,0 % (€ - 75 millions). Cette évolution s'analyse comme suit :

|  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| • activité (à périmètre et change constants) : | - 0,1 %        | - 1 M€         |
| • développement :                              | + 0,6 %        | + 5 M€         |
| • impact de change :                           | - 6,9 %        | - 58 M€        |
| • cession d'actifs :                           | - 2,6 %        | - 21 M€        |
| <b>Variation du résultat opérationnel 2002</b> | <b>- 9,0 %</b> | <b>- 75 M€</b> |

### VARIATION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| en € millions               | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |
|-----------------------------|---------------------|--|
| France                      | - 21                | - 10                                       |
| Europe (hors France)        | - 8                 | - 2  |
| Amérique du Nord            | - 53                | - 38                                       |
| Amérique latine et Caraïbes | - 10                | + 38                                       |
| Autres pays                 | + 5                 | + 5  |
| Structures mondiales        | + 12                | + 6  |
| <b>Total Groupe</b>         | <b>- 75</b>         | <b>- 1</b>                                 |

## VARIATION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER

| en € millions              | Variations publiées | Variations à périmètre et change constants |
|----------------------------|---------------------|--|
| <b>HÔTELLERIE</b>          |                     |  |
| Affaires et loisirs        | - 51                | - 47                                       |
| Économique                 | - 5                 | -  |
| Économique États-Unis      | - 44                | - 37                                       |
| <b>SERVICES</b>            | <b>+ 1</b>          | <b>+ 51</b>                                |
| <b>Autres activités</b>    |                     |  |
| Agences de voyages         | + 25                | + 26                                       |
| Casinos                    | - 15                | - 4  |
| Restauration               | - 2                 | + 2  |
| Services à bord des trains | -                   | -  |
| Holding et autres          | + 16                | + 8  |
| <b>Total Groupe</b>        | <b>- 75</b>         | <b>- 1</b>                                 |

## NOTE 8 Résultat financier

| en € millions                         | 2000         | 2001        | 2002        |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Intérêts financiers                   | (166)        | (134)       | (106)       |
| Autres revenus et charges financières | 45           | 42          | 40          |
| <b>Résultat financier</b>             | <b>(121)</b> | <b>(92)</b> | <b>(66)</b> |

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

| en € millions   | 2000      | 2001      | 2002      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Dividendes perçus des sociétés non consolidées et sur valeurs mobilières de placement | 8         | 15        | 9         |
| Gains et pertes de change*  | 19        | 28        | 44        |
| Reprise de provision sur obligations convertibles 1991                                | 29        | -         | -         |
| Autres (dotations)/reprises de provisions financières**                               | (11)      | (1)       | (13)      |
| <b>Total "Autres revenus et charges financières"</b>                                  | <b>45</b> | <b>42</b> | <b>40</b> |

\* Comme en 2001, en 2002, le gain de change est réalisé essentiellement sur des opérations en capital aux États-Unis pour un montant de € 28 millions. Les autres gains de change ont pour principale origine l'Amérique latine.

\*\* En 2002, ce poste comprend la prime de remboursement sur l'obligation OCEANE pour un montant de € 8,5 millions.

## NOTE 9 Quote-part des mises en équivalence

Les principales contributions s'analysent comme suit :

| en € millions                             | 2000      | 2001      | 2002      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Société des Hôtels et Casino de Deauville | 7         | 7         | 8         |
| Orbis                                     | 3         | 6         | 5         |
| Autres*                                   | 15        | 7         | 1         |
| <b>Quote-part du résultat avant impôt</b> | <b>25</b> | <b>20</b> | <b>14</b> |

(\*) La réduction de la quote-part des mises en équivalence s'explique en 2002 par l'intégration globale de Go Voyages au 1<sup>er</sup> janvier 2002 (arrêt de la mise en équivalence au 31 décembre 2001 – Cf note 2.B.3) et la prise en compte des quote-parts des pertes des sociétés exploitantes hôtelières au Maroc et en Tunisie.

## NOTE 10 Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

| en € millions                                     | 2000      | 2001      | 2002      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Plus ou moins-value de cessions                   | 25        | 34        | 84        |
| Provisions sur actifs hôteliers (Cf. note 1.D.5.) | (6)       | (5)       | (30)      |
| <b>Total</b>                                      | <b>19</b> | <b>29</b> | <b>54</b> |

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

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

En 2002, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend :

- des plus-values sur la cession de murs d'hôtels, principalement en Europe de l'Est pour € 28 millions, en France pour € 29 millions et aux Pays-Bas pour € 29 millions ;
- des provisions pour € 30 millions sur des actifs dont la valeur d'utilité ou la valeur de marché (en cas de cession probable de l'actif) a été jugée inférieure à la valeur nette comptable. Les principaux actifs ayant fait l'objet de ces dépréciations sont localisés aux États-Unis, aux Antilles françaises et en Jordanie.

## NOTE 11 Résultat de la gestion des autres actifs

| en € millions                    | 2000      | 2001      | 2002        |
|----------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Plus ou moins-values de cessions | 89        | 74        | (3)         |
| Provisions                       | (10)      | 28        | 12          |
| Gains/(pertes) non opérationnels | (56)      | (36)      | (39)        |
| <b>Total</b>                     | <b>23</b> | <b>66</b> | <b>(30)</b> |

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

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

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

En 2002, les plus-values de cessions comprennent principalement un gain sur la vente de trois sociétés de tour operators en Europe (€ 12 millions), ainsi qu'une provision de € – 18 millions sur les titres Granada.

Le montant de € 12 millions du poste "Provisions" comprend d'une part des reprises de provisions sur différents risques et litiges à hauteur de € 29 millions faisant l'objet au 31 décembre 2002 d'une constatation de "pertes non opérationnelles" pour un montant équivalent, et d'autre part des dotations aux provisions, nettes de reprises, pour différents litiges ou risques pour € – 17 millions.

Le montant de € – 39 millions du poste "Pertes non opérationnelles" comprend, outre le montant de € – 29 millions déjà évoqué, une perte de € – 6 millions sur l'arrêt de l'activité "Cesta Ticket" au Brésil.

## NOTE 12 Impôts sur les bénéfices

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

| en € millions   | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Impôts courants et provisions d'impôts sur les sociétés | (170)        | (161)        | (196)        |
| Impôts différés   | (77)         | (77)         | (30)         |
| Impôts des sociétés mises en équivalence                | (9)          | (8)          | (8)          |
| <b>Total</b>  | <b>(256)</b> | <b>(246)</b> | <b>(234)</b> |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier | 770           | 787           | 757           |
| Charge d'impôt du Groupe   | (256)         | (246)         | (234)         |
| <b>Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant</b>  | <b>33,2 %</b> | <b>31,3 %</b> | <b>31,0 %</b> |

## Note 12.2. Taux effectif d'impôt

| en € millions  | 2000         | 2001         | 2002         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Résultat courant avant impôt                                       | 751          | 758          | 703          |
| Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier                      | 19           | 29           | 54           |
| Résultat de la gestion des autres actifs                           | 23           | 66           | (30)         |
| Amortissement des écarts d'acquisition                             | (96)         | (102)        | (109)        |
| <b>Résultat avant impôt</b>  | <b>697</b>   | <b>751</b>   | <b>618</b>   |
| Amortissement des écarts d'acquisition                             | 96           | 102          | 109          |
| Élimination des plus-values internes                               | 3            | (3)          | 13           |
| Dépréciations d'actifs non déductibles                             | 5            | -            | 5            |
| Autres   | 67           | (43)         | 11           |
| <b>Total des différences permanentes (charges non déductibles)</b> | <b>171</b>   | <b>56</b>    | <b>138</b>   |
| <b>Résultat non taxé ou taxé à taux réduit <sup>(1)</sup></b>      | <b>(238)</b> | <b>(226)</b> | <b>(138)</b> |
| <b>Résultat taxable au taux courant</b>                            | <b>630</b>   | <b>581</b>   | <b>618</b>   |

|  |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Taux courant d'impôt en France   | 37,76 %      | 36,42 %      | 35,43 %      |
| <b>Impôts (théoriques) au taux courant français</b>  | <b>(238)</b> | <b>(211)</b> | <b>(219)</b> |
| Effets sur l'impôt théorique :   |              |              |              |
| • du différentiel de taux courant des pays étrangers   | 11           | 8            | 8            |
| • des pertes fiscales de l'exercice non utilisées  | (23)         | (42)         | (42)         |
| • de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs                              | 24           | 18           | 5            |
| • des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement                | -            | -            | -            |
| • des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des ex. antér. <sup>(2)</sup> | -            | -            | -            |
| • autres   | (8)          | (17)         | 31           |
| <b>Total</b>   | <b>4</b>     | <b>(33)</b>  | <b>2</b>     |
| <b>Impôt au taux courant</b>   | <b>(234)</b> | <b>(244)</b> | <b>(217)</b> |
| <b>Impôt au taux réduit</b>  | <b>(22)</b>  | <b>(2)</b>   | <b>(17)</b>  |
| <b>Charge d'impôt du Groupe</b>  | <b>(256)</b> | <b>(246)</b> | <b>(234)</b> |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier | 770           | 787           | 757           |
| Charge d'impôt du Groupe   | (256)         | (246)         | (234)         |
| <b>Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant</b>  | <b>33,2 %</b> | <b>31,3 %</b> | <b>31,0 %</b> |

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

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

## Note 12.3. Détail des impôts différés actifs et passifs au bilan

| en € millions                              | 2000        | 2001         | 2002         |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Impôts différés actifs                     | 126         | 87           | 60           |
| Impôts différés passifs                    | (217)       | (237)        | (264)        |
| <b>Impôts différés nets <sup>(1)</sup></b> | <b>(91)</b> | <b>(150)</b> | <b>(204)</b> |

(1) La ventilation des impôts différés est détaillée comme suit :

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| Impôt différé fiscal/social | (40)         |
| Impôt différé social/conso  | (197)        |
| Impôt différé sur déficits  | 33           |
| <b>Total</b>                | <b>(204)</b> |

## Note 12.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2002, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à € 125 millions. Pour mémoire, au 31 décembre 2001, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à € 116 millions, et € 85 millions au 31 décembre 2000.

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

| en € millions         | 2000 | 2001 | 2002 |
|-----------------------|------|------|------|
| Résultat exceptionnel | 35   | -    | 68   |

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

En 2002, le résultat exceptionnel prend en compte une plus-value après impôt de € 68 millions relative à la cession à Colony Capital de 44 % d'Accor Casinos (cf. note 2.A.4).

## NOTE 14 Écarts d'acquisition

| en € millions                        | 2000         | 2001         | 2002         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Valeurs brutes                       | 2 331        | 2 386        | 2 241        |
| Amortissements cumulés et provisions | (420)        | (507)        | (562)        |
| <b>Total en valeur nette</b>         | <b>1 911</b> | <b>1 879</b> | <b>1 679</b> |

| en € millions   |          | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|----------|--------------|--------------|--------------|
| Motel 6   | (40 ans) | 336          | 341          | 285          |
| Hôtellerie Affaires et loisirs France                 | (40 ans) | 231          | 195          | 209          |
| Agences de voyages                                    | (20 ans) | 230          | 212          | 198          |
| Red Roof Inns   | (40 ans) | 239          | 237          | 194          |
| Hôtellerie Australie/Pacifique                        | (40 ans) | 198          | 181          | 181          |
| Hôtellerie Économique (hors Motel 6 et Red Roof Inns) | (40 ans) | 115          | 119          | 109          |
| Casinos (Accor Casinos et filiales)                   | (20 ans) | 211          | 194          | 108          |
| Hôtellerie Asie                                       | (20 ans) | 69           | 73           | 78           |
| Hôtellerie Pologne (Orbis)                            | (40 ans) | 11           | 17           | 37           |
| Hôtellerie Hongrie (Pannonia)                         | (40 ans) | 21           | 31           | 31           |
| Société des Hôtels et Casino de Deauville             | (40 ans) | 29           | 28           | 27           |
| Go Voyages  | (20 ans) | -            | 9            | 20           |
| Lenôtre   | (20 ans) | 16           | 15           | 15           |
| Contrat Ferroviaire France                            | (7 ans)  | 14           | 11           | 9            |
| Ticket Restaurant Brésil (Apetik)                     | (40 ans) | 10           | 9            | 5            |
| Autres (inférieurs à € 5 millions)                    |          | 181          | 207          | 173          |
| <b>Total en valeur nette</b>                          |          | <b>1 911</b> | <b>1 879</b> | <b>1 679</b> |

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

| en € millions   | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>                             | <b>1 684</b> | <b>1 911</b> | <b>1 879</b> |
| <b>Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre</b> | <b>223</b>   | <b>88</b>    | 126          |
| • Hôtellerie Pologne (Hekon et Orbis - Cf. Note 2.B.1)                    | 12           | 9            | 25           |
| • Casino Le Touquet   | -            | -            | 14           |
| • Hôtellerie Asie   | -            | 6            | 12           |
| • Hôtellerie France Affaires et loisirs (Fonds de commerce 4* à Paris)    | -            | -            | 12           |
| • Go Voyages (cf. note 2.B.3)   | -            | 9            | 11           |
| • Accor Services  | -            | 19           | 9            |
| • Hôtellerie Israël   | -            | -            | 5            |
| • Hôtellerie économique France  | -            | -            | 4            |
| • Agences de voyages Brésil   | -            | 8            | -            |
| • Hôtellerie Brésil   | -            | 7            | -            |
| • Autres  | 211          | 30           | 34           |
| <b>Cessions de l'exercice</b>   | <b>(13)</b>  | <b>(36)</b>  | <b>(28)</b>  |
| • Hôtellerie France (Jardin de Paris)                                     | -            | (15)         | -            |
| • Eurest Australie (restauration collective Australie)                    | -            | (9)          | -            |
| • Tahl (Foncière Australie)   | -            | (4)          | -            |
| • Accor Casinos (cf. note 2.A.4)  | -            | (3)          | (23)         |
| • Agences de voyages  | -            | (3)          | -            |
| • Autres  | (13)         | (2)          | (5)          |
| <b>Dotations aux amortissements</b>                                       | <b>(96)</b>  | <b>(102)</b> | <b>(111)</b> |
| <b>Différence de traduction</b>   | <b>36</b>    | <b>21</b>    | <b>(116)</b> |
| <b>Reclassements et autres variations</b>                                 | <b>77</b>    | <b>(3)</b>   | <b>(71)</b>  |
| <b>Valeur nette au 31 décembre</b>  | <b>1 911</b> | <b>1 879</b> | <b>1 679</b> |

## NOTE 15 Immobilisations incorporelles

| en € millions                                       | 2000       | 2001       | 2002       |
|---|------------|------------|------------|
| Marque Motel 6 <sup>(1)</sup>                       | 216        | 228        | 191        |
| Marque Red Roof Inns <sup>(1)</sup>                 | 129        | 136        | 114        |
| Frais d'établissement                               | 16         | 15         | 17         |
| Autres marques et réseaux                           | 11         | 11         | 12         |
| Parts de marché services à bord des trains          | 75         | 75         | 75         |
| Fonds de commerce <sup>(2)</sup>                    | 17         | 16         | -          |
| Autres immobilisations incorporelles                | 223        | 250        | 259        |
| <b>Total valeurs brutes</b>                         | <b>687</b> | <b>731</b> | <b>668</b> |
| Amortissements et provisions cumulés <sup>(3)</sup> | (106)      | (198)      | (189)      |
| <b>Valeurs nettes</b>                               | <b>581</b> | <b>533</b> | <b>479</b> |

(1) Les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inns s'expliquent par l'évolution des taux de clôture USD contre EUR (31 décembre 2001 : 0,8813 – 31 décembre 2002 : 1,0487).

(2) À dater du 1<sup>er</sup> janvier 2002, les fonds de commerce sont intégrés aux écarts d'acquisition et font l'objet d'un amortissement linéaire sur une durée propre à chaque métier (Cf. note 1.D.1).

(3) 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 16 Immobilisations corporelles**

| en € millions                                       | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Terrains  | 562          | 680          | 550          |
| Constructions                                       | 3 308        | 3 280        | 3 157        |
| Agencements   | 972          | 1 102        | 1 217        |
| Matériels et mobiliers                              | 1 584        | 1 708        | 1 674        |
| Immobilisations en cours                            | 536          | 625          | 331          |
| <b>Total valeurs brutes</b>                         | <b>6 962</b> | <b>7 395</b> | <b>6 929</b> |
| Amortissements, dépréciations et provisions cumulés | (2 266)      | (2 369)      | (2 408)      |
| <b>Valeurs nettes</b>                               | <b>4 696</b> | <b>5 026</b> | <b>4 521</b> |

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

| en € millions                                   | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>4 518</b> | <b>4 696</b> | <b>5 026</b> |
| Entrées de périmètre                            | 33           | 25           | 4            |
| Cessions  | (571)        | (322)        | (403)        |
| Investissements de la période                   | 1 079        | 942          | 746          |
| Dotations aux amortissements                    | (377)        | (399)        | (398)        |
| Différence de conversion                        | 139          | 108          | (433)        |
| Reclassements                                   | (125)        | (24)         | (21)         |
| <b>Valeurs nettes à fin de période</b>          | <b>4 696</b> | <b>5 026</b> | <b>4 521</b> |

Au 31 décembre 2002, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 489 millions en valeurs nettes, contre € 540 millions au 31 décembre 2001 et se répartissent comme suit :

| en € millions                       | 2000       | 2001       | 2002       |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| Terrains et constructions           | 632        | 650        | 605        |
| Agencements, matériels et mobiliers | 49         | 81         | 70         |
| <b>Valeurs brutes</b>               | <b>681</b> | <b>731</b> | <b>675</b> |
| Amortissements et provisions        | (185)      | (191)      | (186)      |
| <b>Valeurs nettes</b>               | <b>496</b> | <b>540</b> | <b>489</b> |

## NOTE 17 Prêts long terme

| en € millions   | 2000       | 2001       | 2002       |
|---|------------|------------|------------|
| Colony Capital <sup>(1)</sup>                             | –          | –          | 80         |
| Hôtellerie Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>                  | 58         | 85         | 60         |
| Société ABC (hôtels Demeure / Libertel) <sup>(3)</sup>    | 53         | 55         | 58         |
| Hôtellerie Royaume-Uni                                    | 30         | 31         | 41         |
| Hôtellerie Allemagne <sup>(4)</sup>                       | –          | –          | 30         |
| Hôtellerie États-Unis / Canada                            | 31         | 36         | 29         |
| Hôtellerie Pays-Bas                                       | 28         | 28         | 28         |
| Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel) | –          | 21         | 22         |
| Financière Courtepaille                                   | 19         | 19         | 20         |
| Autres  | 75         | 59         | 61         |
| <b>Total</b>  | <b>294</b> | <b>334</b> | <b>429</b> |

(1) Dans le cadre de la cession de 50 % d'Accor Casinos, Accor a consenti un prêt de € 80 millions à Colony Capital.

(2) Le montant des prêts accordés à Tahl au 31 décembre 2002 s'élève à € 54 millions.

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

Détenu à 30 % par le Groupe, le véhicule d'acquisition de ces hôtels (ABC hôtels) a concomitamment conclu des contrats de management avec Accor. Par ailleurs, Accor a prêté une somme de € 55 millions à la société ABC.

(4) Description de l'opération en note 2 B.4

## NOTE 18 Titres mis en équivalence

| en € millions  | 2000       | 2001       | 2002       |
|--|------------|------------|------------|
| Orbis (Hôtellerie Pologne) (note 2.B.1.) <sup>(1)</sup>  | 80         | 98         | 79         |
| Société des Hôtels et Casino de Deauville <sup>(2)</sup> | 28         | 34         | 38         |
| Fonds d'investissement Maroc (RISMA) <sup>(3)</sup>      | 15         | 21         | 21         |
| Autres filiales Accor Asie - Pacifique                   | 18         | 18         | 20         |
| Ambassador / Ambatel (Hôtellerie Corée)                  | 14         | 16         | 16         |
| Hôtels ABC (hôtel Demeure / Libertel) <sup>(4)</sup>     | 15         | 14         | 10         |
| Sofitel Paris Le Faubourg                                | 8          | 9          | 9          |
| Fonds d'investissement hôtellerie Israël                 | –          | –          | 6          |
| Fonds d'investissement Tunisie (STI) <sup>(5)</sup>      | –          | 8          | 6          |
| Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) <sup>(6)</sup> | 5          | 6          | 5          |
| Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)                 | –          | –          | 5          |
| Novotel Paris Tour Eiffel <sup>(7)</sup>                 | –          | 6          | 4          |
| Foncière Australie (Tahl)                                | 59         | –          | –          |
| Eurest Australie   | 16         | –          | –          |
| Autres   | 45         | 36         | 29         |
| <b>Total</b>   | <b>303</b> | <b>266</b> | <b>249</b> |

(1) Les comptes de **Orbis** sont les suivants :

| Orbis (en € millions)        | 2000    | 2001    | 2002    |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires           | 194     | 187     | 157     |
| Résultat net                 | 21      | 14      | 13      |
| Trésorerie / (Dettes) nette  | 15      | 9       | 40      |
| Montant des capitaux propres | 272     | 286     | 292     |
| Fraction de capital détenu   | 20,00 % | 25,00 % | 27,17 % |

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

| SHCD (en € millions)         | 2000    | 2001    | 2002    |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires           | 172     | 183     | 199     |
| Résultat net                 | 12      | 22      | 14      |
| Trésorerie / (Dettes) nette  | (70)    | (56)    | (36)    |
| Montant des capitaux propres | 80      | 98      | 108     |
| Fraction de capital détenu   | 34,90 % | 34,90 % | 34,90 % |

(3) Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2000, Accor a été dilué à hauteur de 48 % dans **Risma**, fonds d'investissements constitué par le groupe au Maroc. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000, Risma a donc été consolidé par mise en équivalence. Les indicateurs financiers clés de Risma sont les suivants :

| Risma (en € millions)        | 2000    | 2001    | 2002    |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires           | 35      | 35      | 40      |
| Résultat net                 | 2       | (3)     | (5)     |
| Trésorerie / (Dettes) nette  | (4)     | (14)    | (37)    |
| Montant des capitaux propres | 33      | 49      | 47      |
| Fraction de capital détenu   | 47,37 % | 47,53 % | 45,29 % |

(4) Les comptes de la société **ABC** détenant les hôtels Demeure (Sofitel) et Libertel détenus en partenariat entre Accor, Blackstone et Colony sont les suivants :

| Hôtel ABC (hôtel Demeure / Libertel) (en € millions) | 2000    | 2001    | 2002    |
|--|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires                                   | 143     | 132     | 122     |
| Résultat net   | (1)     | (4)     | (10)    |
| Trésorerie / (Dettes) nette                          | N/A     | (413)   | (368)   |
| Montant des capitaux propres                         | 50      | 46      | 34      |
| Fraction de capital détenu                           | 30,00 % | 30,00 % | 30,00 % |

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

(6) Les comptes de la **Société Hôtelière Paris les Halles** (SHPH) se décomposent comme suit :

| SHPH (en € millions)         | 2000    | 2001    | 2002    |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires           | 41      | 42      | 46      |
| Résultat net                 | 7       | 5       | 2       |
| Trésorerie / (Dettes) nette  | (30)    | (27)    | (102)   |
| Montant des capitaux propres | 17      | 19      | 17      |
| Fraction de capital détenu   | 31,19 % | 31,19 % | 31,19 % |

(7) Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2001, Accor a acquis 40 % de la société **Front de Seine Participations**, détenant le fonds et les murs du Novotel Paris Tour Eiffel. Les principaux indicateurs financiers sont les suivants :

| Front de Seine Participations / Novotel Paris Tour Eiffel (en € millions) | 2000 | 2001    | 2002    |
|---|------|---------|---------|
| Chiffre d'affaires  | N/A  | 26      | 33      |
| Résultat net  | N/A  | (2)     | (3)     |
| Trésorerie / (Dettes) nette   | N/A  | (111)   | (113)   |
| Montant des capitaux propres  | N/A  | 14      | 10      |
| Fraction de capital détenu  | N/A  | 40,00 % | 40,00 % |

## **NOTE 19** Autres immobilisations financières

| en € millions                | 2000       | 2001       | 2002       |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Titres de participation      | 112        | 191        | 412        |
| Dépôts et cautionnements     | 95         | 128        | 112        |
| <b>Total valeurs brutes</b>  | <b>207</b> | <b>319</b> | <b>524</b> |
| Provisions pour dépréciation | (31)       | (37)       | (37)       |
| <b>Valeurs nettes</b>        | <b>176</b> | <b>282</b> | <b>487</b> |

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

| en € millions                           | 2000       | 2001       | 2002       |
|---|------------|------------|------------|
| Compass Group <sup>(1)</sup>            | -          | -          | 204        |
| Hôtellerie Allemagne <sup>(2)</sup>     | -          | -          | 50         |
| Hôtel El Gezira Le Caire <sup>(3)</sup> | -          | -          | 42         |
| Européenne de Casinos <sup>(4)</sup>    | -          | 46         | -          |
| Autres participations et dépôts         | 176        | 236        | 191        |
| <b>Valeurs nettes</b>                   | <b>176</b> | <b>282</b> | <b>487</b> |

(1) En mars 1999, le Groupe a émis des obligations échangeables en actions Compass/Granada. Cette transaction formalisait l'intention du Groupe de céder la totalité de ces titres Compass à terme qui ont été reclassés en valeurs mobilières de placement en 1999. En mars 2002, le Groupe a remboursé les obligations échangeables en actions Compass et Granada.

Après examen du caractère court terme ou long terme de la détention des 30 706 882 titres Compass et 30 706 882 titres Granada, le Groupe a reclassé les titres Compass pour leur prix de revient au 30 mars 2002 (€ 204 millions) en "Autres immobilisations financières" au titre d'une détention durable. Au 31 décembre 2002, la valeur de marché des titres Compass s'établissait à € 156 millions. Compte tenu de la décision du Groupe de conserver à long terme les titres Compass, le Groupe a maintenu ces titres pour leur valeur d'utilité au bilan. Les titres Granada ont été maintenus en "valeurs mobilières de placement" pour leur valeur de marché au 31 décembre 2002 soit € 38 millions.

(2) Voir note 2 B.4.

(3) En novembre 2002, Accor a acquis 65 % du capital de la société qui exploite actuellement le Sheraton du Caire en vue de le transformer en Sofitel. Cette société sera consolidée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003.

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

Au 30 juin 2002, la totalité des titres Européenne de Casinos avait été revendue. Une plus-value avant frais de € 12 millions a été dégagée sur cette cession.

## NOTE 20 Analyse des actifs immobilisés bruts

### Note 20.1. Actifs immobilisés bruts par métier

Au 31 décembre 2002, les actifs immobilisés comprennent € 3 110 millions de murs hôteliers à comparer à € 3 246 millions au 31 décembre 2001.

| en € millions                    | Affaires<br>et loisirs | Hôtellerie<br>Éco. | Éco.<br>États-Unis | Services   | Agences<br>de<br>voyages | Casinos    | Restau-<br>ration | Services<br>à bord<br>des trains | Holding<br>et<br>autres | 2002          | 2001          | 2000          |
|----------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------------|------------|-------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Écart d'acquisition              | 529                    | 141                | 624                | 104        | 291                      | 132        | 55                | 48                               | 317                     | 2 241         | 2 386         | 2 331         |
| Immobilisations<br>incorporelles | 67                     | 58                 | 346                | 45         | 40                       | 1          | 4                 | 75                               | 32                      | 668           | 731           | 687           |
| Immobilisations<br>corporelles   | 2 928                  | 1 596              | 1 817              | 81         | 91                       | 92         | 95                | 80                               | 150                     | 6 930         | 7 395         | 6 962         |
|                                  | <b>3 524</b>           | <b>1 795</b>       | <b>2 787</b>       | <b>230</b> | <b>422</b>               | <b>225</b> | <b>154</b>        | <b>203</b>                       | <b>499</b>              | <b>9 839</b>  | <b>10 512</b> | <b>9 980</b>  |
| Prêts long terme                 | 310                    | 14                 | 2                  | -          | -                        | -          | 4                 | 2                                | 113                     | 445           | 360           | 298           |
| Titres<br>mis en équivalence     | 187                    | 16                 | -                  | -          | 4                        | -          | 1                 | -                                | 40                      | 248           | 267           | 303           |
| Autres<br>immo. financières      | 181                    | 12                 | 65                 | 2          | 7                        | -          | 1                 | 1                                | 255                     | 524           | 319           | 207           |
| <b>Total 2002</b>                | <b>4 202</b>           | <b>1 837</b>       | <b>2 854</b>       | <b>232</b> | <b>433</b>               | <b>225</b> | <b>160</b>        | <b>206</b>                       | <b>907</b>              | <b>11 056</b> |               |               |
| <b>Total 2001</b>                | <b>4 049</b>           | <b>1 905</b>       | <b>3 339</b>       | <b>245</b> | <b>462</b>               | <b>424</b> | <b>169</b>        | <b>130</b>                       | <b>735</b>              |               | <b>11 458</b> |               |
| <b>Total 2000</b>                | <b>3 781</b>           | <b>1 867</b>       | <b>3 065</b>       | <b>226</b> | <b>469</b>               | <b>359</b> | <b>155</b>        | <b>152</b>                       | <b>714</b>              |               |               | <b>10 788</b> |

### Note 20.2. Actifs immobilisés bruts par zone géographique

| en € millions                    | France       | Europe<br>(hors France) | Amérique<br>du Nord | Amérique<br>Latine | Autres<br>pays | Structures<br>mondiales | 2002          | 2001          | 2000          |
|----------------------------------|--------------|-------------------------|---------------------|--------------------|----------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Écart d'acquisition              | 355          | 442                     | 588                 | 59                 | 104            | 693                     | 2 241         | 2 386         | 2 331         |
| Immobilisations<br>incorporelles | 50           | 94                      | 352                 | 21                 | 36             | 115                     | 668           | 731           | 687           |
| Immobilisations<br>corporelles   | 2 150        | 1 572                   | 2 261               | 241                | 499            | 207                     | 6 930         | 7 395         | 6 962         |
| <b>Sous-total</b>                | <b>2 555</b> | <b>2 108</b>            | <b>3 201</b>        | <b>321</b>         | <b>639</b>     | <b>1 015</b>            | <b>9 839</b>  | <b>10 512</b> | <b>9 980</b>  |
| Prêts long terme                 | 94           | 66                      | 2                   | 10                 | 75             | 198                     | 445           | 360           | 298           |
| Titres mis en équivalence        | 73           | 15                      | -                   | 1                  | 142            | 17                      | 248           | 267           | 303           |
| Autres immo. financières         | 38           | 46                      | 91                  | 3                  | 4              | 342                     | 524           | 319           | 207           |
| <b>Total 2002</b>                | <b>2 760</b> | <b>2 235</b>            | <b>3 294</b>        | <b>335</b>         | <b>860</b>     | <b>1 572</b>            | <b>11 056</b> |               |               |
| <b>Total 2001</b>                | <b>2 859</b> | <b>2 149</b>            | <b>3 817</b>        | <b>355</b>         | <b>485</b>     | <b>1 793</b>            |               | <b>11 458</b> |               |
| <b>Total 2000</b>                | <b>2 943</b> | <b>1 960</b>            | <b>3 563</b>        | <b>295</b>         | <b>355</b>     | <b>1 672</b>            |               |               | <b>10 788</b> |

## NOTE 21 Autres tiers actifs et passifs

| en € millions                                      | 2000         | 2001         | 2002         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Valeurs brutes des autres tiers actifs (1)</b>  | <b>955</b>   | <b>1 016</b> | <b>1 041</b> |
| Provisions   | (79)         | (90)         | (84)         |
| <b>Valeurs nettes des autres tiers actifs</b>      | <b>876</b>   | <b>926</b>   | <b>957</b>   |
| <b>Valeurs brutes des autres tiers passifs (2)</b> | <b>1 241</b> | <b>1 064</b> | <b>1 101</b> |

(1) Au 31 décembre 2002, ce solde comprend :

- de la TVA à récupérer pour € 202 millions ;
- des créances d'impôts et taxes pour € 28 millions ;
- des créances vis-à-vis d'organismes sociaux pour € 8 millions ;
- des charges constatées d'avance pour € 285 millions ;
- des charges à répartir pour € 165 millions ;
- des autres créances pour € 293 millions ;
- des impôts différés actifs pour € 60 millions.

(2) Au 31 décembre 2002, ce solde comprend :

- des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour € 356 millions ;
- des dettes d'impôts et taxes pour € 114 millions ;
- de la TVA à payer pour € 79 millions ;
- des dettes d'impôts sociétés pour € 73 millions ;
- des comptes de régularisation passif pour € 125 millions ;
- des autres créanciers pour € 310 millions ;
- des autres dettes pour € 44 millions.

## NOTE 22 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 2002, le capital social est composé de 199 258 550 actions. Le nombre d'actions moyen en circulation sur l'exercice 2002 s'établit à 197 572 583.

Par ailleurs, 8 952 373 options de souscription, soit 4,49 % du capital, réservées au personnel sont en circulation au 31 décembre 2002 :

- 85 000 options de souscription au prix de € 15,46, échéance 7 janvier 1999 au 7 janvier 2005 ;
- 1 339 200 options de souscription au prix de € 32,47, échéance 7 janvier 2003 au 7 janvier 2006 ;
- 757 322 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 43,40, échéance 22 décembre 2003 au 22 décembre 2007 ;
- 580 525 options de souscription au prix de € 33,95, échéance 6 janvier 2004 au 6 janvier 2007 ;
- 690 125 options de souscription au prix de € 37,00, échéance 30 mars 2005 au 30 mars 2008 ;
- 1 957 000 options de souscription au prix de € 40,58, échéance 4 janvier 2004 au 4 janvier 2009 ;
- 3 438 840 options de souscription au prix de € 37,77, échéance 8 janvier 2005 au 8 janvier 2010 ;
- 104 361 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 39,10, échéance 12 juillet 2005 au 12 juillet 2009.

De plus, Accor a émis 3 415 424 obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océanes) pouvant amener la création de 10 246 272 actions, selon les modalités décrites à la note 26 B.

Sur cette base, le nombre moyen d'actions diluées en circulation au 31 décembre 2002 est de 204 966. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

| en € millions   | 2000        | 2001        | 2002        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Résultat net part du Groupe (en millions)                         | 447         | 474         | 430         |
| Retraitement Océanes (1)  | -           | -           | 9           |
| <b>Retraitement du résultat net part du Groupe</b>                | <b>447</b>  | <b>474</b>  | <b>439</b>  |
| Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers)               | 196 002     | 197 042     | 197 573     |
| Nombre d'actions résultant de l'exercice d'option de souscription | 1 065       | 762         | 375         |
| Nombre d'actions résultant de la conversion des océanes           | -           | -           | 7 018       |
| Nombre moyen d'actions diluées (en milliers)                      | 197 067     | 197 803     | 204 966     |
| <b>Résultat net dilué par action (en €)</b>                       | <b>2,27</b> | <b>2,39</b> | <b>2,14</b> |

(1) Le retraitement du résultat net part du groupe se détaille comme suit :

| en € millions   | 2002       |
|---|------------|
| Annulation des frais financiers relatifs à l'Océane nets d'impôt              | 2,7        |
| Annulation de la prime de remboursement des obligations Océanes nette d'impôt | 5,8        |
| <b>Total</b>  | <b>8,5</b> |

## NOTE 23 Variation des intérêts minoritaires

en € millions

| <b>31 décembre 2000</b>            |  | <b>141</b> |
|------------------------------------|--|------------|
| Résultat minoritaire de la période |  | 31         |
| Dividendes versés aux minoritaires |  | (26)       |
| Différence de conversion           |  | (6)        |
| Autres variations                  |  | -          |
| <b>31 décembre 2001</b>            |  | <b>140</b> |
| Résultat minoritaire de la période |  | 22         |
| Dividendes versés aux minoritaires |  | (27)       |
| Différence de conversion           |  | (22)       |
| Autres variations                  |  | (22)       |
| <b>31 décembre 2002</b>            |  | <b>91</b>  |

## NOTE 24 Provisions pour risques et charges

en € millions

| <b>31 décembre 2000</b>  |  | <b>609</b> |
|--|--|------------|
| Reclassements pour provision pour dépréciation des actifs incorporels <sup>(1)</sup> |  | (1)        |
| Dotations aux provisions   |  | 85         |
| Reprises et utilisation de provision   |  | (136)      |
| Différence de conversion   |  | (1)        |
| Reclassements et effets de périmètre   |  | (19)       |
| <b>31 décembre 2001</b>  |  | <b>537</b> |
| Reclassements pour provision pour dépréciation des actifs incorporels                |  | -          |
| Dotations aux provisions   |  | 86         |
| Reprises et utilisation de provision   |  | (90)       |
| Différence de conversion   |  | (12)       |
| Reclassements et effets de périmètre   |  | 7          |
| <b>31 décembre 2002 <sup>(2)</sup></b>   |  | <b>528</b> |

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

(2) Le poste des provisions pour risques et charges est constitué des éléments suivants :

| en € millions                                  | 2001       | Dotation de la période | Reprise et utilisation de la période | Différence de conversion | Reclassement et périmètre | 2002       |
|--|------------|------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------|
| Provisions pour retraite                       | 53         | 11                     | (5)                                  | (1)                      | -                         | 58         |
| Provisions pour litiges et autres              | 187        | 70                     | (64)                                 | (9)                      | (18)                      | 166        |
| Provisions fiscales et impôts différés passifs | 278        | 1                      | (16)                                 | (3)                      | 22                        | 282        |
| Provisions pour restructurations               | 19         | 4                      | (5)                                  | 1                        | 3                         | 22         |
| <b>Total</b>                                   | <b>537</b> | <b>86</b>              | <b>(90)</b>                          | <b>(12)</b>              | <b>7</b>                  | <b>528</b> |

## NOTE 25 T.S.D.I. reconditionné

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

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

- cette société s'est engagée à racheter à la fin de la quinzième année les titres du T.S.D.I. aux différents prêteurs, qui se sont engagés à les lui céder ;
- elle s'est également d'ores et déjà engagée envers Accor à renoncer dès ce moment à réclamer le principal et les intérêts sur ces titres.

La valeur nette encaissée de € 592 millions représente le capital du T.S.D.I. reconditionné inscrit au passif du bilan à l'émission.

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

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

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

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

## NOTE 26 Obligations échangeables

### A. Obligations échangeables en actions Compass / Granada

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

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

Au cours du premier semestre 2001, Granada-Compass a procédé

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

L'emprunt obligataire échangeable figurait en dette court terme et au 31 décembre 2001. Il a été remboursé en mars 2002.

### B. Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou anciennes Accor

Le 24 avril 2002, Accor a émis 3 415 424 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de € 166,89. Cet emprunt d'une valeur nominale de € 570 millions porte un intérêt de 1 %, payable à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.

Les obligations seront amorties par remboursement d'un tiers de la valeur nominale initiale de chaque obligation :

- le 1<sup>er</sup> janvier 2005 à un prix de remboursement de € 58,86 soit 105,81 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1<sup>er</sup> janvier 2006 à un prix de remboursement de € 60,14 soit 108,11 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;
- le 1<sup>er</sup> janvier 2007 à un prix de remboursement de € 61,47 soit 110,50 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date.

Chacun de ces prix de remboursement se décompose en un remboursement du tiers de la valeur nominale de l'obligation et d'une prime de remboursement assurant au souscripteur initial de l'obligation un taux de rendement actuariel annuel égal à 3,125 %. Les porteurs d'obligations pourront demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions, à compter du 3 mai 2002 selon les modalités suivantes :

- jusqu'au 7 janvier 2005, à raison de 3 actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du 8 janvier 2005 au 7 janvier 2006, à raison de 2 actions Accor par obligation convertible éligible à la conversion ;
- du 8 janvier 2006 au 7 janvier 2007, à raison de 1 action Accor par obligation convertible.

## NOTE 27 Analyse des dettes financières par devises et échéances

### A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

| en € millions                           | 2000         |               | 2001         |               | 2002         |               |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|   | Montant      | Taux effectif | Montant      | Taux effectif | Montant      | Taux effectif |
| Euro                                    | 1 680        | 4,35 %        | 1 822        | 3,74 %        | 1 664        | 3,06 %        |
| Dollar américain                        | 1 325        | 6,76 %        | 1 543        | 4,20 %        | 1 382        | 3,89 %        |
| Dollar australien                       | 234          | 6,29 %        | 163          | 4,45 %        | 137          | 5,58 %        |
| Autres devises <sup>(1)</sup>           | 73           | -             | 123          | -             | 109          | -             |
| <b>Dette brute</b>                      | <b>3 312</b> | <b>5,51 %</b> | <b>3 651</b> | <b>4,15 %</b> | <b>3 292</b> | <b>3,80 %</b> |
| Engagements crédit-baux (LT et CT)      | 246          | -             | 253          | -             | 185          | -             |
| Autres dettes financières CT et Banques | 560          | -             | 187          | -             | 226          | -             |
| <b>Total dettes financières brutes</b>  | <b>4 118</b> | <b>-</b>      | <b>4 091</b> | <b>-</b>      | <b>3 703</b> | <b>-</b>      |

(1) dont BRL € 36 millions, GBP € 15 millions, JPY € 15 millions et CAD € 13 millions au 31 décembre 2002.

|  |              |          |              |          |              |          |
|--|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
| Dettes financières long terme          | 3 397        | -        | 3 441        | -        | 3 372        | -        |
| Dettes financières CT et Banques       | 721          | -        | 650          | -        | 331          | -        |
| <b>Total dettes financières brutes</b> | <b>4 118</b> | <b>-</b> | <b>4 091</b> | <b>-</b> | <b>3 703</b> | <b>-</b> |

### B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

| en € millions                          | 2000         | 2001         | 2002         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Année N + 1                            | 721          | 650          | 331          |
| Année N + 2                            | 1 172        | 375          | 141          |
| Année N + 3                            | 340          | 295          | 828          |
| Année N + 4                            | 132          | 1 341        | 1 870        |
| Année N + 5                            | 1 335        | 1 297        | 380          |
| Année N + 6                            | 314          | 25           | 31           |
| Au-delà                                | 104          | 108          | 122          |
| <b>Total dettes financières brutes</b> | <b>4 118</b> | <b>4 091</b> | <b>3 703</b> |

Au 31 décembre 2002, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 1 562 millions ayant des échéances variant entre avril 2004 et juin 2007. Des crédits à court terme (papier commercial et crédit spot), que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de € 680 millions. Après reclassement, le montant des lignes de crédit long-terme non utilisées est de € 882 millions.

### C. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2002, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

| en € millions             | Taux fixe    |                |             | Taux variable |                |                 | Dette totale |                |              |
|---------------------------|--------------|----------------|-------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|
|                           | Montant      | Taux d'intérêt | % part fixe | Montant       | Taux d'intérêt | % part variable | Montant      | Taux d'intérêt | Poids        |
| EUR                       | 2 205        | 4,13 %         | 74 %        | 773           | 3,61 %         | 26 %            | 2 978        | 4,00 %         | 89 %         |
| USD                       | 1            | 5,94 %         | –           | 299           | 1,56 %         | 100 %           | 300          | 1,57 %         | 9 %          |
| AUD                       | 3            | 8,05 %         | 50 %        | 3             | 6,95 %         | 50 %            | 6            | 7,48 %         | –            |
| Autres devises            | 11           | 7,89 %         | 17 %        | 54            | 19,86 %        | 83 %            | 65           | 17,88 %        | 2 %          |
| <b>Dette brute totale</b> | <b>2 220</b> | <b>4,16 %</b>  | <b>66 %</b> | <b>1 129</b>  | <b>3,86 %</b>  | <b>34 %</b>     | <b>3 349</b> | <b>4,06 %</b>  | <b>100 %</b> |

En couverture et pour satisfaire aux besoins de trésorerie des activités opérationnelles, le Groupe a été amené à effectuer des opérations de couverture de change pour un montant de € 1 242 millions. Par ailleurs, le Groupe a effectué des opérations de couverture de taux pour un volume de € 2 224 millions.

Compte tenu de ces opérations, la dette brute après swaps de change et de taux se répartit de la manière suivante :

| en € millions             | Taux fixe    |                |             | Taux variable |                |                 | Dette totale |                |              |
|---------------------------|--------------|----------------|-------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|
|                           | Montant      | Taux d'intérêt | % part fixe | Montant       | Taux d'intérêt | % part variable | Montant      | Taux d'intérêt | Poids        |
| EUR                       | 883          | 2,45 %         | 53 %        | 781           | 3,75 %         | 47 %            | 1 664        | 3,06 %         | 51 %         |
| USD                       | 430          | 6,70 %         | 31 %        | 952           | 2,62 %         | 69 %            | 1 382        | 3,89 %         | 42 %         |
| AUD                       | 3            | 8,05 %         | 2 %         | 134           | 5,52 %         | 98 %            | 137          | 5,58 %         | 4 %          |
| Autres devises            | 11           | 7,89 %         | 10 %        | 98            | 12,07 %        | 90 %            | 109          | 11,66 %        | 3 %          |
| <b>Dette brute totale</b> | <b>1 327</b> | <b>3,88 %</b>  | <b>40 %</b> | <b>1 965</b>  | <b>3,74 %</b>  | <b>60 %</b>     | <b>3 292</b> | <b>3,80 %</b>  | <b>100 %</b> |

\* L'écart entre le total de la dette brute avant et après swaps est principalement lié au différentiel de change sur swaps de change.

### D. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute sur trois ans (après opérations de couverture)

| en € millions | Dette à taux fixe* |        |             | Dette à taux variable |        |                 | Dette totale |        |
|---------------|--------------------|--------|-------------|-----------------------|--------|-----------------|--------------|--------|
|               | Montant            | Taux   | % part fixe | Montant               | Taux   | % part variable | Montant      | Taux   |
| Décembre 2000 | 1 676              | 4,78 % | 51 %        | 1 636                 | 6,26 % | 49 %            | 3 312        | 5,51 % |
| Décembre 2001 | 1 723              | 4,51 % | 47 %        | 1 928                 | 3,82 % | 53 %            | 3 651        | 4,15 % |
| Décembre 2002 | 1 327              | 3,88 % | 40 %        | 1 965                 | 3,74 % | 60 %            | 3 292        | 3,80 % |

\* On entend par dette à taux fixe la dette dont le taux d'intérêt a été fixé à l'origine de l'opération pour une période supérieure à un an.

Il est précisé que sont regroupées dans cet ensemble les dettes émises à taux fixe et les dettes émises à taux variable faisant l'objet d'une couverture à taux fixe à plus d'un an.

Au 31 décembre 2002, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (67 %) et en USD (32 %), la dette à taux variable est principalement libellée en USD (48 %), en EUR (40 %) et en AUD (7 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipée qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation ("rating trigger"). Par ailleurs, aucune clause de défaut croisé ("cross default"), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée ("cross acceleration") existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que cette clause ne peut être actionnée que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

## NOTE 28 Analyse de l'endettement net

| en € millions   | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| TSDI reconditionné  | 270          | 214          | 151          |
| Obligations convertibles échangeables                             | 434          | -            | 570          |
| Autres dettes long terme  | 2 477        | 3 007        | 2 493        |
| Endettement de crédit bail long terme                             | 216          | 220          | 158          |
| Dettes financières court terme                                    | 251          | 537          | 234          |
| Banques   | 470          | 113          | 97           |
| <b>Dettes Financières</b>   | <b>4 118</b> | <b>4 091</b> | <b>3 703</b> |
| Prêts à court terme   | (79)         | (47)         | (160)        |
| Titres de placement <sup>(2)</sup>                                | (792)        | (830)        | (541)        |
| Disponibilités  | (599)        | (264)        | (179)        |
| Créances sur cessions d'actifs à court terme                      | (102)        | (101)        | (20)         |
| <b>Dettes nettes</b>  | <b>2 546</b> | <b>2 849</b> | <b>2 802</b> |
| <b>Dettes nettes début de période</b>                             | <b>2 665</b> | <b>2 547</b> | <b>2 849</b> |
| Variation des dettes long terme                                   | 468          | (439)        | 166          |
| Variation des comptes financiers à court terme                    | (680)        | 686          | (59)         |
| Variation de périmètre et différence de conversion <sup>(1)</sup> | (70)         | 54           | (235)        |
| Variation des créances sur cessions d'actifs                      | 164          | 1            | 81           |
| <b>Variation de période</b>                                       | <b>(118)</b> | <b>302</b>   | <b>(47)</b>  |
| <b>Dettes nettes fin de période</b>                               | <b>2 547</b> | <b>2 849</b> | <b>2 802</b> |

(1) Sur dettes long terme.

(2) Au 31 décembre 2002, le poste "Titres de placement" comprend 3 941 965 actions Accor valorisées à un prix de revient historique de € 20 par titre, soit pour un montant total de € 79 millions. La valeur boursière de ces titres au 31 décembre 2002 était de € 28,86. Ce poste comprend également 30 706 882 actions Granada, valorisées au cours de bourse de GBP 0,80 par titre, soit un montant total de € 38 millions au 31 décembre 2002.

## NOTE 29 Réconciliation de la marge brute d'autofinancement

| en € millions   | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Résultat net consolidé, part du Groupe                            | 447          | 474          | 430          |
| Part des minoritaires   | 28           | 31           | 22           |
| Amortissements et variation des provisions d'exploitation         | 524          | 545          | 564          |
| Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus      | (11)         | (6)          | (2)          |
| Impôts différés   | 77           | 77           | 53           |
| Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine | 12           | (44)         | 28           |
| <b>Marge brute d'autofinancement</b>                              | <b>1 077</b> | <b>1 077</b> | <b>1 095</b> |
| (Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs           | (149)        | (108)        | (173)        |
| (Gains)/Pertes non opérationnels                                  | 56           | 36           | 39           |
| <b>Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>      | <b>984</b>   | <b>1 005</b> | <b>961</b>   |

## NOTE 30 Investissements sur actif existant

Les investissements figurant au poste "Investissements sur actif existant" sont les dépenses immobilisables relatives au maintien ou à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale. Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution ou construction de nouveaux actifs.

Ce poste se décompose comme suit :

| en € millions                             | 2000       | 2001       | 2002       |
|---|------------|------------|------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>                         |            |            |            |
| Affaires et Loisirs                       | 183        | 168        | 114        |
| Économique                                | 74         | 75         | 60         |
| Économique États-Unis                     | 94         | 77         | 68         |
| <b>SERVICES</b>                           | <b>19</b>  | <b>20</b>  | <b>22</b>  |
| <b>Autres activités</b>                   |            |            |            |
| Agences de voyages                        | 19         | 19         | 10         |
| Casinos                                   | 7          | 10         | 8          |
| Restauration                              | 8          | 7          | 5          |
| Services à bords des trains               | 4          | 7          | 8          |
| Holding et autres                         | 14         | 22         | 21         |
| <b>Investissements sur actif existant</b> | <b>422</b> | <b>405</b> | <b>316</b> |

## NOTE 31 Investissements de développement

Les investissements de développement recouvrent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées ainsi que la constitution de nouveaux actifs. Ce poste se décompose comme suit :

| en € millions              | France     | Europe<br>(hors France) | Amérique<br>du Nord | Amérique<br>Latine et<br>Caraïbes | Autres<br>pays | Structures<br>mondiales* | 2002       | 2001       | 2000         |
|----------------------------|------------|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------|--------------------------|------------|------------|--------------|
| <b>HÔTELLERIE</b>          | <b>91</b>  | <b>344</b>              | <b>107</b>          | <b>52</b>                         | <b>93</b>      | <b>6</b>                 | <b>693</b> | <b>743</b> | <b>941</b>   |
| Affaires et loisirs        | 59         | 241                     | 75                  | 51                                | 87             | 3                        | 516        | 466        | 664          |
| Économique                 | 32         | 103                     | -                   | 1                                 | 6              | 3                        | 145        | 277        | 207          |
| Économique États-Unis      | -          | -                       | 32                  | -                                 | -              | -                        | 32         | -          | 70           |
| <b>SERVICES</b>            | <b>3</b>   | <b>2</b>                | <b>-</b>            | <b>5</b>                          | <b>8</b>       | <b>-</b>                 | <b>18</b>  | <b>23</b>  | <b>6</b>     |
| <b>Autres activités</b>    |            |                         |                     |                                   |                |                          |            |            |              |
| Agences de voyages         | -          | -                       | -                   | -                                 | -              | 1                        | 1          | 8          | 13           |
| Casinos                    | 38         | 3                       | -                   | -                                 | -              | -                        | 41         | 65         | 121          |
| Restauration               | 2          | 3                       | -                   | -                                 | -              | -                        | 5          | 14         | 36           |
| Services à bord des trains | -          | -                       | -                   | -                                 | -              | -                        | -          | 1          | 15           |
| Holding et autres          | 12         | 12                      | 2                   | 5                                 | (1)            | 14                       | 44         | 69         | 119          |
| <b>Total 2002</b>          | <b>146</b> | <b>364</b>              | <b>109</b>          | <b>62</b>                         | <b>100</b>     | <b>21</b>                | <b>802</b> |            |              |
| <b>Total 2001</b>          | <b>193</b> | <b>314</b>              | <b>194</b>          | <b>91</b>                         | <b>86</b>      | <b>45</b>                |            | <b>923</b> |              |
| <b>Total 2000</b>          | <b>300</b> | <b>364</b>              | <b>274</b>          | <b>64</b>                         | <b>125</b>     | <b>124</b>               |            |            | <b>1 251</b> |

\*Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique "Structures mondiales".

**NOTE 32 Frais de personnel**

Les frais de personnel se sont élevés à € 2 460 millions au 31 décembre 2001 et à € 2 583 millions au 31 décembre 2002.

**NOTE 33 Jetons de présence**

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance par diverses sociétés du Groupe s'est élevé à € 0,612 million dont € 0,276 million versé par Accor SA.

**NOTE 34 Litiges**

Dans le cadre de protocoles transactionnels signés au cours de l'exercice 2002, la totalité des associés de sociétés gérantes-mandataires d'hôtels Formule 1 et Etap Hôtels en France, qui avait assigné des filiales du Groupe propriétaires exploitantes de ces établissements devant les Conseils de Prud'hommes d'Evry et de Paris, aux fins de voir requalifier des contrats de gérance-mandats en contrats de travail, s'est désistée de son action.

La résolution de ces litiges s'est effectuée dans les limites de l'évaluation financière du risque figurant dans les comptes de l'exercice 2001.

Un nombre limité d'assignations a été reçu par les filiales de Accor au cours du second semestre 2002. Elles ne sont pas de nature à remettre en cause la réorganisation en cours des réseaux Formule 1 et Etap Hôtel qui a permis aux associés des sociétés gérantes-mandataires d'opter soit pour la poursuite des relations contractuelles avec le groupe Accor dans le cadre d'un contrat de gérance-mandat, soit pour un contrat de travail.

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

**NOTE 35 Engagements hors-bilan au 31 décembre 2002**

L'échéancier des engagements hors-bilan au 31 décembre 2002 est le suivant :

| en € millions  | < 1 an    | 1 à 5 ans  | > 5 ans   | Total      |
|--|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>Emprunts, lignes de crédit et découverts bancaires <sup>(1)</sup></b> | <b>40</b> | <b>-</b>   | <b>2</b>  | <b>42</b>  |
| <b>Obligations de rachat irrévocables</b>                                | <b>51</b> | <b>83</b>  | <b>-</b>  | <b>134</b> |
| • Hôtellerie Australie <sup>(2)</sup>                                    | -         | 46         | -         | 46         |
| • Hôtellerie Italie <sup>(3)</sup>                                       | 39        | -          | -         | 39         |
| • Option d'achat 40 % Go Voyages <sup>(4)</sup>                          | 7         | 22         | -         | 29         |
| • Novotel Paris Tour Eiffel <sup>(5)</sup>                               | -         | 9          | -         | 9          |
| • Hôtellerie Suisse  | -         | 6          | -         | 6          |
| • Autres engagements irrévocables d'achat                                | 5         | -          | -         | 5          |
| <b>Autres engagements financiers et commerciaux <sup>(6)</sup></b>       | <b>-</b>  | <b>53</b>  | <b>47</b> | <b>100</b> |
| <b>Total</b>   | <b>91</b> | <b>136</b> | <b>49</b> | <b>276</b> |

(1) Le solde de € 42 millions de garanties données à des tiers dans le cadre d'opérations de financement comprend principalement un engagement de € 25 millions accordé aux banques finançant le groupe Dorint (cf. note 2.B.4).

(2) Dans le cadre d'un contrat de gestion d'une durée de dix ans portant sur le Mercure Sydney Railway Square, hôtel ouvert au 4<sup>e</sup> trimestre 1998, Accor s'est engagé auprès du propriétaire à racheter sur première demande les murs de l'hôtel pour une somme de € 46 millions; cette demande devra être formulée au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Il est précisé que les coûts de construction engagés par le propriétaire se sont élevés à environ € 63 millions.

(3) Accor et IFIL ont réaménagé les accords du 5 décembre 1991 concernant leur filiale commune Sifalberghi portant sur l'engagement de rachat à IFIL par Accor de 25 % du capital de Sifalberghi.

IFIL bénéficie de l'engagement suivant :

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

- Cet engagement est valorisé à € 32 millions au 31 décembre 2001 et € 39 millions au 31 décembre 2002.

(4) En cas d'exercice de l'option de rachat Go Voyages, la part fixe minimum s'élèverait à € 7 millions. La part variable est estimée à € 22 millions sur la base des comptes au 31 décembre 2002.

(5) Dans le cadre des accords signés entre Colony et Accor lors de la reprise du Novotel Paris Tour Eiffel (ex Nikko), le fonds d'investissement américain Colony a une option de vente portant sur 60 % des titres détenus dans la société Front de Seine Participations, entre la 5<sup>e</sup> et la 7<sup>e</sup> année. Le prix sera déterminé sur une base de 10 fois l'Ebitda moins les dettes.

(6) Les autres engagements donnés s'élèvent à € 100 millions dont € 62 millions d'engagements commerciaux et financiers.

## NOTE 36 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2002

### France

|                          |  |          |
|--------------------------|--|----------|
| <input type="checkbox"/> | Société Hot Bordeaux Aqu               | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | SIHN                                   | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | PIH                                    | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | MIH                                    | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | S.E.H.S.                               | 97,70 %  |
| <input type="checkbox"/> | Hot. Nice Centre <sup>(1)</sup>        | 45,00 %  |
| <input type="checkbox"/> | S.P.F.H.                               | 100,00 % |
| ●                        | Financière Courtepaille <sup>(1)</sup> | 20,00 %  |
| ●                        | Lenôtre                                | 98,75 %  |
| *                        | Accor Casino SA <sup>(2)</sup>         | 50,00 %  |
| *                        | SFPTH SA                               | 99,48 %  |
| *                        | DEVIMCO                                | 99,97 %  |
| *                        | Accor Réservation Service              | 100,00 % |
| *                        | S.H.C.D. <sup>(1)</sup>                | 34,90 %  |
| *                        | Académie Accor                         | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | * Frantour SA                          | 100,00 % |
| ▲*                       | Go Voyages                             | 60,00 %  |
| *                        | Restaupro                              | 99,96 %  |
| *                        | French Line Diff <sup>(1)</sup>        | 43,87 %  |
| ■                        | Accor Services France <sup>(*)</sup>   | 100,00 % |

### Europe

|                          |                              |          |
|--------------------------|------------------------------|----------|
| <b>Allemagne</b>         |                              |          |
| <input type="checkbox"/> | Accor Hôtellerie DTC         | 100,00 % |
| ■                        | ACS Deutschland              | 95,00 %  |
| <input type="checkbox"/> | Accor H. Mercure Mgt         | 50,97 %  |
| <b>Autriche</b>          |                              |          |
| <input type="checkbox"/> | Accor GmbH                   | 100,00 % |
| ■                        | ACS Austria                  | 96,20 %  |
| <b>Belgique</b>          |                              |          |
| <input type="checkbox"/> | Accor Hotels Belgium         | 98,64 %  |
| <input type="checkbox"/> | Accoordination               | 99,22 %  |
| ■                        | Accor T.R.B.                 | 100,00 % |
| *                        | CIWLT                        | 99,48 %  |
| ▲                        | W.L. Tourisme <sup>(2)</sup> | 49,74 %  |
| <b>Danemark</b>          |                              |          |
| <input type="checkbox"/> | Accor Hotels Denmark         | 100,00 % |
| ▲                        | World Tourist <sup>(2)</sup> | 49,74 %  |

### Espagne

|                          |                               |          |
|--------------------------|-------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Accor Hoteles Espagne         | 100,00 % |
| ▲                        | Viajes Ecuador <sup>(2)</sup> | 49,74 %  |

### Grèce

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

### Hongrie

|                          |                 |         |
|--------------------------|-----------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Pannonia        | 80,43 % |
| ■                        | Incentive House | 99,78 % |

### Italie

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

### Pays-Bas

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

### Portugal

|                          |                                  |         |
|--------------------------|----------------------------------|---------|
| ■                        | ESA                              | 94,50 % |
| <input type="checkbox"/> | Portis Goldtur <sup>(2)(*)</sup> | 50,00 % |

### Pologne

|                          |                      |         |
|--------------------------|----------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Orbis <sup>(1)</sup> | 27,17 % |
|--------------------------|----------------------|---------|

### Royaume-Uni

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

### Suède

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

### Suisse

|                          |              |          |
|--------------------------|--------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Accor Suisse | 100,00 % |
|--------------------------|--------------|----------|

### Amérique latine

#### Argentine

|                          |                    |          |
|--------------------------|--------------------|----------|
| ■                        | Servicios Ticket   | 89,00 %  |
| <input type="checkbox"/> | NSB <sup>(*)</sup> | 100,00 % |

#### Brésil

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

#### Mexique

|   |                      |         |
|---|----------------------|---------|
| ▲ | WLT Mexicana         | 99,48 % |
| ■ | Accor Servicios Emp. | 98,00 % |

#### Chili

|   |                      |         |
|---|----------------------|---------|
| ■ | Accor Services Chili | 74,35 % |
|---|----------------------|---------|

### Asie-Pacifique

|                          |                                 |          |
|--------------------------|---------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) | 100,00 % |
| ▲                        | HQ Asia <sup>(2)</sup>          | 49,74 %  |
| ■                        | AS Australia <sup>(*)</sup>     | 100,00 % |

### Autres pays

|                          |                         |         |
|--------------------------|-------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Saudi Hotels Management | 60,00 % |
|--------------------------|-------------------------|---------|

### Amérique du Nord

#### Canada

|                          |                               |          |
|--------------------------|-------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Group Accor of Canada         | 100,00 % |
| ▲                        | Carlson Canada <sup>(2)</sup> | 49,74 %  |

#### États-Unis

|                          |                            |          |
|--------------------------|----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Novotel USA                | 100,00 % |
| <input type="checkbox"/> | IBL Ltd                    | 99,90 %  |
| <input type="checkbox"/> | Red Roof Inns              | 99,98 %  |
| <input type="checkbox"/> | Accor Lodging North Am.    | 100,00 % |
| ▲                        | Carlson USA <sup>(2)</sup> | 49,74 %  |

### Afrique

#### Côte-d'Ivoire

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

#### Maroc

|                          |       |         |
|--------------------------|-------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Risma | 45,29 % |
|--------------------------|-------|---------|

#### Sénégal

|                          |      |         |
|--------------------------|------|---------|
| <input type="checkbox"/> | SPHU | 96,92 % |
|--------------------------|------|---------|

(1) Société mise en équivalence.

(2) Société consolidée par intégration proportionnelle.

(\*) Entrée de périmètre de l'année 2002.

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

NB 2 : La liste complète des filiales et participations consolidées par Accor à fin décembre 2002 est disponible sur simple demande.

Hôtellerie

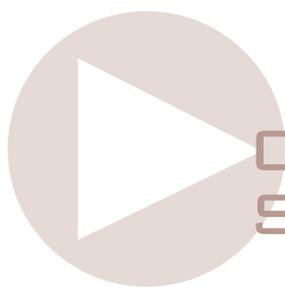
▲ Agences de voyages

■ Services

● Restauration

◆ Services à bord des trains

\* Autres services



# COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE

- 68 RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
- 69 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE
- 72 COMPTES SOCIAUX RÉSUMÉS
- 74 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS
- 76 RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

# **RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES** **EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2002**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires de la société Accor SA,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2002, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Accor SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

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

## **1. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels 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 annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## **2. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital, vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2003

**Les Commissaires aux comptes**

Barbier Frinault & Autres  
Réseau Ernst & Young

Christian CHOCHON

Deloitte Touche Tohmatsu Audit

Alain PONS

## ▶ L'activité en 2002

Le chiffre d'affaires de la société Accor SA pour l'année 2002 est de € 486 millions. Il est constitué de redevances, de loyers et de prestations de services diverses.

En 2002, Accor a poursuivi ses activités et sa politique d'investissements en France et à l'étranger. Les principaux investissements en titres de participation ont été les suivants :

- achat de 21,5 % du capital de la société Go Voyages pour € 12,35 millions, portant la participation à près de 60 % du capital ;
- achat pour € 5,5 millions de 50 % de la société Ecotel qui exploite des Formule 1 en région parisienne, portant la participation de Accor à 99,9 % du capital de cette société ;
- rachat de 99,9 % de la SNC hôtelière du Lagon, qui exploite un hôtel en Polynésie, pour € 0,9 million ;
- prise d'une première participation de 16,8 % pour € 13,4 millions dans la société Dorint AG, deuxième groupe hôtelier en Allemagne. Cette participation a été augmentée de € 36,3 millions en 2003 après la finalisation des accords entre les parties et son approbation par les autorités de la concurrence de Bruxelles en décembre 2002 ;
- acquisition de 65 %, pour € 39,8 millions, de la société Sheraton Gezirah au Caire, en vue de transformer l'hôtel qu'elle exploite en Sofitel ;
- achat pour le prix de € 4,6 millions de 2,2 % des actions de la société Orbis en Pologne, dont Accor détient 27,2 % ;
- souscription pour € 5,9 millions à une augmentation du capital de la Compagnie Italienne de Tourisme (CIT), portant la participation de 3 % à 10 % ;
- augmentation du capital de la société Immobiliara Hotelera de Mexico au Mexique, filiale détenue à 99,9 % par Accor, pour un montant de € 14,4 millions ;
- augmentation du capital de la société Sogedetu qui exploite des hôtels en République dominicaine, filiale détenue à plus de 99 % par Accor, pour un montant de € 13,9 millions ;
- augmentation du capital de la société Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel) pour faire face aux travaux de réaménagement et de transformation de l'hôtel. Accor a souscrit, à hauteur de sa participation de 40 %, pour un montant de € 5,6 millions ;
- augmentation de capital de Accor Hoteles de Argentina, filiale détenue à 99,9 %, pour un montant de € 7,3 millions.

D'autres opérations de moindre importance ont été faites dans certaines filiales hôtelières comme le rachat de 50 % de la Société Hôtelière des Sables, dont Accor est maintenant actionnaire à 99,9 %, et de diverses autres sociétés en France, en Belgique, au Danemark, en Tunisie, en Argentine, en Grèce et en Italie.

Dans les Services, les prises de participations au capital des sociétés se sont élevées à € 29 millions, soit dans des sociétés nouvelles comme Accor Services Participations (€ 7,9 millions), EAP France (€ 2,2 millions) et Accor Services Australia (€ 7,3 millions) qui a racheté la société Davidson Trahaire (leader australien du conseil et de l'assistance en ressources humaines), soit dans des augmentations de capital pour renforcer le développement de sociétés comme Accor Service Turkey en Turquie (€ 2,2 millions) et Shangai Yagao Meal Service Card en Chine, soit encore par rachat de 75 % de Luncheon Tickets en Uruguay (€ 3,2 millions) à notre filiale argentine Servicios Ticket et de divers petits minoritaires. Dans toutes ces sociétés, Accor est largement majoritaire.

L'année 2002 a aussi été marquée par la cession de 44 % du capital de Accor Casinos, Accor conservant 50 % de cette société.

Quelques cessions de participations dans des activités secondaires ont également été réalisées. Il s'agit de la participation de 6 % dans Grévin et Cie (ex. Parc Astérix), de la participation de 7,7 % dans Soprofinance, de la participation de 13 % dans la société MIGH 83 (Ibis Hyères) et de la participation de 4 % dans la société égyptienne ACHTI qui exploitait un hôtel au Caire.

Au cours de l'année, Accor n'a effectué aucune opération sur ses propres actions et en détient toujours 1 528 731, soit 0,77 % du capital au 31 décembre 2002. Par ailleurs sa filiale CIWLT, détenue à 99 %, détient en portefeuille 3 941 965 actions Accor, soit 1,98 % du capital au 31 décembre 2002.

Le capital a été légèrement augmenté suite à la souscription de 51 000 stock-options et de 314 135 actions réservées au personnel émises au prix de € 37,19.

L'emprunt obligataire de € 434 millions échangeable en actions Compass a été remboursé au pair, le cours de l'action de cette société n'étant pas favorable à l'échange.

En 2002, Accor a consolidé son endettement par l'émission d'emprunts à long et moyen terme. Le 24 avril, Accor a émis 3 415 424 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) au prix de € 166,89. Cet emprunt d'une valeur nominale de € 570 millions porte un intérêt de 1 %, payable à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, et sera remboursé en 3 fois entre l'année 3 et l'année 5 avec une prime de remboursement assurant au souscripteur initial de l'obligation un taux de rendement actuariel annuel égal à 3,125 %.

En décembre, Accor a émis un emprunt obligataire de € 400 millions à échéance 20 décembre 2006, portant un intérêt au taux de 5 %, payé le 20 décembre de chaque année.

## ► Les résultats en 2002

Pour l'ensemble de ses activités, le **chiffre d'affaires** de la société Accor s'est élevé à € 486 millions en 2002 contre € 479 millions l'année précédente, soit une progression de 1,5 %. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location gérance et des facturations de services.

Le **résultat d'exploitation** a été de € - 16 millions en 2002 contre € - 4 millions en 2001.

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges se sont élevés à € 24 millions contre € 23 millions en 2001.

Les charges d'exploitation ont atteint € 526 millions contre € 507 millions en 2001, en progression de 3,7 %.

Le **résultat financier** s'est élevé à € 180 millions contre € - 102 millions l'an passé. Cette amélioration de € 282 millions s'explique par des dotations aux provisions moins importantes en 2002 qu'en 2001. L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, ont représenté un solde de dotation nette de € 216 millions contre une dotation nette de € 356 millions l'année précédente. La principale dotation a été constitué sur la filiale CIWLT pour un montant de € 150 millions pour tenir compte, comme en 2001 (€ 274 millions), des importantes distributions de plus-values sous forme de dividende et de la baisse de valeur de sa participation dans Accor. Une provision supplémentaire de € 18 millions a également été constatée sur les actions autodétenues par Accor. Le produit des dividendes a été de € 459 millions, en fort accroissement sur l'exercice précédent où il atteignait € 310 millions. La CIWLT a distribué € 105 millions (contre € 130 millions en 2001); IBL, € 51 millions, et Accor Lodging North America, € 43 millions. Le **résultat courant** a présenté un profit de € 163 millions, au lieu d'une perte de € 106 millions pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** a dégagé un profit de € 138 millions, contre € 375 millions pour l'exercice 2001, en raison notamment de la plus-value de € 116 millions réalisée sur la vente de 44 % de Accor Casinos.

Le compte **Impôt sur les bénéfices** se traduit par un bonus d'impôt de € 36 millions, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 113 sociétés filiales. En 2001, le bonus d'impôt était de € 47 millions et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 116 sociétés.

Le **résultat net** de l'exercice 2002 s'est élevé à € 337 millions contre € 316 millions au 31 décembre 2001, en progression de 6,7 %.

## ► Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle, selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport, de la valeur réévaluée.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### a) Les immobilisations incorporelles

Les frais d'établissement (frais d'augmentation de capital) sont amortis sur 5 ans.

Les fonds de commerce hôteliers sont amortis linéairement sur 40 ans.

Les logiciels sont amortis entre 2 et 4 ans, selon leur durée probable d'utilisation.

### b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre 30 et 45 ans ;
- agencements et installations : entre 5 et 10 ans ;
- autres immobilisations corporelles : entre 3 et 10 ans.

### c) Les immobilisations financières

Les participations et les autres titres immobilisés, lorsque la situation financière le justifie, font l'objet de provisions jusqu'à hauteur de l'actif net détenu, si leur rentabilité future n'est pas assurée. La dépréciation s'opère sur les titres puis sur les comptes courants. Si nécessaire, une provision pour risque est ensuite constituée.

### d) Les stocks

Tous les stocks sont évalués selon la méthode "premier entré, premier sorti".

### e) Les charges à répartir

Les frais d'acquisition sur immobilisations corporelles ou financières sont amortis sur 5 ans. Les frais d'émission d'emprunts sont amortis sur la durée de l'emprunt. Les frais liés au développement de systèmes informatiques sont amortis sur la durée d'utilité des systèmes.

#### **f) Les créances**

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### **g) Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur boursière sur le marché.

#### **h) Provisions réglementées**

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

#### **i) Provisions pour risques et charges**

L'application du nouveau règlement CRC 2000-06 à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2002 n'a aucune incidence sur les capitaux propres d'ouverture, ainsi que sur le résultat de la période.

#### **j) Opérations en devises**

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture. Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

#### **k) Risques de change**

Lorsqu'Accor convertit de la trésorerie euro en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales.

#### **l) Impôts sur les sociétés**

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI. Le résultat de l'intégration est compris dans le bilan de la société Accor mère.



## COMPTES SOCIAUX RÉSUMÉS

Les comptes sociaux présentés dans ce document sont des comptes résumés.

Les comptes sociaux complets, accompagnés des notes annexes, sont disponibles sur simple demande.

### Comptes de résultat résumés

| en € millions                              | 2000       | 2001         | 2002        |
|--|------------|--------------|-------------|
| Produits d'exploitation                    | 490        | 502          | 510         |
| Charges d'exploitation                     | (439)      | (468)        | (487)       |
| Dotations aux amortissements et provisions | (42)       | (38)         | (39)        |
| <b>Résultat d'exploitation</b>             | <b>9</b>   | <b>(4)</b>   | <b>(16)</b> |
| Perte supportée ou bénéfice transféré      |            |              | (1)         |
| Produits de participation                  | 476        | 476          | 587         |
| Autres produits financiers                 | 45         | 45           | 128         |
| Charges financières                        | (248)      | (267)        | (319)       |
| Dotations et reprises aux provisions       | 34         | (356)        | (216)       |
| <b>Résultat financier</b>                  | <b>307</b> | <b>(102)</b> | <b>180</b>  |
| <b>Résultat exceptionnel</b>               | <b>71</b>  | <b>375</b>   | <b>138</b>  |
| Impôts                                     | 19         | 47           | 36          |
| <b>Résultat de l'exercice</b>              | <b>406</b> | <b>316</b>   | <b>337</b>  |

### Bilans résumés

| en € millions                                     | 2000         | 2001         | 2002         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIF</b>                                      |              |              |              |
| Immobilisations incorporelles                     | 86           | 99           | 109          |
| Immobilisations corporelles                       | 90           | 123          | 128          |
| Immobilisations financières                       | 6 548        | 7 166        | 7 114        |
| Créances  | 874          | 726          | 1 282        |
| Fonds réservés                                    | 259          |              |              |
| Disponibilités                                    | 135          | 4            | 101          |
| <b>Total actif</b>                                | <b>7 992</b> | <b>8 118</b> | <b>8 734</b> |
| <b>PASSIF</b>                                     |              |              |              |
| Capital social                                    | 595          | 597          | 598          |
| Primes et réserves                                | 2 329        | 2 496        | 2 531        |
| Résultat de l'exercice                            | 406          | 316          | 337          |
| Autres fonds propres (TSDI) <sup>(1)</sup>        | 475          | 466          | 459          |
| Provisions pour risques et charges                | 52           | 91           | 55           |
| Emprunts obligataires convertibles <sup>(2)</sup> | 437          | 437          | 574          |
| Dettes financières                                | 3 171        | 3 555        | 3 963        |
| Autres dettes                                     | 256          | 160          | 217          |
| Titres de service à rembourser                    | 271          |              |              |
| <b>Total passif</b>                               | <b>7 992</b> | <b>8 118</b> | <b>8 734</b> |

(1) Y compris intérêts courus pour 2000, 2001, 2002 (respectivement en € 0,44 million, € 0,32 million et € 0,29 million, payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante).

(2) En 2000 et 2001 : 433 484 obligations de € 1000 chacune et intérêts courus pour € 3,30 millions payables à l'échéance du 29 mars de l'année suivante.  
En 2002 : 3 415 424 obligations de € 166,89 chacune et intérêts courus pour € 3,8 millions payables à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

## Actif net au 31 décembre 2002

| en € millions                  |              |
|--------------------------------|--------------|
| Capital                        | 598          |
| Primes d'émission et de fusion | 1 808        |
| Réserve légale                 | 62           |
| Réserves réglementées          | 78           |
| Autres réserves                | 45           |
| Report à nouveau               | 529          |
| Résultat de l'exercice         | 337          |
| Provisions réglementées        | 9            |
| <b>Total avant affectation</b> | <b>3 466</b> |

## Projet d'affectation du résultat

| en € millions  |            |
|--|------------|
| Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter :                      |            |
| – le bénéfice de l'exercice 2002   | 337        |
| auquel s'ajoutent :  |            |
| – le report à nouveau antérieur  | 529        |
| – les dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'auto-détention) | 2          |
| <b>Total disponible</b>  | <b>866</b> |
| de la façon suivante :   |            |
| – à la réserve légale  | 0          |
| – au dividende   | 209        |
| – au précompte   | 49         |
| – au report à nouveau  | 608        |
| <b>Total</b>   | <b>866</b> |

## Résultat financier au cours des cinq derniers exercices clos

| Nature des opérations  | 1998       | 1999                       | 2000                       | 2001                       | 2002                       |
|--|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| en € milliers  |            |                            |                            |                            |                            |
| <b>1- Situation financière en fin d'exercice</b>   |            |                            |                            |                            |                            |
| Capital social   | 550 966    | 556 446                    | 594 974                    | 596 680                    | 597 776                    |
| Nombre d'actions émises  | 36 140 999 | 185 481 982 <sup>(1)</sup> | 198 324 605 <sup>(1)</sup> | 198 893 415 <sup>(1)</sup> | 199 258 550 <sup>(1)</sup> |
| Nombre d'obligations convertibles en actions   | 2 099 029  | 1 990 639                  | 0                          | 0                          | 0                          |
| <b>2- Opérations et résultats de l'exercice</b>  |            |                            |                            |                            |                            |
| Chiffre d'affaires hors taxes  | 490 589    | 374 584                    | 464 944                    | 478 743                    | 486 546                    |
| Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions   | 356 979    | 142 240                    | 382 545                    | 647 712                    | 554 292                    |
| Impôt sur les bénéfices  | (28 227)   | (23 040)                   | (19 803)                   | (47 274)                   | (35 709)                   |
| Bénéfice après impôts, amortissements et provisions  | 283 040    | 243 983                    | 406 385                    | 315 905                    | 337 244                    |
| Montant des bénéfices distribués   | 185 247    | 224 009                    | 246 017                    | 293 338                    | 258 291 <sup>(2)</sup>     |
| <b>3- Résultat par action (en unités)</b>  |            |                            |                            |                            |                            |
| Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions   | 10,66      | 0,89                       | 2,03                       | 3,49                       | 2,96                       |
| Bénéfice après impôts, amortissements et provisions  | 7,83       | 1,32                       | 2,05                       | 1,59                       | 1,69                       |
| Dividende net attribué à chaque action   | 4,00       | 0,90                       | 1,00                       | 1,05                       | 1,05 <sup>(2)</sup>        |
| <b>4- Personnel</b>  |            |                            |                            |                            |                            |
| Nombre de salariés   | 3 368      | 1 095                      | 1 025                      | 887                        | 902 <sup>(3)</sup>         |
| Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) | 120 042    | 68 294                     | 75 479                     | 74 335                     | 78 781                     |

(1) Valeur nominale de € 3.

(2) Proposé au titre de l'année 2002.

(3) Effectif au 31 décembre 2002 à la charge de la société Accor.

## Principales filiales et participations

au 31 décembre 2002

| Filiales et Participations  | Devise | (en milliers de monnaie locale) |   | Quote-part<br>du capital<br>détenu<br>(en pourcentage) | Valeur comptable<br>des titres détenus |                  | (en milliers d'euros)   |                | Montant des<br>cautions et<br>avals donnés<br>par la société | Chiffre d'affaires<br>hors taxes<br>du dernier<br>exercice écoulé | Résultats<br>bénéfice ou (perte)<br>du dernier<br>exercice clos | Dividendes<br>encaissés<br>par la société<br>au cours de l'exercice |
|---|--------|---------------------------------|---|--|--|------------------|---|----------------|--|---|---|---|
|   |        | Capital                         | Capitaux propres<br>autres que le capital |  | Brute                                  | Nette            | Prêts et avances<br>consentis par<br>la société et non<br>encore remboursés |                |  |   |   |   |
| <b>A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital ACCOR</b>              |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| <b>1- Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)</b>                                       |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| <b>a) Filiales françaises</b>   |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| SPFH – 33, avenue du Maine – 75015 Paris  | EUR    | 29 796                          | 1 700                                     | 100,00 %   | 29 796                                 | 29 796           | 43 656  | 0              | 0  | 0   | 1 649   | 592   |
| SPCA – 5, Esplanade Charles de Gaulle – 92000 Nanterre  | EUR    | 17 779                          | 2 119                                     | 100,00 %   | 6 997                                  | 6 997            | 0   | 0              | 0  | 0   | 4 368   | 0   |
| FINEXHOR – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry   | EUR    | 18 245                          | 2 406                                     | 99,99 %  | 19 947                                 | 19 947           | 16 267  | 752            | 2 267  | (732)   | 0   | 0   |
| IBL – 33, avenue du Maine – 75015 Paris   | EUR    | 863 010                         | 239 720                                   | 99,99 %  | 1 051 705                              | 1 051 705        | 0   | 0              | 0  | 69 949  | 51 205  | 0   |
| FRANTOUR – 3/3 bis, villa Thoreton – 75015 Paris  | EUR    | 30 493                          | 30 678                                    | 99,99 %  | 104 365                                | 104 365          | 0   | 0              | 0  | 24 829  | 4 498   | 0   |
| S.I.H.N. – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry   | EUR    | 55 500                          | (1 203)                                   | 99,99 %  | 56 241                                 | 51 241           | 0   | 142            | 45   | 1 659   | 0   | 0   |
| SEPHI – 6-8, rue du Bois Briard – 91000 Evry  | EUR    | 8 000                           | 14 108                                    | 99,99 %  | 40 399                                 | 40 399           | 3 470   | 5              | 90 459   | 9 024   | 17 000  | 0   |
| P.I.H. – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry   | EUR    | 32 236                          | 10 864                                    | 99,99 %  | 29 263                                 | 29 263           | 31 239  | 0              | 0  | 4 654   | 0   | 0   |
| SDHE – 33, avenue du Maine – 75015 Paris  | EUR    | 22 500                          | (2 743)                                   | 99,99 %  | 22 867                                 | 22 867           | 338   | 62             | 20 930   | (2 587)   | 0   | 0   |
| SIET – 3/3 bis, villa Thoreton – 75015 Paris  | EUR    | 17 250                          | (19 021)                                  | 99,99 %  | 53 723                                 | 0                | 32 056  | 0              | 35 284   | (160)   | 0   | 0   |
| SH BORDEAUX AQUITANIA – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 2 550                           | 1 599                                     | 99,99 %  | 14 885                                 | 4 963            | 0   | 25             | 396  | 782   | 0   | 0   |
| ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS – 33, avenue du Maine – 75015 Paris   | EUR    | 7 950                           | (5)                                       | 99,99 %  | 7 950                                  | 7 950            | 20 162  | 0              | 0  | (5)   | 0   | 0   |
| GENOMER – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 995                             | (424)                                     | 99,99 %  | 13 665                                 | 680              | 177   | 0              | 1 263  | 18  | 0   | 0   |
| SAHRA – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 7 854                           | 1 442                                     | 99,99 %  | 7 982                                  | 7 982            | 0   | 0              | 3 424  | 1 095   | 984   | 0   |
| CEPIH – 33, avenue du Maine – 75015 Paris   | EUR    | 688                             | 4 277                                     | 99,99 %  | 11 799                                 | 6 521            | 11 416  | 0              | 2 683  | 1 558   | 0   | 0   |
| FIMAKER – 6-8, rue du Bois Briard – 91000 Evry  | EUR    | 1 103                           | 2 018                                     | 99,99 %  | 7 240                                  | 7 240            | 97  | 0              | 2 771  | 436   | 0   | 0   |
| HOTEXCO – 6-8, rue du Bois briard – 91080 Courcouronnes   | EUR    | 39 071                          | 89 845                                    | 99,99 %  | 12 463                                 | 12 463           | 4 668   | 30             | 88 885   | 8 708   | 7 325   | 0   |
| CIE HOTELIERE DE LYON – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 6 045                           | 514                                       | 99,98 %  | 6 668                                  | 6 668            | 0   | 0              | 1 379  | 315   | 0   | 0   |
| PRESTOTEL – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 192                             | 1 191                                     | 99,95 %  | 6 374                                  | 6 374            | 0   | 0              | 1 098  | 293   | 237   | 0   |
| SH CHAMMANS – RN 10 16430 Champniers  | EUR    | 48                              | (274)                                     | 99,80 %  | 6 163                                  | 0                | 154   | 0              | 990  | (96)  | 0   | 0   |
| ACCOR.COM – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 15 000                          | (51 470)                                  | 99,75 %  | 23 935                                 | 0                | 32 399  | 1 907          | 29   | (14 891)  | 0   | 0   |
| SCHE – 6-8, rue du Bois Briard – 91080 Courcouronnes  | EUR    | 35 427                          | 24 860                                    | 98,86 %  | 42 514                                 | 42 514           | 1 526   | 9 646          | 118 804  | (3 154)   | 12 477  | 0   |
| EURO T.O. – 28, cour Blaise Pascal – 91000 Evry   | EUR    | 2 400                           | 601                                       | 98,30 %  | 14 183                                 | 1 763            | 0   | 305            | 621  | 828   | 0   | 0   |
| ACCOR SERVICE FRANCE – 72, rue Gabriel Péri – 92120 Montrouge   | EUR    | 388 037                         | 32 151                                    | 98,30 %  | 411 767                                | 411 767          | 0   | 604            | 48 710   | 18 885  | 15 258  | 0   |
| LENOTRE – 44, rue d'Auteuil – 75016 Paris   | EUR    | 2 606                           | 5 563                                     | 99,99 %  | 48 193                                 | 30 644           | 15 118  | 0              | 80 966   | 2 083   | 1 174   | 0   |
| STE D'EXPLOITATION DES HOTELS SUITES – 33, avenue du Maine – 75015 Paris <sup>(2)</sup>                   | EUR    | 6 900                           | (3 250)                                   | 97,69 %  | 6 853                                  | 3 427            | 26 263  | 0              | 4 191  | (2 008)   | 0   | 0   |
| SCI PRESTIGE DE BORDEAUX – 2, rue de la Mare Neuve 91000 – Evry   | EUR    | 8 690                           | (42)                                      | 96,85 %  | 10 395                                 | 10 395           | 0   | 0              | 354  | (46)  | 0   | 0   |
| SH BERNICA – 97434 St-Gilles-les-Bains  | EUR    | 3 283                           | 7 723                                     | 96,70 %  | 8 461                                  | 8 461            | 0   | 0              | 5 827  | 399   | 0   | 0   |
| SH BAS DU FORT Novotel Fleur d'Épée – 97190 Gosier  | EUR    | 6 536                           | (2 177)                                   | 95,82 %  | 7 132                                  | 2 632            | 3 395   | 4              | 9 975  | (2 330)   | 0   | 0   |
| ACCOR AFRIQUE – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 16 048                          | (3 778)                                   | 94,84 %  | 15 706                                 | 15 706           | 52 727  | 0              | 6 833  | (4 108)   | 629   | 0   |
| MERCURE INTERNATIONAL HOTEL – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry  | EUR    | 54 336                          | 95 850                                    | 71,79 %  | 65 114                                 | 65 114           | 0   | 0              | 61 654   | 40 899  | 9 093   | 0   |
| SEORIM – 2, rue de la Mare Neuve – 91000 Evry   | EUR    | 31 359                          | 4 334                                     | 70,94 %  | 22 164                                 | 22 164           | 0   | 0              | 0  | 3 447   | 2 280   | 0   |
| GO VOYAGES – 14, rue de Cléry – 75002 Paris <sup>(3)</sup>  | EUR    | 150                             | 10 053                                    | 59,97 %  | 24 198                                 | 24 198           | 0   | 0              | 156 929  | 5 167   | 412   | 0   |
| ACCOR CASINOS SA – 33, avenue du Maine – 75015 Paris <sup>(3)</sup>                                       | EUR    | 23 194                          | 36 886                                    | 50,00 %  | 66 880                                 | 66 880           | 12 509  | 19 818         | 3 196  | 28 555  | 32 272  | 0   |
| <b>b) Filiales étrangères</b>   |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| COBEFIN (Belgique)  | EUR    | 369 884                         | 26 487                                    | 100,00 %   | 417 774                                | 357 673          | 175 137   | 0              | 0  | (38 698)  | 0   | 0   |
| ACCOR UK LTD (Grande Bretagne)  | GBP    | 32 530                          | 30 863                                    | 100,00 %   | 92 790                                 | 92 790           | 0   | 0              | 0  | (9 144)   | 9 440   | 0   |
| ACCOR SUISSE SA (Suisse)  | CHF    | 14 300                          | 56 963                                    | 100,00 %   | 25 907                                 | 25 907           | 0   | 0              | 7 582  | 6 913   | 6 817   | 0   |
| KATERINSKA HOTEL (Tchécoslovaquie)  | CZK    | 300 000                         | 20 956                                    | 100,00 %   | 9 125                                  | 9 125            | 8 972   | 0              | 8 368  | 938   | 0   | 0   |
| NOVOTEL NEDERLAND BV (Pays-Bas)   | EUR    | 3 086                           | 19 420                                    | 100,00 %   | 16 825                                 | 16 825           | 0   | 0              | 49 371   | 8 774   | 24 000  | 0   |
| HOTELES ACCOR DE ARGENTINA (Argentine)  | AR\$   | 40 259                          | 0   | 100,00 %   | 22 071                                 | 16 361           | 9 810   | 9 723          | 69   | (775)   | 0   | 0   |
| ACCOR POLSKA (Pologne)  | PLN    | 260 962                         | 5 758                                     | 100,00 %   | 64 840                                 | 64 840           | 19  | 0              | 2 795  | (655)   | 0   | 0   |
| SOGEDETU (République Dominicaine)   | DOP    | 288 363                         | (14 849)                                  | 99,99 %  | 14 001                                 | 13 208           | 3 253   | 0              | 1 738  | (1 907)   | 0   | 0   |
| NOVOTEL CANADA INC (Canada)   | CAD    | 64 999                          | (12 595)                                  | 99,99 %  | 26 256                                 | 26 256           | 7 869   | 0              | 21 079   | 4 590   | 0   | 0   |
| ACCOR Hotellerie Deutschland (Allemagne)  | EUR    | 25 570                          | 73 820                                    | 99,98 %  | 68 725                                 | 68 725           | 18 027  | 4 109          | 444 332  | 13 594  | 0   | 0   |
| STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)   | MXN    | 246 628                         | 0   | 99,97 %  | 28 171                                 | 28 171           | 0   | 0              | 5 474  | (1 862)   | 0   | 0   |
| MARARA SA (Polynésie)   | XPF    | 160 000                         | 841 171                                   | 99,96 %  | 7 610                                  | 7 610            | 0   | 231            | 5 821  | 356   | 0   | 0   |
| CIE DES WAGONS-LITS (Belgique)  | EUR    | 50 676                          | 316 325                                   | 99,48 %  | 1 148 904                              | 602 537          | 31 562  | 744            | 139 664  | 24 141  | 104 861   | 0   |
| CHP Maeva (Polynésie)   | XPF    | 160 000                         | 188 051                                   | 98,92 %  | 6 688                                  | 6 688            | 0   | 583            | 7 329  | (342)   | 0   | 0   |
| ACCOR HOT. BELGIUM (Belgique)   | EUR    | 4 531                           | 843                                       | 98,36 %  | 14 054                                 | 14 054           | 0   | 3 237          | 70 868   | 2 520   | 182   | 0   |
| ACCOR TRB (Belgique)  | EUR    | 5 965                           | 18 345                                    | 98,30 %  | 23 035                                 | 23 035           | 445   | 0              | 21 077   | 9 499   | 6 572   | 0   |
| ACCOR AUSTRIA (Autriche)  | EUR    | 5 541                           | 29 253                                    | 98,00 %  | 20 751                                 | 20 751           | 0   | 0              | 440  | 936   | 0   | 0   |
| ASESORIA (Mexique)  | MXN    | 56                              | 72  | 91,11 %  | 6 611                                  | 6 611            | 0   | 0              | 1 751  | 1 749   | 2 222   | 0   |
| ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne)  | EUR    | 23 889                          | 28 015                                    | 86,79 %  | 30 240                                 | 30 240           | 0   | 0              | 64 736   | 4 458   | 0   | 0   |
| SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie)  | XPF    | 172 000                         | 1 930 401                                 | 85,91 %  | 7 030                                  | 7 030            | 0   | 146            | 9 408  | 1 455   | 0   | 0   |
| ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie)  | AUD    | 15 000                          | (498)                                     | 80,00 %  | 7 255                                  | 7 255            | 0   | 0              | 102  | (268)   | 0   | 0   |
| SERVICIOS TICKET (Argentine)  | AR\$   | 2 110                           | 31  | 77,30 %  | 8 759                                  | 8 759            | 282   | 0              | 14 274   | 7 624   | 0   | 0   |
| SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)  | USD    | 29 775                          | 3 424                                     | 64,93 %  | 39 779                                 | 39 779           | 0   | 0              | 8 266  | 5 779   | 0   | 0   |
| AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) <sup>(2)</sup>  | EUR    | 14 300                          | 27 118                                    | 50,00 %  | 14 290                                 | 14 290           | 5 325   | 0              | 0  | 750   | 0   | 0   |
| <b>2- Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société)</b>                                     |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| <b>a) Sociétés françaises</b>   |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| GOLF MEDOC PIAN – Chemin de Courmateau – 33290 Le Pian-Médoc <sup>(1)</sup>                               | EUR    | 411                             | 3 914                                     | 44,97 %  | 7 373                                  | 1 743            | 304   | 0              | 1 233  | (529)   | 0   | 0   |
| FRONT DE SEINE – 61, Quai de Grenelle – 75015 Paris <sup>(4)</sup>  | EUR    | 15 500                          | (7 142)                                   | 40,00 %  | 6 200                                  | 6 200            | 22 478  | 0              | 0  | (5 433)   | 0   | 0   |
| SHCD (CASINO DEAUVILLE) – 2, rue Edmond-Blanc – 14800 Deauville <sup>(3)</sup>                            | EUR    | 4 852                           | 120 424                                   | 28,04 %  | 45 111                                 | 45 111           | 0   | 0              | 83 242   | 13 412  | 1 020   | 0   |
| <b>b) Sociétés étrangères</b>   |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| RI SMA (Maroc)  | MAD    | 489 077                         | (10 112)                                  | 43,55 %  | 23 756                                 | 23 756           | 330   | 0              | 21 249   | (2 887)   | 0   | 0   |
| ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)  | USD    | 996 285                         | 274 175                                   | 40,61 %  | 404 136                                | 404 136          | 0   | 325 739        | 0  | 60 133  | 42 880  | 0   |
| PANNONIA (Hongrie)  | HUF    | 4 021 206                       | 11 235 614                                | 35,85 %  | 23 742                                 | 23 742           | 90  | 5 000          | 74 943   | 28 496  | 1 047   | 0   |
| TANIT INTERNATIONAL (Tunisie)   | TND    | 30 000                          | (4 793)                                   | 35,00 %  | 20 814                                 | 8 313            | 0   | 0              | 19 090   | (4 912)   | 0   | 0   |
| HOLPA (Luxembourg)  | EUR    | 53 245                          | 5 870                                     | 33,74 %  | 24 155                                 | 24 155           | 0   | 0              | 0  | 1 900   | 0   | 0   |
| IFALBERGHI (Italie)   | EUR    | 13 000                          | 16 320                                    | 30,65 %  | 10 975                                 | 10 975           | 28 880  | 0              | 76 743   | 4 809   | 766   | 0   |
| ORBIS (Pologne)   | PLN    | 92 154                          | 1 086 861                                 | 27,17 %  | 97 818                                 | 97 818           | 0   | 0              | 151 245  | 7 701   | 1 076   | 0   |
| AAPC (Australie)  | AUD    | 371 331                         | 80 623                                    | 25,46 %  | 66 758                                 | 66 758           | 145 609   | 0              | 2 797  | 397   | 0   | 0   |
| SOFITEL VENISE (Italie) <sup>(2)</sup>  | EUR    | 12 911                          | (684)                                     | 20,00 %  | 8 000                                  | 8 000            | 0   | 0              | 905  | (415)   | 0   | 0   |
| DORINT AG (Allemagne) <sup>(2)</sup>  | EUR    | 14 400                          | 28 046                                    | 16,79 %  | 13 430                                 | 13 430           | 0   | 0              | 436 964  | (6 380)   | 0   | 0   |
| CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) <sup>(2)</sup>   | EUR    | 41 000                          | 7 940                                     | 10,00 %  | 8 533                                  | 8 533            | 0   | 0              | 106 246  | 3 551   | 0   | 0   |
| <b>3- Autres titres immobilisés (capital détenu &lt; 10%)</b>   |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| -   | EUR    | -                               | -   | -  | 0                                      | 0                | 0   | 0              | 0  | 0   | 0   | 0   |
| <b>B- Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1 % du capital ACCOR</b> |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| <b>1- Filiales (+ 10 % au moins du capital détenu par la société)</b>                                     |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| a) Filiales françaises (ensemble)   |        |                                 |   |  | 225 057                                | 123 629          | 557 919   | 16 474         |  |   | 25 271  |   |
| b) Filiales étrangères (ensemble)   |        |                                 |   |  | 120 338                                | 86 394           | 43 702  | 1 735          |  |   | 76 642  |   |
| <b>2- Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société)</b>                      |        |                                 |   |  |  |                  |   |                |  |   |   |   |
| a) Dans les sociétés françaises (ensemble)  |        |                                 |   |  | 3 474                                  | 2 358            | 22 819  | 13 012         |  |   | 327   |   |
| b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)  |        |                                 |   |  | 3 232                                  | 2 918            | 952   | 0              |  |   | 230   |   |
| <b>Total général</b>  |        |                                 |   |  | <b>5 512 380</b>                       | <b>4 589 575</b> | <b>1 391 421</b>  | <b>414 033</b> |  |   | <b>458 789</b>  |   |

(1) Bilan provisoires ou non encore audités. (2) Bilans clos au 31/12/2001. (3) Bilan clos au 31/10/2002. (4) Bilan clos au 30/06/2002.

# **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES** **EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2002**

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

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

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

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

## **Conventions autorisées au cours de l'exercice**

### **1. Avec la société Europcar International**

Personne concernée : John du Monceau.

La convention de partenariat commercial conclue avec Europcar International parallèlement à la cession à Volkswagen de la participation de 50 % détenue par votre groupe dans Europcar International, et autorisée par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 15 décembre 1999, a été mise en œuvre pour la première fois au cours de l'exercice 2000. Ce contrat, d'une durée de 10 ans, prévoyait qu'en contrepartie d'une rémunération annuelle minimale garantie de 5,1 millions d'euros, votre société s'engageait à maintenir les programmes de promotion d'Europcar dans tous ses métiers.

Dans sa séance du 8 janvier 2002, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à conclure un avenant au contrat mentionné ci-dessus dont les principales caractéristiques sont sa prolongation d'un an et la modification des modalités de rémunération de Accor (remplacement de la partie variable d'un maximum de 2,5 millions d'euros par an par un complément de rémunération fixe de 1,5 million d'euros par an).

Au cours de l'exercice 2002, votre société a perçu 5 112 900 euros au titre de la rémunération de ce contrat.

### **2. Avec un membre du Directoire**

Personne concernée : Benjamin Cohen.

Lors de sa réunion du 8 janvier 2002, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder au rachat des parts des associés minoritaires de la société The Voucher Corporation (TVC) sur la base d'un prix unitaire de 80 US\$.

Le prix payé est fondé sur une valeur globale d'entreprise de 8 millions US\$ représentant un multiple de 6,4 fois l'Ebitda moins les dettes.

La partie concernée par cette convention, relevant des conventions réglementées, correspond à 1 % des parts et représente un montant de 80 000 US\$.

### **3. Avec les sociétés Société Générale, HSBC-CCF et la Deutsche Bank**

Personnes concernées : Patrick Duverger représentant permanent de la Société Générale au Conseil de Surveillance.

Lors de sa réunion du 23 avril 2002, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder à l'émission d'un emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes dont les principales caractéristiques sont :

- Un montant nominal maximum fixé à 630 millions d'euros environ (montant définitif de 570 millions d'euros) remboursable en trois annuités (janvier 2005, 2006 et 2007) par remboursement d'un tiers de la valeur nominale des obligations,
- Un taux d'intérêt de 1 % environ.

Au titre de la rémunération de l'intermédiation des banques dans cette opération, votre société a versé une commission de 5 700 000 euros.

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

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

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

La convention d'assistance technique avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a fait l'objet d'un avenant en date du 10 avril 2002 aux termes duquel le montant de la redevance annuelle au titre de l'exercice 2002 a été fixé à 100 000 euros, contre un montant de 762 245 euros au titre de l'exercice 2001.

### **5. Avec les sociétés BNP-Paribas, Société Générale et Citibank NA**

La ligne de crédit bancaire syndiqué d'un montant de 1 milliard d'euros négociée au cours de l'année 2000 n'est pas utilisée au 31 décembre 2002.

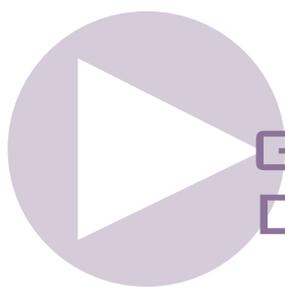
Les frais financiers facturés sur les utilisations de l'exercice et pris en charge s'élèvent à 1 081 817 euros.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mars 2003

**Les Commissaires aux comptes**

Barbier Frinault & Autres  
Réseau Ernst & Young  
Christian CHOCHON

Deloitte Touche Tohmatsu Audit  
Alain PONS



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

**78** FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DES ORGANES SOCIAUX

**84** RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

**85** INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

## ► FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DES ORGANES SOCIAUX

### ► Fonctionnement

Accor est une société anonyme à **Directoire et Conseil de Surveillance**. Cette formule, adoptée par de nombreuses sociétés françaises, s'inscrit dans le droit fil des principes du gouvernement d'entreprise, tels qu'ils sont aujourd'hui traduits dans la législation française. Elle favorise, en effet, une claire séparation entre les fonctions de direction et de gestion de la Société, assumées par un Directoire composé de cinq membres, et la fonction de contrôle, exercée par un Conseil de Surveillance composé de dix membres, organe de représentation des actionnaires. Pour ces derniers, cette séparation des pouvoirs est la garantie, en toute transparence, d'un contrôle effectif et régulier de la conduite des affaires de la Société.

Deux règlements intérieurs, complétant les statuts, fixent de façon précise les règles de fonctionnement du Conseil de Surveillance et du Directoire (composition, compétence, réunions, information), ainsi que les droits et devoirs de leurs membres (prévention des conflits d'intérêts, confidentialité, actions possédées à titre personnel, règles relatives aux opérations réalisées sur les titres de la Société conformément aux recommandations de la COB, informations privilégiées, devoir de diligence, cumul de mandats sociaux). En outre, statutairement, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir au moins 500 actions Accor.

Au cours de l'année 2002, le Conseil de Surveillance a tenu six réunions, auxquelles en moyenne, plus de 80 % des membres du Conseil ont participé. Pour marquer l'importance que revêt la participation effective des membres du Conseil de Surveillance aux réunions, il est d'ailleurs prévu qu'une fraction correspondant à 50 % du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité. Dans la pratique, il s'est ainsi instauré chez Accor un dialogue équilibré entre les deux organes. 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 les plus importants et les opérations à caractère stratégique. Il autorise également toutes les décisions pouvant affecter le capital de la Société, notamment l'émission de plans d'options de souscription d'actions dans le cadre de la délégation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale. La composition du Conseil de Surveillance contribue à renforcer l'objectivité de ses travaux et la qualité du contrôle exercé sur la conduite des affaires de la Société : cinq sur dix de ses membres sont des membres indépendants, c'est-à-dire n'entretenant avec le Groupe ou sa direction aucune relation de nature à compromettre leur liberté de jugement, conformément à la définition qu'a retenue le Conseil de Surveillance, en tenant compte des critères énoncés dans le rapport du groupe de travail présidé par Monsieur Daniel Bouton et en les adaptant à la structure duale de la Société.

De ce point de vue, sont considérées par le Conseil de Surveillance de Accor, comme incompatibles avec la qualification de membre indépendant les situations suivantes :

- être employé par la Société ou par une société du Groupe au titre d'un contrat de travail, ou l'avoir été au cours des cinq années précédant la nomination au Conseil de Surveillance ;
- être lié personnellement à la Société ou à une société du Groupe par un contrat commercial ;
- être lié de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier, de la Société ou d'une société du Groupe ;
- avoir un lien familial proche avec le Président ou les membres du Directoire de la Société
- avoir été auditeur de la Société, ou d'une société du Groupe, au cours des cinq années précédant la nomination au Conseil de Surveillance ;
- être ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert le contrôle de la Société ;
- être Président, Directeur Général, Président du Directoire ou membre du Directoire d'une filiale cotée ou d'une société du Groupe non contrôlée ;
- être Président, Directeur Général, Président du Directoire ou membre du Directoire d'une société (hors Groupe) dans laquelle la Société détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle le Président ou les membres du Directoire de la Société détiennent un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance.

Dans sa séance du 3 janvier 2003, le Conseil de Surveillance a examiné la situation de chacun de ses membres au regard de ces critères et a décidé que peuvent être qualifiés d'indépendants MM. Étienne Davignon, Renaud d'Elissagaray, Franck Riboud, Jérôme Seydoux et Maurice Simond.

Le Conseil de Surveillance entend se pencher sur d'éventuelles mesures d'évaluation de son fonctionnement au cours de l'exercice 2003.

Enfin, en pleine adéquation avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor s'est doté de deux Comités spécialisés permanents, rattachés au Conseil de Surveillance, et dont les règles de fonctionnement sont précisées par des chartes spécifiques :

- Le **Comité des Rémunérations et des Nominations**, qui a tenu une réunion en 2002. Ce Comité est composé de trois membres : le Président du Conseil de Surveillance, M. Gérard Pélisson, et deux membres indépendants, M. Étienne Davignon et M. Jérôme Seydoux qui en est le Président.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a pour mission de préparer les délibérations du Conseil de Surveillance sur les principaux sujets suivants : nomination du Président et des membres du Directoire, candidatures aux fonctions de membre

du Conseil de Surveillance, rémunération du Président du Conseil de Surveillance, du Président et des membres du Directoire, attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux.

En 2002, le Comité des Rémunérations et des Nominations a formulé des propositions au Conseil en matière de rémunération du Président du Conseil de Surveillance, ainsi que du Président et des membres du Directoire. Il a également examiné les éléments du plan d'option de souscription d'actions émis en 2002 et les conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents au Plan d'Épargne Entreprise du Groupe à laquelle il a été procédé au cours de l'exercice. Enfin, le Comité a mis au point la Charte, soumise à l'approbation du Conseil, définissant ses missions et son mode fonctionnement.

- Le **Comité des Comptes**, qui s'est réuni à trois reprises en 2002. Le Comité des Comptes est composé de quatre membres : le Président du Conseil de Surveillance, M. Gérard Pélisson, Mme Isabelle Bouillot, et deux membres indépendants, M. Étienne Davignon qui en est le Président et M. Renaud d'Elissagaray.

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer les délibérations du Conseil de Surveillance en vérifiant la pertinence et la permanence des méthodes comptables, ainsi que la qualité et l'exhaustivité de l'information financière, en appréciant les prestations des Commissaires aux comptes ainsi que le montant de leurs honoraires et en s'assurant de la qualité du système de contrôle interne, dont les principes sont définis dans la Charte de l'Audit Interne du Groupe.

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, les responsables du contrôle interne et les Commissaires aux comptes.

Les travaux du Comité des Comptes au cours de l'exercice 2002 ont principalement porté sur l'examen des comptes annuels et semestriels. À ce titre, le Comité s'est penché en particulier sur la politique suivie par Accor en matière de constitution de provisions, sur l'évolution et la structure de la dette et sur l'analyse des principaux ratios financiers. Le Comité des Comptes a également examiné les principaux constats résultant des études menées par la direction de l'Audit Interne, ainsi que les objectifs de travail à court et moyen terme de cette direction. Enfin, le Comité a consacré l'une de ses réunions à la mise au point de la Charte, soumise à l'approbation du Conseil, définissant ses missions et son mode de fonctionnement, notamment en ce qui concerne les méthodes d'identification des risques.

Le taux de participation aux séances des membres de ces Comités est voisin de 100 %.

## Composition

### Co-Présidents fondateurs

#### Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des Hautes Études Commerciales de l'Université de Genève, Co-Fondateur et Co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, Co-Président du Groupe Novotel SIEH

entre 1971 et 1983, puis Co-Fondateur et Co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule est également Sénateur de Seine-et-Marne, Président de Entreprise et Progrès et Co-Fondateur du World Travel and Tourism Council (WTTC).

#### Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), ingénieur de l'École Centrale des Arts et Manufactures de Paris et diplômé du Master of Sciences (Industrial Management) du Massachusetts Institute of Technology (États-Unis), Co-Fondateur et Co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, Co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis Co-Fondateur et Co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson est également Président du CIAN (Conseil des Investisseurs Français en Afrique), Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger), Président d'honneur et Co-Fondateur de l'Institut Brillat-Savarin, Co-Fondateur et Vice-Président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École Supérieure de Commerce de Lyon (1990-1996).

### Directoire

#### Jean-Marc Espalioux, Président

Né le 18 mars 1952, Institut d'Études Politiques de Paris – Droit – Sciences Économiques et ENA (Promotion 1978). Inspecteur des Finances au Ministère des Finances de 1978 à 1982, il entre à la Compagnie Générale des Eaux (devenue Vivendi Universal) en 1984, devient Directeur Financier en 1987, membre du Comité Exécutif en 1994 et Directeur Général Adjoint en 1996. Administrateur de Accor depuis 1988, il est choisi par les Co-Fondateurs, Paul Dubrule et Gérard Pélisson, pour devenir le Président du Directoire de Accor le 7 janvier 1997. Jean-Marc Espalioux est également administrateur et Président du Comité des Rémunérations de Air France, administrateur et membre du Comité des Rémunérations du Crédit Lyonnais, membre du Conseil de Surveillance et Président du Comité des Comptes d'Audit et des Engagements de Vivendi Environnement. Au cours de l'année 2002, il était Administrateur de Vivendi Universal (jusqu'au 8 décembre) et de Fiat France (jusqu'au 10 octobre).

#### Sven Boinet

Membre du Directoire de Accor en charge de l'Hôtellerie, du 7 janvier 1997 au 3 janvier 2003.

#### Benjamin Cohen

Né le 29 avril 1939 à Castres (Tarn), diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales en 1961. Directeur de la Restauration Publique de Jacques Borel International de 1964 à 1968, membre du Comité Directeur et Directeur Général du Groupe Jacques Borel International à partir de 1975, Vice-Président Directeur Général de la Compagnie des Hôtels Jacques Borel de 1972 à 1975, Administrateur Directeur Général de 1975 à 1977 puis Président-Directeur Général de Sofitel à partir de 1977 et de l'Union Touristique et Hôtelière (UTH) de 1979 à 1985, Directeur Général chargé des Affaires Internationales du Groupe Novotel SIEH (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière) de 1982 à 1983, Directeur Général de l'Hôtellerie et membre du Comité de Direction du groupe Accor de 1983 à 1988, Président de la Compagnie des Croisières Paquet de 1987 à 1994, Directeur Général du groupe Accor de 1989 à 1992, Vice-Président Exécutif du groupe Accor de 1992 à 1997, Administrateur depuis 1994 puis Administrateur Délégué et Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme. Benjamin Cohen est membre du Directoire de Accor depuis le

7 janvier 1997 et, depuis le 3 janvier 2003, Vice-Président du Directoire, en charge des Finances et du Développement hôtelier, des Loisirs et du tourisme, des casinos, du Brésil et de l'Hôtellerie en Amérique du Sud.

#### **John Du Monceau**

Né le 6 avril 1938 à Mortsel (Belgique). Licence en Sciences Commerciales et Maritimes (Saint-Ignace à Anvers). Il exerce différentes responsabilités dans le marketing de produits alimentaires chez Unilever de 1961 à 1973. Il devient successivement Directeur Général de la filiale de Jacques Borel International en Belgique de 1973 à 1977, Directeur Général de Ticket-Restaurant France de 1978 à 1983, puis, chez Accor, Directeur Général Groupe en charge de la branche Titres de Service et Vice-Président Exécutif en charge des Titres de Service et d'Eurest. John Du Monceau est membre du Directoire de Accor depuis le 7 janvier 1997 et, depuis le 3 janvier 2003, Vice-Président délégué du Directoire, en charge des Services, des Ressources Humaines, du Développement Durable et des Services à bord des trains.

#### **André Martinez**

Né le 10 janvier 1953, diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (1975) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris (1977), Maîtrise de Sciences Économiques – Faculté de Paris II – Assas (1977). Il entre chez Airbus Industrie en 1979 puis à la Société des Hôtels Méridien dont il devient Directeur Général de 1991 à 1995. André Martinez est entré chez Accor en 1997 et a occupé successivement les fonctions de Directeur Général à la Compagnie des Wagons-Lits (1997-2002), Directeur Général Développement et Stratégie de l'Hôtellerie (1999-2001) et Directeur Général de l'Hôtellerie Économique (2002). Il est membre du Directoire de Accor depuis le 3 janvier 2003, en charge de l'Hôtellerie en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

#### **Paul Dubrule**

### **Secrétaire**

Pierre Todorov

### **Conseil de Surveillance**

#### • **Président : Gérard Pélisson**

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

• **Vice-Président : Étienne Davignon\***, Vice-Président de la Société Générale de Belgique, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990; Étienne Davignon, 70 ans, est notamment administrateur de Suez et de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de BASF (Allemagne). Il détient 510 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Étienne Davignon expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• **BNP-PARIBAS**, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990, représentée par Baudouin Prot, Administrateur, Directeur Général Délégué de la BNP; Baudouin Prot, 52 ans, est notamment administrateur de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute. Il détient à titre personnel 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de BNP-Paribas expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• **Isabelle Bouillot**, Président du Directoire de CDC IXIS, membre du Conseil depuis le 14 février 1996; Isabelle Bouillot, 54 ans, est notamment administrateur de Saint-Gobain et de La Poste et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de CNP Assurances. Elle détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance d'Isabelle Bouillot expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• **Renaud d'Elissagaray\***, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 27 janvier 1988); Renaud d'Elissagaray, 70 ans, ancien membre du Directoire de la Banque Louis-Dreyfus, est administrateur de Arca-Banque du Pays Basque et de diverses SICAV, dont CAAM Actions Euroland. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Renaud d'Elissagaray expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

• **IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA**, membre du Conseil depuis le 15 décembre 1992, représentée par Gabriele Galateri di Genola, administrateur délégué, Directeur Général de IFIL; Gabriele Galateri di Genola, 54 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance de Worms & Cie et administrateur de Fiat, de San Paolo IMI et Président de Toro Assicurazioni (Italie). Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• **Franck Riboud\***, Président-Directeur Général du Groupe Danone, membre du Conseil depuis le 3 juillet 2001; Franck Riboud, 47 ans, est notamment membre du Conseil de Surveillance de Eurazeo et administrateur de l'Oréal et de Renault. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Franck Riboud expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

• **Jérôme Seydoux\***, Président du Conseil de Surveillance de Pathé, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997; Jérôme Seydoux, 68 ans, est notamment Vice-Président de Chargeurs et administrateur de Danone. Il détient 1 000 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Jérôme Seydoux expire à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2002.

• **Maurice Simond\***, 71 ans, ancien Group Director de IBM Europe, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997, auparavant censeur depuis le 28 juin 1983. Il détient 31 585 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Maurice Simond expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

• **Société Générale**, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Patrick Duverger, Directeur Général Honoraire de la Société Générale; Patrick Duverger, 64 ans, est notamment administrateur de Faurecia et membre du Conseil de Surveillance de Remy Cointreau. Il détient à titre personnel 800 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de la Société Générale expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

\* Membres indépendants.

### **Secrétaire**

Pierre Todorov

**Co-Présidents fondateurs**

- Paul DUBRULE – Membre du Directoire de Accor  
 – Administrateur de : Sogebail (jusqu'au 24 mai 2002), Publications du Nouvel Économiste (jusqu'au 31 mai 2002), Crédit Commercial de France
- Gérard PELISSON – Président du Conseil de Surveillance de Accor  
 – Vice-Président du Conseil de Surveillance de Ohada.com  
 – Membre du Conseil de Surveillance de Billion Mayor et Cie (jusqu'au 27 mai 2002), Lenôtre  
 – Administrateur de : Publications du Nouvel Économiste (jusqu'au 31 mai 2002), Société d'Investissements Fonciers de Provence, Société Française d'Étude de Développement et d'Investissement, Société du Golf du Médoc Pian  
 – Représentant permanent de Ugepar Services au Conseil d'Administration de la Banque Transatlantique et de Accor au Conseil d'Administration de la Société Foncière du Golf

**Directoire**

- Jean-Marc ESPALIOUX – Président du Directoire de Accor  
 – Membre du Conseil de Surveillance de Vivendi Environnement  
 – Administrateur de : Air France, Vivendi Universal (jusqu'au 8 décembre 2002), Fiat France (jusqu'au 10 octobre 2002), Crédit Lyonnais  
 – Président-Directeur Général de Accor.com (jusqu'au 13 mai 2002)
- Sven BOINET – Membre du Directoire de Accor (jusqu'au 3 janvier 2003)  
 – Président du Conseil d'Administration de Accor Casinos SA (jusqu'au 7 juin 2002)  
 – Président-Directeur Général de SADT Carnac (jusqu'au 13 mars 2002) et de IBL  
 – Administrateur de : Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), IFOP (jusqu'au 28 juin 2002), SA du Dinard Golf  
 – Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de : Accor Afrique, Accor.com, Société de Gestion du Press Club de France  
 – Représentant permanent de IBL au Conseil d'Administration de SPIM, de PIH au Conseil d'Administration de Seorim (jusqu'au 28 juin 2002) et de SA Minvest au Conseil d'Administration de Go Voyages
- Benjamin COHEN – Membre du Directoire de Accor  
 – Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de : Financière Courtepaille, Lenôtre  
 – Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de : Société des Hôtels et Casino de Deauville, Accor Casinos (jusqu'au 7 juin 2002), Accor Services France, Devimco, IBL, Seorim (jusqu'au 28 juin 2002), SFPIE, STI, UTH, SACT  
 – Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, de Hotelaria Accor Brasil S.A. et de Accor Brasil S.A.  
 – Représentant permanent de SA Minvest au Conseil d'Administration de Accor.com, de Sodetis au Conseil d'Administration de Go Voyages et de SPIF au Conseil d'Administration de la Société de Gestion du Press Club de France  
 – Président de Custom Publishing France (SAS)
- John Du MONCEAU – Membre du Directoire de Accor  
 – Administrateur de Europcar International  
 – Président-Directeur Général de Accor Services France  
 – Président de Accor Services Participations SAS  
 – Représentant permanent de Accor Réservation Services au Conseil d'Administration de Accor.com
- André MARTINEZ – Membre du Directoire de Accor (depuis le 3 janvier 2003)  
 – Président-Directeur Général de la Société de Développement des Hôtels Economiques  
 – Président de la Société Internationale de Services des Hôtels Economiques (SAS)  
 – Président du Conseil d'Administration de : Etap, Société Commerciale des Hôtels Economiques, Société Hôtelière d'exploitation Economique, WL Diffusion  
 – Représentant permanent de SIP au Conseil d'Administration de la Société Hôtelière Sophia-Antipolis

---

## Conseil de surveillance

Étienne DAVIGNON\*

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Accor.
- Administrateur de : Suez, Pechiney.
- Mandats exercés à l'étranger :
  - en Belgique : Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, de la Compagnie Maritime Belge et de Sibeka, Vice-Président de la Société Générale de Belgique, Petrofina, Tractebel, Fortis, Umicore, Administrateur de : Sidmar (jusqu'au 2 mai 2002), Sofina, Solvay, Recticel, Biac
  - Administrateur de : Gilead Sciences, Idg (États-Unis) (jusqu'au 28 mars 2002), membre du Conseil de Surveillance de Basf (Allemagne), Administrateur de Anglo-American (Royaume-Uni) (jusqu'au 10 mai 2002), Vice-Président de Arbed (Luxembourg) (jusqu'au 30 mai 2002).

BNP-PARIBAS

- Administrateur de : ACFI, AGF Actions, Agys, Airinvest, ANSA, Antin Bail (SNC), Assurance Mediforce, Assuvie, B\*Capital, Banque Financière Cardif, Banque Franco-Roumaine, Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie de la Côte d'Ivoire, Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie du Gabon, Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie de la Guinée, Banque Internationale pour le Commerce, l'industrie et l'agriculture du Burkina, BNP Emergis, BNP Immobilier, BNP Obli-Associations, BNP-Paribas Epargne Entreprise-BNP 2e, BNP-Paribas Equities France, BNP-Paribas Développement, BNP-Paribas El Djazair, BNP-Paribas Guadeloupe, BNP-Paribas Martinique, BNP-Paribas Nouvelle-Calédonie, BNP-Paribas Securities Services International Holding, BNP-Paribas Réunion, Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, Bollore Shanghai Dielectric, Caisse de Refinancement pour l'habitat, Compagnie Saint-Honoré de Construction et de Participations Cicopim, Comith, Cie Monégasque de Banque, Cie d'investissement de Paris-Cip, Cie Financière de la Côte-d'Ivoire Cofinci, Consortium Auxiliaire de Participations, Crédit Logement Assurance, Crédit Logement, Cyber-Comm, Finaero, Finance Recouvrement, Financière Centrale d'investissements, Finextel, Finship, Forêts Gestion, France Garantie, France Titrisation, Groupe Gascogne SA, GCPS LLC., Gerfonds, Gessienne de Participation, Gimages II, Gimages III, Gimages IV, Gimages V, Gimages VI, Industelec Île de France, Industelec Ouest, Industelec Sud, Institut de Telemarketing, Investexport, Jovacienne de Participations, le Site Immobilier, Mediforce, Natio Consultants, Natio Vie, Novespace, Obligations Convertibles, Paricomi, Parifergie, Participex, Powernext, Président Investment Trust Corp., Prominnofi, Projenor, Promo Résidences, Quantamerica, Société de Promotion et de Participations pour la Coopération Économique, Proparco, Renault, Saint-Christoly Bordeaux, Société Française Auxiliaire, SAEM de Rénovation et d'Aménagement Urbain de Montigny les Metz, SAMIRAN, Shipinvest, Sebadour, Securi-Taux, Segece, SEM Zone Epinal Mirecourt, SEM de la Garenne-Colombes, SEM Grenoble 2000, SEM Immobilière de la Porte des Alpes SEMIPA, SEM de la Ville de Paris-Semavip, Servicio de Compensacion Y Liquidacion de Valores, Setic, Sicav Balinvest, Sicav et oile Pacifique, Sicav Valeuro, Société d'Investissements et de Réalisations Techniques SIRT, Société Immobilière du 36 avenue de l'Opéra, Sorex Métropole, Société de Gestion du Fonds de Garantie de l'Accession Sociale à la Propriété-SGFGAS, Studio Images 8, Sofinergie 4, Sofinergie 5, Sogrim, SPS RE, Tresor-Real, Union de Crédit pour le Bâtiment, UCB Entreprises.
- Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Banque Cortal, BNP-Paribas Securities Service, BNP-Paribas Private Equities, Cie Interprofessionnelle de Placements Financiers-CIPF, Compagnie Laitière Européenne, Elso Magyar Koncesszios Autopalya, Ezus, GOBTP, Insavalor, Locindus, Natio Habitations 3, Robertet SA.

Isabelle BOUILLLOT

- Président du Directoire, Directeur des Fonctions Centrales de CDC Finance-CDC Ixis.
- Président du Conseil de Surveillance de : CDC-Ixis Capital Market, CDC Ixis Financial Guaranty Holding
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de CDC-Ixis Asset Management et membre du Conseil de Surveillance de Accor et CNP Assurances.
- Administrateur de : Compagnie Financière Eulia, CDC Ixis Immo, Compagnie de Saint-Gobain, Caisse des Dépôts Développement C3D (jusqu'au 24 septembre 2002).
- Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil de Surveillance de : CDC Ixis Italia Holding, Sogeposte (jusqu'en septembre 2002), CDC Ixis Securities, CDC Ixis Private Capital Management, CDC Ixis Immo (jusqu'au 25 novembre 2002).
- Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil d'Administration de : CDC Ixis Private Equity, Foncière des Pimonts (jusqu'au 27 Septembre 2002), Anatol Invest. (jusqu'au 17 octobre 2002), SPID (jusqu'au 12 juillet 2002).
- Représentant permanent de la CDC au Conseil de Surveillance de CNCE et au Conseil d'Administration de Solstice (jusqu'au 6 mars 2002).
- Mandats exercés à l'étranger :
  - Président de CDC Ixis North America (États-Unis) et CDC Ixis Financial Guaranty North America Inc., Administrateur de CDC Ixis Am US Corporation (États-Unis) et de San Paolo IMI, Président du Conseil d'Administration Représentant permanent de la CDC de la Société de Gestion de CDC Euro Obligations (Luxembourg).

- Renaud d'ELISSAGARAY\* – Membre du Conseil de Surveillance de Accor  
 – Président-Directeur Général de la Société des Garages de Saint-Germain-en-Laye (jusqu'au 18 juin 2002) et Administrateur de Arca-Banque du Pays Basque.  
 – Gérant de SARL Finances-Conseil et Représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration des Sicav : Unigestion, Caam Actions Europe, Ccam Actions Euroland et Indosuez Euribor (jusqu'au 7 juin 2002).
- IFIL, FINANZIARIA DI PARTECIPAZIONI SPA – la Société ne détient pas d'autre mandat que celui qu'elle exerce au sein du Conseil de Surveillance de Accor.
- Franck RIBOUD\* – Président-Directeur Général, Président du Comité Exécutif du Groupe Danone.  
 – Président du Conseil d'Administration de : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit  
 – Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Eurazeo.  
 – Administrateur de : Danone Finance, Renault, L'Oréal, Ansa, Association Nationale des Industries Agro-Alimentaires.  
 – Représentant permanent de la Compagnie Gervais Danone au Conseil d'Administration de : Danone (France) (jusqu'au 5 avril 2002), Société des Eaux de Volvic (jusqu'au 5 Février 2002) et Représentant permanent du Groupe Danone au Conseil d'Administration de Lu France.  
 • Mandats exercés à l'étranger :  
 – Chairman and Director de Danone Asia PTE Limited, Administrateur de : Abi Holdings Limited, Associated Biscuits International Ltd, Scottish & Newcastle Plc, Danone SA Espagne, Wadia Bsn India Limited, Strauss Dairies Ltd (jusqu'au 30 avril 2002), Sofina, Quicksilver, Ona.
- Jérôme SEYDOUX\* – Président-Directeur Général de : Pathé Distribution SA (jusqu'au 16 Octobre 2002), Pathé Image Production SA (jusqu'au 31 juillet 2002), Pathé Renn Production SA (jusqu'au 31 juillet 2002), SHCC SA (Société Holding de la Chaîne Comédie !) (jusqu'au 19 décembre 2002) et SECC SA (Société Holding).  
 – Président de : Pathé SAS, Pathé Distribution SAS et Pathé Renn Production SAS.  
 – Président du Conseil de Surveillance de : Pathé SA (jusqu'au 2 juillet 2002), Le Cézanne SA. (jusqu'au 8 Novembre 2002) et Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de Mont-Blanc & Compagnies SA, de la Compagnie du Mont-Blanc SA, membre du Conseil de Surveillance de Accor et de Blondeau et Associés SA (jusqu'au 30 septembre 2002).  
 – Administrateur de : Groupe Danone SA, Vice-Président de Télé Monte-Carlo SA et Vice-Président Directeur Général de Chargeurs SA.  
 – Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de Pricel SA (jusqu'au 27 juin 2002), SPCS SA, SECC – Comédie ! (jusqu'au 13 mars 2002), Arena Films SA (jusqu'au 27 juin 2002) et Représentant permanent de Pathé Renn Production au Conseil d'Administration de Ciné B SA (jusqu'au 19 décembre 2002).  
 – Représentant permanent de Soparic Participations au Conseil d'Olympique Lyonnais SAOS  
 – Gérant de Jms Films SNC, OJEJ SC, Pathé Image SNC, Sojer SC, Edjer EURL.
- Maurice SIMOND\* – Monsieur Maurice Simond n'exerce pas d'autre mandat que celui de membre du Conseil de Surveillance de Accor.
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE – Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Ezus, Lyxor Asset Management, SG Algérie, Siparex Croissance  
 – Administrateur de : Answork, Bank Muscat Al Ahli Al Omani, Banque Franco-Roumaine, Barep, Barep Asset Management, BFV-Société Générale, Boursorama, Bremany, Caisse Refinancement de l'Habitat, Cérip Export, CGL, Cie Générale d'Affacturage, Cirra, Cofiroute, Cominif, Crédit Logement, Crédit Logement Assurance, Dong Feng Citroën Automobile, ECS, Euro MTS Ltd, Fimat International Banque SA, Fondation Ifma, Garages Sout. Haussmann, Genefim, Genefinance, Genegis I, Genegis II, Geninfo, Investima, MTS – Marché de Titres-France, MTS Amsterdam NV, MTS Belgium SA, MTS Portugal, Multi Units France, Novespace, Odiprom, OTC Deriv. Ltd, OTC Deriv. Net Ltd, Parel, Paris Titrisation, Partifa, Pervalor (Sicav), Pronerg, SA Ivepar, Scope-Oct, SG de Banques au Burkina, SG de Banques au Cameroun, SG de Banques au Sénégal, SG de Banques en Côte d'Ivoire, SG de Banques en Guinée, SG de Banques Guinée Équatoriale, SG Énergie, SG Tchadienne de Banque, SGAM, SGAM Première Associa Sicav, SGFGAS, SGLEB, Sicovam Holding – ex-Soparsico, SIGB, SILIC, SNPE – Société Nat. Poudres et Expl., Société Foncière de Touraine, Socogefi, Sofrantem, Soge Oblig Euro CT (Sicav), Sogeaactions France Diversifiées (Sicav), Sogeaactions Monde (Sicav), Sogebail, Sogefinance, Sogeoblig Monde (Sicav), Sogeoblig Monde devises (Sicav), Sogepargne (Sicav), Sogesector Immobilier Sicav, Sogeservice, Sogexcel (Sicav), Soginfo, Soginnove, Soginvest, Super Twin Dragons Ltd, TF1, Unigrains, Union Internationale de Banques.

\* Membres indépendants.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### Politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

La rémunération attribuée au Président du Conseil de Surveillance, en sus des jetons de présence versés par Accor SA, est fixée annuellement par le Conseil sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations. Elle ne comporte pas de part variable.

La rémunération du Président et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Elle est composée :

- d'une part fixe dont le montant a été arrêté pour une période de 3 ans en janvier 2001 ;
- d'une part variable arrêtée annuellement, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, conformément à des principes définis en janvier 2001 pour une période de 3 ans par le Conseil de Surveillance après une étude comparative de la pratique des grandes sociétés françaises. Pour le Président du Directoire, la part variable est fonction du niveau et de l'évolution du bénéfice net par action apprécié dans son contexte. Pour les autres membres du Directoire, le montant de cette part variable est fonction à la fois de l'atteinte d'objectifs individuels et sectoriels et de la performance financière du Groupe appréciée à travers le niveau et l'évolution du bénéfice net par action. Le montant de la part variable ne peut excéder 100 % de la part fixe de la rémunération.

### Jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA a été fixé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 à € 276 000 et est resté inchangé depuis cette date. Les jetons de présence ont été versés en mai 2002.

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

- les membres de chacun des deux Comités spécialisés perçoivent une somme forfaitaire au titre des fonctions qu'ils y exercent ;
- pour le reste, une moitié des jetons de présence est répartie à parts égales entre tous les membres du Conseil de Surveillance, la seconde moitié étant répartie proportionnellement au nombre de réunions du Conseil de Surveillance auxquelles chaque membre a participé au cours de l'exercice.

### Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations totales et les avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux de Accor SA par Accor SA et diverses sociétés du Groupe s'établissent comme suit :

#### Directoire

|   |             |
|---|-------------|
| M. Jean-Marc Espalioux (Président)          | 1 606 827 € |
| M. Benjamin Cohen (Vice-Président)          | 922 734 €   |
| M. John Du Monceau (Vice-Président Délégué) | 845 600 €   |
| M. Paul Dubrule                             | 712 439 €   |
| M. Sven Boinet*                             | 741 000 €   |

#### Conseil de Surveillance

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| M. Gérard Pélisson (Président)       | 1 018 557 € |
| M. Étienne Davignon (Vice-Président) | 101 928 €   |
| BNP-Paribas                          | 16 434 €    |
| Mme Isabelle Bouillot                | 26 637 €    |
| M. Renaud d'Elissagaray              | 30 323 €    |
| IFIL                                 | 16 434 €    |
| M. Franck Riboud                     | 14 591 €    |
| M. Jérôme Seydoux                    | 26 637 €    |
| M. Maurice Simond                    | 21 963 €    |
| Société Générale                     | 21 963 €    |

\* Monsieur Sven Boinet n'est plus membre du Directoire de Accor depuis le 3 janvier 2003.

Pour le Président et les membres du Directoire, ont été retenues les rémunérations fixes et variables versées au titre de l'exercice 2002. Pour le Président et les membres du Conseil de Surveillance ont été retenues les rémunérations versées durant l'exercice 2002.

## INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

### Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire opérationnel. Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou de comportement du bénéficiaire.

La durée des plans d'options est généralement de 8 ans avec des périodes de différé de levée ou d'interdiction de cession qui sont notamment fonction de la législation fiscale et sociale applicable.

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 et des Nominations.

Le plan émis en 2002 était destiné à la fois aux dirigeants et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 2 032 collaborateurs du Groupe. Le prix de souscription correspond à 95 % de la moyenne des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission.

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

| Plan<br>Date du<br>directoire                                   | Nombre total d'actions<br>pouvant être souscrites |                                  |                                 | Nombre<br>total de<br>bénéficiaires | Point de<br>départ<br>d'exercice<br>des options | Date<br>d'expiration<br>des options | Prix de<br>souscription<br>(en euros) | Nombre<br>d'actions<br>souscrites<br>en 2002 | Nombre d'actions<br>souscrites au 31/12/2002 |                                  |                                 | Options<br>restant<br>à lever<br>au 31/12/02 |
|---|---|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--|--|----------------------------------|---------------------------------|--|
|   | Nombre<br>total<br>d'attributions                 | dont<br>membres<br>du directoire | dont<br>10 premiers<br>salariés |                                     |   |                                     |                                       |  | Nombre<br>total<br>d'actions<br>souscrites   | dont<br>membres<br>du directoire | dont<br>10 premiers<br>salariés |  |
| <b>Plan d'options de souscription d'actions émis par accord</b> |   |                                  |                                 |                                     |   |                                     |                                       |  |  |                                  |                                 |  |
| 07/01/1997  | 1 000 000   | 550 000                          | 280 000                         | 25                                  | 07/01/99  | 07/01/05                            | 15,46                                 | 50 000                                       | 915 000                                      | 550 000                          | 25 000                          | 85 000                                       |
| 07/01/1998  | 1 364 200   | 395 000                          | 215 000                         | 242                                 | 07/01/03  | 07/01/06                            | 32,47                                 | 0  | 25 000                                       | 0                                | 0                               | 1 339 200                                    |
| 06/01/1999  | 581 525   | 0                                | 535 000                         | 639                                 | 06/01/04  | 06/01/07                            | 33,95                                 | 1 000  | 1 000  | 0                                | 0                               | 580 525                                      |
| 30/03/2000  | 690 125   | 0                                | 98 900                          | 809                                 | 30/03/05  | 30/03/08                            | 37,00                                 | 0  | 0  |                                  |                                 | 690 125                                      |
| 04/01/2001  | 1 957 000   | 650 000 <sup>(1)</sup>           | 575 000                         | 32                                  | 04/01/04  | 04/01/09                            | 40,58                                 | 0  | 0  |                                  |                                 | 1 957 000                                    |
| 08/01/2002  | 3 438 840   | 435 000                          | 290 000                         | 2 032                               | 08/01/05  | 08/01/10                            | 37,77                                 | 0  | 0  |                                  |                                 | 3 438 840                                    |
| <b>Sous-total<br/>options</b>                                   | <b>9 031 690</b>                                  |                                  |                                 |                                     |   |                                     |                                       |  | <b>941 000</b>                               |                                  |                                 | <b>8 090 690</b>                             |
| <b>Plans de bons d'épargne en action (BEA) <sup>(2)</sup></b>   |   |                                  |                                 |                                     |   |                                     |                                       |  |  |                                  |                                 |  |
| 22/12/2000  | 757 322   |                                  |                                 | 15 725                              | 22/12/03  | 22/12/07                            | 43,40                                 | 0  | 0  |                                  |                                 | 757 322                                      |
| 12/07/2002  | 104 361   |                                  |                                 | 3 890                               | 12/07/05  | 12/07/09                            | 39,10                                 | 0  | 0  |                                  |                                 | 104 361                                      |
| <b>Sous-total<br/>BEA</b>                                       | <b>861 683</b>                                    |                                  |                                 |                                     |   |                                     |                                       |  |  |                                  |                                 | <b>861 683</b>                               |
| <b>Total</b>  | <b>9 893 373</b>                                  |                                  |                                 |                                     |   |                                     |                                       |  | <b>941 000</b>                               |                                  |                                 | <b>8 952 373<sup>(3)</sup></b>               |

(1) Les membres du Directoire bénéficient de 650 000 options non conditionnelles auxquelles s'ajoutent 320 000 options conditionnelles. À l'ouverture de la période d'exercice des options, il appartiendra au Conseil de Surveillance, sur le rapport du Comité des Rémunérations et des Nominations, d'examiner si les conditions d'exercibilité des options conditionnelles sont remplies, étant entendu qu'une partie des options conditionnelles attribuées au Président du Directoire sera exercable dès lors que, sur la période 2001-2004, l'évolution du cours de bourse de l'action Accor aurait été supérieure à celle de l'indice du CAC 40, et que l'exercibilité de l'autre partie de ses options conditionnelles sera examinée en fonction de l'appréciation de la performance relative du cours de bourse de Accor par rapport à celle de ses principaux concurrents internationaux.

Le même examen sera effectué pour déterminer l'exercibilité des options conditionnelles attribuées aux membres du Directoire, étant entendu qu'outre les conditions de performance de l'action Accor, il sera également tenu compte, dans leur cas, d'objectifs de résultats dans les secteurs d'activité dont ils ont la charge.

(2) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(3) Soit 4,49 % du capital social au 31 décembre 2002.

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

- plans émis de 1997 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997 ;
- plan émis en 2002 : Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Aux termes des autorisations conférées par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001, le nombre des options attribuées et non encore exercées est plafonné à 5 % du capital social pour les options de souscription et à 5 % du capital social pour les options d'achat.

### Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2002

|   | Noms                          | Nombre d'options | Prix (€) | Dates d'échéance |
|---|-------------------------------|------------------|----------|------------------|
| Options attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social | Jean-Marc Espalioux           | 250 000          | 37,77    | 08/01/2010       |
|   | Benjamin Cohen                | 60 000           | 37,77    | 08/01/2010       |
|   | André Martinez <sup>(1)</sup> | 45 000           | 37,77    | 08/01/2010       |
|   | Sven Boinet <sup>(2)</sup>    | 40 000           | 37,77    | 08/01/2010       |
|   | John du Monceau               | 40 000           | 37,77    | 08/01/2010       |
| Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social   |                               | -                |          |                  |

(1) Membre du Directoire depuis le 3 janvier 2003.

(2) Membre du Directoire jusqu'au 3 janvier 2003.

### Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux

|   | Nombre d'options | Prix (en euros) | Dates d'échéance |
|---|------------------|-----------------|------------------|
| Options consenties en 2002 aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé | 290 000          | 37,77           | 08/01/2010       |
| Options levées en 2002 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé | 25 000           | 15,46           |                  |

### Contrats d'intéressement et de participation

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 2002 s'élève à € 12,3 millions. Les montants versés au cours des quatre dernières années ont été les suivants : € 7,5 millions en 1998, € 11,4 millions en 1999, € 12,0 millions en 2000 et € 9,1 millions en 2001.

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.

A large, light green circular icon containing a white right-pointing triangle, resembling a play button, is positioned to the left of the word "RÉSOLUTIONS".

# RÉSOLUTIONS

**88** PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

**92** PROJET DE RÉSOLUTIONS

## PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

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

### Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

**La première résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux** de l'exercice 2002.

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

**La troisième résolution concerne les conventions réglementées** par l'article L. 225-86 du Code de commerce autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2002 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

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

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

| en €   |                       |
|--|-----------------------|
| Résultat de l'exercice 2002  | 337 244 432,51        |
| Auquel s'ajoute :  |                       |
| – le report à nouveau bénéficiaire de  | 527 622 344,89        |
| – le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention)   | 1 605 167,55          |
| <b>Soit un total disponible de</b>   | <b>866 471 944,95</b> |
| de la façon suivante :   |                       |
| – Aucune dotation n'est effectuée au titre de la réserve légale, laquelle a atteint le montant maximal prévu par la loi. |                       |
| – Au dividende   | 209 221 477,50        |
| – Au précompte   | 49 069 719,00         |
| – Au report à nouveau le solde   | 608 180 748,45        |

Il est proposé à l'Assemblée la distribution d'un dividende de € 1,05 par action (soit € 1,575 avec avoir fiscal), soit un dividende identique au dividende versé au titre de l'exercice 2001.

Le dividende sera mis en paiement le lundi 2 juin 2003. Il sera distribué aux 199 258 550 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2002, à l'exception des actions autodétenues.

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

| en €          | 1999 | 2000 | 2001  |
|---------------|------|------|-------|
| Dividende net | 0,90 | 1,00 | 1,050 |
| Impôt payé    | 0,45 | 0,50 | 0,525 |
| Revenu global | 1,35 | 1,50 | 1,575 |

**Les cinquième, sixième, septième et huitième résolutions ont pour objet le renouvellement des fonctions de membres du Conseil de Surveillance.**

Dans le cadre du renouvellement, par roulement tous les deux ans, des membres du Conseil de Surveillance, tel que prévu à l'article 16 des statuts, il est demandé à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats de M. Gérard Péliesson, M. Étienne Davignon, Mme Isabelle Bouillot et M. Jérôme Seydoux, pour une durée de 6 ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008 (**cinquième à huitième résolutions**).

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

L'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2002 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en fixant le prix maximal d'achat à € 60 et le prix minimal de vente à € 35.

Le Directoire n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2002. En conséquence, le nombre d'actions autodétenues par Accor au 31 décembre 2002 est identique à celui arrêté au 31 décembre 2001, soit 1 528 731 actions de € 3 nominal chacune et représentant 0,77 % du capital au 31 décembre 2002. Il est demandé à l'Assemblée Générale de reconduire l'autorisation donnée au Directoire d'opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à ces opérations et conformément à la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse et publiée par la Société. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée et dans la note d'information.

La durée de l'autorisation est de dix-huit mois. Le prix maximal d'achat est de € 60 et le prix minimal de vente est de € 35. La Société ne pourra acquérir plus de 14 millions de ses propres actions en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de € 840 millions.

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

## Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

### Les dixième, onzième, douzième et treizième résolutions autorisent le Directoire à effectuer des opérations financières.

Lors de sa réunion du 29 mai 2001, l'Assemblée Générale Mixte avait conféré au Directoire l'autorisation d'émettre diverses valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital social, par une délégation en application de l'article L. 225-129 III alinéa 2 du Code de commerce.

Le Directoire a fait usage de cette délégation le 23 avril 2002 en décidant d'émettre un emprunt d'un montant de € 570 000 111,36 représenté par des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes de la société, portant intérêt au taux de 1 % et venant à échéance en janvier 2007.

La loi prévoit que la durée des autorisations conférées par l'Assemblée au Directoire ne peut excéder vingt-six mois. La validité des autorisations actuelles dont dispose le Directoire venant prochainement à expiration, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de reconduire à son profit les délégations consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001, selon des modalités et pour des montants inchangés qui sont précisés ci-après.

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

La **dixième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Les opérations financières visées par cette résolution concernent notamment l'émission :

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

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

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

La délégation donnée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

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

En effet, le Directoire désire être en mesure de répondre rapidement à toute opportunité financière en fonction de la mobilité et de la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger, et, par voie de conséquence, peut être conduit à procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Directoire puisse être en mesure de procéder à ces émissions sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

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

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

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

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

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

Le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en application de cette délégation est limité à € 1 milliard ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises. La délégation donnée au Directoire s'étend sur une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la seizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

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

Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée ne pourra excéder € 200 millions. La délégation conférée au Directoire sous réserve d'autorisation du Conseil de Surveillance a, comme les précédentes, une durée de validité de vingt-six mois et annule et remplace la délégation antérieure donnée par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

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

La **quatorzième résolution** autorise le Directoire à procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire du groupe Accor.

Accor poursuit une politique active en matière d'épargne salariale. Sur autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001, une augmentation de capital réservée aux salariés français et étrangers a été réalisée en juillet 2002, qui s'est traduite par la création de 314 135 actions nouvelles souscrites par 12 578 personnes. Au 31 décembre 2002, la part de l'actionnariat salarié (en détention directe ou indirecte au travers de fonds communs de placement) représente 0,91 % du capital.

L'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 avait une durée de 5 ans expirant en mai 2006, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce.

Toutefois, en application des dispositions de l'article 29-1-1° de la loi du 19 février 2001 (dite loi Fabius), lors de toute décision d'augmentation du capital telle que celle faisant l'objet des dixième, onzième, douzième et treizième résolutions, l'Assemblée Générale Extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés.

En conséquence, le Directoire propose à l'Assemblée de reconduire dans les mêmes termes et limite de montant, l'autorisation qu'elle avait consentie lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 mai 2001, pour une durée de 26 mois, identique à celle des autorisations relatives aux opérations d'augmentation de capital prévues aux dixième, onzième, douzième et treizième résolutions. Ainsi les souscriptions pourront être effectuées par des salariés adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise du Groupe, ou par voie d'actionnariat direct dans les pays où le recours à ces instruments ne s'avère pas possible. Le nombre total d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émis en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée et de l'autorisation antérieure, à laquelle elle se substitue pour sa partie non engagée, est plafonnée à 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

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

Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

#### **La quinzième résolution autorise le Directoire à émettre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, au bénéfice de certains membres du personnel salarié et/ou mandataires sociaux.**

Il est demandé à l'Assemblée Générale (quinzième résolution) de renouveler les autorisations conférées au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 d'émettre, au bénéfice du personnel salarié du Groupe et/ou de mandataires sociaux, des plans de souscription d'actions émises par voie d'augmentation de capital, et d'achat d'actions provenant d'un rachat préalable d'actions en Bourse par la société, selon les dispositions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

Les autorisations conférées par les dix-neuvième et vingtième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001, avaient une durée de validité de 38 mois et le nombre total des options de souscription et/ou d'achat ouvertes et non encore levées était plafonné à 5 % du capital pour chacune de ces autorisations, soit une limite globale de 10 %.

Le Directoire propose à l'Assemblée Générale, dans un souci de souplesse, de globaliser les deux précédentes autorisations conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001, dans le cadre d'une seule et même autorisation permettant au Directoire d'émettre, selon les circonstances, soit des plans d'options de souscription d'actions, soit d'achat d'actions existantes de la société, rachetées en Bourse dans le cadre du programme autorisé par la neuvième résolution.

Le Directoire propose à l'Assemblée de limiter le nombre total des options de souscription et/ou d'achat d'actions ouvertes et non encore levées à 8 % du capital (au lieu de 10 % au titre de l'application cumulée des deux autorisations antérieures conférées au Directoire).

Le Directoire pourra faire usage de cette délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, en une ou plusieurs fois.

La durée maximale des plans d'options de souscription et/ou d'achat est fixée à 10 ans.

Le prix de souscription ou d'achat ne pourra être inférieur au prix minimum fixé par la loi, c'est-à-dire, à ce jour, à 80 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date d'attribution par le Directoire, ni, en ce qui concerne les options d'achat, à 80 % du cours moyen d'achat des actions par la société, constaté au jour de l'attribution desdites options.

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

**Modification de l'article 21 des statuts**

La **dix-septième résolution** a pour objet de modifier l'article 21 des statuts.

La rédaction actuelle de cet article subordonne le droit de participer aux assemblées soit à l'inscription au nominatif, soit à l'immobilisation des actions au porteur, dans les deux cas cinq jours avant leur réunion.

Le Directoire propose à l'Assemblée de réduire ce délai d'indisponibilité de cinq à deux jours et de mettre en harmonie les statuts avec les dispositions du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002 qui offrent la possibilité aux actionnaires de révoquer cette indisponibilité, jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'Assemblée Générale.

**La dix-huitième résolution autorise le Directoire à utiliser, en période d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société, les autorisations d'augmentation de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés.**

La **dix-huitième résolution** confère, comme les années précédentes, au Directoire, la faculté de faire éventuellement usage des autorisations d'émission de nouvelles valeurs mobilières dont il dispose, non réservées à des personnes dénommées, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange portant sur les titres de la Société. Pour tenir compte à la fois des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise et du fait que l'absence d'une telle autorisation pourrait compromettre la faculté de la Société de saisir des opportunités d'acquisitions pendant la période de l'offre, il est proposé à l'Assemblée Générale de maintenir cette autorisation dont la portée est limitée à la seule réalisation d'opérations d'acquisitions.

# 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 sociaux de l'exercice 2002

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2002 tels qu'ils sont présentés.

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

### Deuxième résolution

#### Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2002

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2002 tels qu'ils sont présentés.

### Troisième résolution

#### Approbation des conventions réglementées

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

### Quatrième résolution

#### Affectation du résultat de l'exercice 2002

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2002,

en €

|  |                       |
|--|-----------------------|
| s'élevant à :  | 337 244 432,51        |
| auquel s'ajoute :  |                       |
| – le report à nouveau bénéficiaire de  | 527 622 344,89        |
| – le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention)   | 1 605 167,55          |
| <b>Soit un total disponible de</b>   | <b>866 471 944,95</b> |
| de la façon suivante :   |                       |
| – Aucune dotation n'est effectuée au titre de la réserve légale, laquelle a atteint le montant maximal prévu par la loi. |                       |
| – Au dividende   | 209 221 477,50        |
| – Au précompte   | 49 069 719,00         |
| – Au report à nouveau le solde   | 608 180 748,45        |

Le dividende à payer aux 199 258 550 actions du capital ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2002 est fixé à € 1,05 par action, assorti d'un avoir fiscal de € 0,525 représentant un revenu global de € 1,575 par action. Le dividende sera mis en paiement le lundi 2 juin 2003.

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

| en €          | 1999 | 2000 | 2001  |
|---------------|------|------|-------|
| Dividende net | 0,90 | 1,00 | 1,050 |
| Impôt payé    | 0,45 | 0,50 | 0,525 |
| Revenu global | 1,35 | 1,50 | 1,575 |

### Cinquième résolution

#### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Gérard PELISSON

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Gérard PELISSON pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

### Sixième résolution

#### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Étienne DAVIGNON

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Étienne DAVIGNON pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

## Septième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Mme Isabelle BOUILLLOT

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Mme Isabelle BOUILLLOT pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

## Huitième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Jérôme SEYDOUX

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Jérôme SEYDOUX pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2008.

## Neuvième résolution

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

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

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

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

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

En application de l'article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 14 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 840 millions, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de € 60 autorisé ci-dessus.

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

- Optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société ;
- Régulariser le cours de Bourse de l'action de la Société ;
- Annuler des actions et notamment le nombre d'actions correspondant aux actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne 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 ou 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 seizième 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 septième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2002.

Tous pouvoirs sont conférés au Directoire 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*

## Dixième résolution

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

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

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;
2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi ;
3. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès à des actions et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 2 milliards ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
4. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Directoire aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre

réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

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

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

5. Décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
6. Constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
7. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; arrêter les prix et conditions des émissions ; fixer les montants à émettre ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat ; suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois ; fixer les modalités suivant lesquelles seront assurées, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ; procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions ; prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation, et modifier corrélativement les statuts. En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;
8. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription ;

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

## **Onzième résolution**

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

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

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;
2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder € 150 millions ;
3. Décide que cette augmentation de capital pourra résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec l'accord de cette dernière ;
4. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 1 milliard ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Directoire pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables ;
6. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions, sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
7. Constate et décide, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. Décide que, en cas d'émission immédiate ou à terme d'actions de numéraire, la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera au moins égale à la moyenne des premiers cours de l'action de la Société constatés en Bourse pendant dix jours de Bourse consécutifs choisis parmi les vingt précédant le jour du début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions de la Société, la somme reçue par la Société lors de la souscription des bons sera prise en compte dans ce calcul ;
9. Décide que le Directoire pourra dans la limite du montant global d'augmentation de capital fixée au 2 ci-dessus, procéder à toute augmentation de capital par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions et sous les réserves fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce.
10. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; arrêter les prix et conditions des émissions ; fixer les montants à émettre ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et le cas échéant, les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois ; fixer les modalités suivant lesquelles seront assurées, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ; procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions ; prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation, et modifier corrélativement les statuts.
- En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;
11. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société sans droit préférentiel de souscription.

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

## **Douzième résolution**

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

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

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, soit par la conjugaison avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu de la dixième résolution, et sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit encore en combinant les deux opérations ;
2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions ;
3. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :
  - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet, et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
  - de décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-149 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
  - de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation, ainsi que procéder à la modification corrélatrice des statuts.

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

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

### **Treizième résolution**

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

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

### **Quatorzième résolution**

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

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

1. Autorise le Directoire à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de tous autres titres donnant accès au capital, dans un délai maximal de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire du groupe Accor ;
2. Autorise le Directoire, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 443-5 alinéa 4 du Code du travail ;
3. Décide que le nombre total d'actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution et de toute résolution antérieure ayant le même objet ne devra pas dépasser 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire ;

4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision du Directoire, et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;

5. Constate que ces décisions entraînent renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée.

6. Confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet notamment de :
- déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
  - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement ;
  - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres ;
  - fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne Entreprise ou au Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire, en établir ou modifier le règlement,
  - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres,
  - arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre,
  - constater la réalisation des augmentations de capital,
  - accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
  - modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

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

La présente délégation prive d'effet, pour sa partie non engagée, la délégation conférée au Directoire par la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

### **Quinzième résolution**

#### **Autorisation donnée au Directoire d'émettre des plans d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions**

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire à consentir au bénéfice de certains membres du personnel et/ou de certains mandataires sociaux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles émises à titre d'augmentation de capital ou des options d'achat d'actions existantes de la société, dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce.

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

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

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

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

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

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

La présente autorisation annule pour la période non écoulée et remplace celles qui avaient été données au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001.

## Seizième 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 neuvième 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, constater la ou les réductions de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, 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 neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 7 mai 2002. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

## Dix-septième résolution

### Modification de l'article 21 des statuts

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de réduire le délai d'indisponibilité des actions de cinq à deux jours avant l'Assemblée Générale et d'introduire la possibilité pour les actionnaires de révoquer cette indisponibilité dans les conditions prévues par les dispositions du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002.

En conséquence, les alinéas 2 et 3 (nouveaux) de l'article 21 des statuts auront désormais la rédaction suivante :

### Article 21 - Convocation des Assemblées Générales

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

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, le droit de participer ou de se faire représenter aux Assemblées est subordonné soit à l'inscription de l'actionnaire sur le registre des actions nominatives de la Société deux jours francs avant leur réunion, soit au dépôt deux jours francs avant leur réunion aux lieux indiqués dans l'avis de convocation des titres au porteur ou d'un certificat de dépôt délivré par la banque, l'établissement financier ou la Société de Bourse dépositaire de ces actions.”

Un nouvel alinéa 3 est introduit et le 3<sup>e</sup> alinéa inchangé devient l'alinéa 4. La rédaction de l'alinéa 3 se présente comme suit :

“*Toutefois, tout actionnaire peut révoquer l'indisponibilité de ses actions dans les conditions réglementaires en vigueur.*

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

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

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

### **Dix-neuvième résolution**

#### **Pouvoirs pour formalités**

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



# RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

- 100 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ
- 102 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL
- 104 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE
- 105 MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR
- 106 DIVIDENDES
- 106 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES
- 108 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Renseignements concernant la Société

#### Dénomination

Accor

#### Siège social

2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry

#### Siège administratif

Tour Maine-Montparnasse – 33, avenue du Maine – 75015 Paris

#### Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

#### Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

#### Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

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

#### Objet social

(voir article 3 des statuts)

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

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous restaurants, bars, hôtels de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes, le tout en France et dans tous autres pays.

#### Relations société mère-filiales

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

Tous les établissements que la société Accor SA exploitait en direct avant le 1<sup>er</sup> janvier 1999, ont été donnés en location gérance à plusieurs de ses filiales créées en France à cet effet. Les autres fonds de commerce qu'elle possède ont été maintenus en contrats

de location gérance, soit 64 hôtels Novotel, 5 Mercure, 2 Ibis, les ensembles de Quiberon et d'Oléron et 4 autres hôtels Thalassa. Accor SA fournit des 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 possède de nombreuses participations dont les plus importantes en valeur sont :

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

Elle possède quelques immeubles dont celui de son siège social à Bruxelles et une participation de 1,98 % dans Accor. Elle n'a effectué aucune cession significative en 2002 et a distribué un important dividende à ses actionnaires représentant € 104,9 millions pour Accor, grâce aux plus values qu'elle avait réalisées en 2001 par la cession de ses titres Compass ;

- IBL (€ 1 052 millions) : IBL détient 59,4 % de Accor Lodging North America, société holding des activités hôtelières aux États-Unis ;
- Cobefin (€ 418 millions) : Cobefin est une société holding belge qui détient une participation de 1,28 % dans Compass, de 1,03 % dans Granada et de 74,5 % de la société Accor Asia Pacific Corp. (AAPC), société mère des activités hôtelières en Australie ;
- Accor Services France (€ 412 millions) : Accor Services France a pour activité principale l'émission et la commercialisation du Ticket-Restaurant en France.

Chacune de ces entités est une filiale de Accor SA détenue à plus de 98 %.

Accor SA détient également une participation de 40,6 % dans Accor Lodging North America (€ 404 millions), société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

#### Registre du commerce et des sociétés

602 036 444 RCS Évry

Code APE : 551A

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

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Directoire aux Assemblées, rapports des Commissaires aux comptes, inventaires, peuvent être consultés sur demande au siège administratif de la Société.

#### Exercice social

Du 1<sup>er</sup> 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 (dans le cas d'une distribution partielle, le solde 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.

Il est proposé à l'Assemblée Générale (dix-septième résolution figurant page 97 du présent document) une modification de cet article, d'une part en vue de réduire le délai d'indisponibilité de cinq à deux jours et, d'autre part, en vue d'intégrer dans les statuts la possibilité de révoquer cette indisponibilité en vertu des nouvelles dispositions réglementaires.

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

### **Tenue de l'Assemblée**

(voir article 22 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

Il a été décidé par l'Assemblée Générale du 28 juin 1983 qu'un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, 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. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil de Surveillance, le Vice-Président, ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

### **Existence de seuils statutaires**

(voir article 9 des statuts)

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

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

Ces dispositions s'appliquent également aux titres donnant accès à terme au capital, ainsi qu'aux droits de vote attachés tant aux actions détenues qu'à ces titres. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder aux déclarations visées à l'article 9 des statuts pour l'ensemble des actions ou des droits de vote de la Société détenue par les fonds qu'elles gèrent. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi (voir article L. 233-14 du Code de commerce). De plus, en cas de non respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 3 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

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

Les modalités relatives aux seuils statutaires ont été instituées pour la première fois en Assemblée Générale le 26 mai 1987 puis modifiées lors de l'Assemblée Générale du 15 décembre 1999.

## Renseignements concernant le capital

### Capital

Le capital s'élève, au 31 décembre 2002, à € 597 775 650, divisé en 199 258 550 actions de € 3 nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

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

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

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

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

### Autorisation de rachat d'actions de la Société

L'Assemblée Générale du 7 mai 2002 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2002, à opérer en Bourse sur ses propres actions. La note d'information relative à ce programme de rachat par Accor de ses propres actions a reçu le visa n° 02-362 de la Commission des Opérations de Bourse en date du 11 avril 2002. Le prix maximal d'achat ne devait pas excéder € 60 et le prix minimal de vente ne devait pas être inférieur à € 35 par action.

L'Assemblée a fixé à 14 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société en vertu de cette autorisation.

La Société n'a pas fait usage de cette autorisation en 2002 et n'en avait toujours pas fait usage au 18 mars 2003.

### Capital autorisé et non émis

#### Augmentation de capital en numéraire et/ou par émission de valeurs mobilières composées

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| Date de l'autorisation :              | 29 mai 2001     |
| Date d'expiration :                   | 26 juillet 2003 |
| Montant de l'autorisation (nominal) : | € 200 000 000   |
| Montant utilisé :                     | –               |

#### Augmentation de capital par incorporation de réserves

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| Date de l'autorisation :              | 29 mai 2001     |
| Date d'expiration :                   | 26 juillet 2003 |
| Montant de l'autorisation (nominal) : | € 200 000 000   |
| Montant utilisé :                     | –               |

#### Obligations convertibles en actions

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| Date de l'autorisation :              | 29 mai 2001     |
| Date d'expiration :                   | 26 juillet 2003 |
| Montant de l'autorisation (nominal) : | € 2 000 000 000 |
| Montant utilisé :                     | –               |

Le cumul de ces autorisations ne peut dépasser € 350 millions (nominal).

### Titres donnant accès au capital

#### Obligations convertibles

Si toutes les obligations convertibles (voir page 60 du présent document) étaient converties en actions nouvelles avant le 7 janvier 2005, le capital serait augmenté de 1 138 475 actions, soit 0,57 % du capital au 31 décembre 2002.

#### Options de souscription réservées au personnel et/ou mandataires sociaux

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 8 952 373 au 31 décembre 2002, soit 4,49 % du capital au 31 décembre 2002 (voir page 85 du présent document).

Si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 8 952 373 et donnerait un nombre total d'actions de 208 210 923.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

## Évolution du capital

| Année | Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans | Montant des variations de capital (en €) |             | Montants successifs du capital (en €) | Nombre cumulé d'actions |
|-------|---|--|-------------|---------------------------------------|-------------------------|
|       |   | Nominal                                  | Prime       |                                       |                         |
| 1998  | Conversion de 320 obligations 1991                  | 5 671                                    | 42 012      | 546 572 245                           | 35 852 789              |
|       | Exercice d'options à € 74,70                        | 261 603                                  | 1 020 250   | 546 833 847                           | 35 869 949              |
|       | Exercice d'options à € 94,06                        | 684 496                                  | 3 538 845   | 547 518 343                           | 35 914 849              |
|       | Exercice d'options à € 162,35                       | 38 112                                   | 367 783     | 547 556 456                           | 35 917 349              |
|       | Exercice d'options à € 89,94                        | 3 409 522                                | 16 706 659  | 550 965 978                           | 36 140 999              |
| 1999  | Réduction pour passage à l'euro                     | - 8 850 993                              | 8 850 993   | 542 114 985                           |                         |
|       | Conversion de 108 390 obligations 1991              | 1 869 906                                | 13 991 347  | 543 984 891                           | 36 265 659              |
|       | Exercice d'options à € 74,70                        | 528 000                                  | 2 101 441   | 544 512 891                           | 36 300 859              |
|       | Exercice d'options à € 77,29                        | 1 050 000                                | 4 360 416   | 545 562 891                           | 36 370 859              |
|       | Exercice d'options à € 94,06                        | 1 624 500                                | 8 562 311   | 547 187 391                           | 36 479 159              |
|       | Souscription réservée au personnel à € 194          | 987 510                                  | 11 784 286  | 548 174 901                           | 36 544 993              |
|       | Rémunération d'apports                              | 8 271 045                                | 294 258 604 | 556 445 946                           | 37 096 396              |
|       | Division par 5 du nominal de € 15                   |  |             |                                       | 185 481 982             |
| 2000  | Conversion de 1 964 670 obligations 1991            | 33 890 949                               | 253 650 965 | 590 336 895                           | 196 778 965             |
|       | Exercice d'options à € 13,23                        | 1 636 770                                | 5 582 790   | 591 973 665                           | 197 324 555             |
|       | Exercice d'options à € 15,46                        | 495 000                                  | 2 055 625   | 592 468 665                           | 197 489 555             |
|       | Exercice d'options à € 18,81                        | 169 500                                  | 893 390     | 592 638 165                           | 197 546 055             |
|       | Exercice d'options à € 32,47                        | 37 500                                   | 368 395     | 592 675 665                           | 197 558 555             |
|       | Souscription réservée au personnel à € 35,83        | 2 298 150                                | 25 149 421  | 594 973 815                           | 198 324 605             |
| 2001  | Exercice d'options à € 15,46                        | 1 050 000                                | 4 360 416   | 596 023 815                           | 198 674 605             |
|       | Exercice d'options à € 13,23                        | 398 430                                  | 1 358 988   | 596 422 245                           | 198 807 415             |
|       | Exercice d'options à € 18,81                        | 258 000                                  | 1 359 850   | 596 680 245                           | 198 893 415             |
| 2002  | Exercice d'options à € 15,46                        | 150 000                                  | 623 000     | 596 830 245                           | 198 943 415             |
|       | Exercice d'options à € 33,95                        | 3 000                                    | 30 950      | 596 833 245                           | 198 944 415             |
|       | Souscription réservée au personnel à € 37,19        | 942 405                                  | 10 740 276  | 597 775 650                           | 199 258 550             |

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

## Répartition actuelle du capital et des droits de vote

### Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2002

|                                    | Nombre d'actions   | Nombre de votes    | % du capital   | % des votes    |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Caisse des Dépôts et Consignations | 8 908 617          | 8 916 302          | 4,5 %          | 4,2 %          |
| Fondateurs                         | 7 445 368          | 14 541 220         | 3,7 %          | 6,9 %          |
| Société Générale                   | 4 570 890          | 4 571 390          | 2,3 %          | 2,2 %          |
| BNP-Paribas                        | 1 227 080          | 2 454 160          | 0,6 %          | 1,2 %          |
| Worms & Cie (IFIL)                 | 1 209 808          | 2 419 616          | 0,6 %          | 1,1 %          |
| Autres actionnaires <sup>(1)</sup> | 175 896 787        | 179 066 564        | 88,3 %         | 84,4 %         |
| <b>Total</b>                       | <b>199 258 550</b> | <b>211 969 252</b> | <b>100,0 %</b> | <b>100,0 %</b> |

(1) dont 1 528 731 actions en autodétention et 3 941 965 actions en autocontrôle. Ces actions ne disposent pas du droit de vote.

Source : Euroclear France

### Actionnaires au 31 décembre 2002

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2002, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 20 000 actionnaires et 92,4 % du capital. Une analyse complémentaire du cabinet TLB, sur la base de ses panels d'actionnaires individuels, a permis d'estimer à 170 000 le nombre approximatif total d'actionnaires de Accor.

Au 31 décembre 2002, les actionnaires de Accor sont les suivants :

- Conseil de Surveillance et Directoire : 14,9 % (incluant les actions en autodétention et en autocontrôle sans droit de vote);
- actionnaires individuels : 13,7 % ;
- investisseurs institutionnels français : 19,7 % ;
- investisseurs institutionnels étrangers : 51,7 %.

L'ensemble des membres du Directoire détient 3 094 868 actions Accor (soit 1,55 % du capital) et 5 651 288 droits de vote (soit 2,67 % du total) au 31 décembre 2002.

Les salariés détiennent 1 805 530 actions (0,91 % du capital) au 31 décembre 2002 dans le cadre de l'épargne salariale.

Par ailleurs, les intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds suivants ont informé la société qu'ils détenaient des actions Accor :

| Date de déclaration | Intermédiaires inscrits ou gestionnaire de fonds | Nombre d'actions | % du capital |
|---------------------|--|------------------|--------------|
| 27 février 2003     | Putnam   | 10 194 925       | 5,1 %        |
| 20 février 2003     | Northern Trust                                   | 5 961 730        | 3,0 %        |
| 23 janvier 2003     | Franklin Resources Inc                           | 3 344 940        | 1,7 %        |

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire que ceux figurant ci-dessus ne détient directement ou indirectement 1 % ou plus du capital ou des droits de vote.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

### Évolution de la répartition du capital des trois dernières années

|                                    | 2000 <sup>(1)</sup> |                |                | 2001 <sup>(2)</sup> |                |                | 2002 <sup>(2)</sup> |                |                |
|------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|
|                                    | Nombre d'actions    | % capital      | % votes        | Nombre d'actions    | % capital      | % votes        | Nombre d'actions    | % capital      | % votes        |
| Caisse des Dépôts et Consignations | 7 308 796           | 3,7 %          | 6,5 %          | 6 343 226           | 3,2 %          | 3,0 %          | 8 908 617           | 4,5 %          | 4,2 %          |
| Fondateurs                         | 6 527 542           | 3,3 %          | 5,5 %          | 6 407 995           | 3,2 %          | 5,9 %          | 7 445 368           | 3,7 %          | 6,9 %          |
| Société Générale                   | 1 585 214           | 0,8 %          | 0,7 %          | 3 773 177           | 1,9 %          | 1,8 %          | 4 570 890           | 2,3 %          | 2,2 %          |
| BNP-Paribas                        | 1 227 224           | 0,6 %          | 1,1 %          | 1 227 080           | 0,6 %          | 1,2 %          | 1 227 080           | 0,6 %          | 1,2 %          |
| Worms & Cie (IFIL)                 | 2 377 640           | 1,2 %          | 2,2 %          | 2 377 640           | 1,2 %          | 2,2 %          | 1 209 808           | 0,6 %          | 1,1 %          |
| Autres actionnaires                | 177 752 549         | 90,4 %         | 84,0 %         | 178 764 297         | 89,9 %         | 85,9 %         | 175 896 787         | 88,3 %         | 84,4 %         |
| <b>Total</b>                       | <b>196 778 965</b>  | <b>100,0 %</b> | <b>100,0 %</b> | <b>198 893 415</b>  | <b>100,0 %</b> | <b>100,0 %</b> | <b>199 258 550</b>  | <b>100,0 %</b> | <b>100,0 %</b> |

(1) au 10 octobre (2) au 31 décembre Source : Euroclear France

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

## ▶ Marché des titres de Accor

### Marché des titres

L'action Accor est cotée au Premier Marché d'Euronext Paris SA, code Euroclear France 12040.

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

#### COURS DE BOURSE DE L'ACTION ACCOR ET VOLUMES DE TRANSACTIONS

| En €        | Cours moyen | Cours extrêmes |          | Nombre de titres échangés |
|-------------|-------------|----------------|----------|---------------------------|
|             |             | Plus haut      | Plus bas |                           |
| <b>2001</b> |             |                |          |                           |
| Septembre   | 33,23       | 44,18          | 25,72    | 33 611 161                |
| Octobre     | 32,74       | 35,78          | 29,12    | 24 358 150                |
| Novembre    | 36,77       | 40,25          | 32,60    | 23 054 995                |
| Décembre    | 39,45       | 41,65          | 36,40    | 13 867 456                |
| <b>2002</b> |             |                |          |                           |
| Janvier     | 41,38       | 42,90          | 40,13    | 23 384 050                |
| Février     | 40,18       | 42,82          | 38,03    | 19 780 290                |
| Mars        | 45,66       | 47,71          | 42,14    | 22 656 466                |
| Avril       | 46,54       | 49,00          | 44,06    | 24 516 050                |
| Mai         | 44,83       | 47,48          | 42,39    | 31 889 959                |
| Juin        | 41,08       | 43,66          | 37,47    | 29 558 055                |
| Juillet     | 34,68       | 41,00          | 30,53    | 28 048 035                |
| Août        | 34,49       | 38,34          | 30,90    | 20 583 213                |
| Septembre   | 32,21       | 35,69          | 28,80    | 20 686 902                |
| Octobre     | 30,92       | 35,85          | 26,75    | 27 798 671                |
| Novembre    | 34,59       | 36,68          | 32,47    | 24 127 989                |
| Décembre    | 31,79       | 36,69          | 28,20    | 19 698 756                |
| <b>2003</b> |             |                |          |                           |
| Janvier     | 28,25       | 31,00          | 25,38    | 27 488 855                |
| Février     | 28,89       | 30,88          | 27,39    | 23 952 472                |

Source : Euronext.

### Établissement assurant le service financier de la Société

Le service financier de la société est assuré par la Société générale  
32, rue du Champ de Tir – BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3.

## Dividendes

|                     | Nombre d'actions rémunérées | Dividende versé au titre de l'exercice (en €) |              |               | Payé le    | Cours de Bourse (en €) |          |         | Taux de rendement <sup>(2)</sup> |
|---------------------|-----------------------------|---|--------------|---------------|------------|------------------------|----------|---------|----------------------------------|
|                     |                             | Net   | Avoir fiscal | Revenu global |            | Plus haut              | Plus bas | Dernier |                                  |
| 1998                | 180 704 995                 | 0,80  | 0,40         | 1,20          | 14 juin 99 | 54,42                  | 27,48    | 36,90   | 3,25 %                           |
| 1999                | 185 481 982                 | 0,90  | 0,45         | 1,35          | 14 juin 00 | 50,36                  | 34,40    | 47,97   | 2,81 %                           |
| 2000                | 198 324 605                 | 1,00  | 0,50         | 1,50          | 14 juin 01 | 51,00                  | 35,39    | 45,00   | 3,33 %                           |
| 2001                | 198 893 415                 | 1,05  | 0,525        | 1,575         | 3 juin 02  | 52,40                  | 25,72    | 40,83   | 3,86 %                           |
| 2002 <sup>(1)</sup> | 199 258 550                 | 1,05  | 0,525        | 1,575         | 2 juin 03  | 49,00                  | 26,75    | 28,86   | 5,46 %                           |

(1) Proposé.

(2) Sur la base du dernier cours.

Un dividende représentant € 1,05 et € 1,575 avec avoir fiscal est proposé aux 199 258 550 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2002. Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France. Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

## Relations avec les actionnaires

### Contact actionnaires

Un serveur vocal 0811 01 02 03 (coût d'un appel local) propose des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de bourse en direct, des informations pratiques pour les actionnaires individuels ainsi que la mise en relation avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires.

### Documents d'information

La communication financière de Accor s'attache à diffuser une information toujours plus transparente. Actionnaires institutionnels et individuels, salariés, clients, fournisseurs et partenaires peuvent trouver une réponse à leurs besoins et se faire leur propre opinion sur la qualité des fondamentaux de Accor.

Accor met à la disposition de la communauté financière une large palette de documents d'information allant au-delà des exigences réglementaires. Ils sont disponibles sur simple demande ou accessibles sur le site Internet de la communication financière de Accor ([www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)) :

- le rapport annuel et le document de référence déposé auprès de la Commission des Opérations de Bourse. Ces deux documents ont été primés respectivement en 2000 et 1997 ;
- la "carte d'identité", qui présente le groupe de façon succincte et illustrée ;
- la Lettre aux Actionnaires, adressée deux fois par an aux actionnaires individuels détenant au moins 250 actions au porteur, ainsi qu'aux actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des Actionnaires Accor. Enrichie en 2002, elle fait également l'objet d'une version spéciale "actionnaires salariés" traduite en huit langues ;
- les avis financiers, publiés dans la presse ;
- les notes enregistrées par la COB concernant des opérations financières réalisées par Accor ;
- le guide de l'actionnaire ;
- les avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressés personnellement aux actionnaires nominatifs et aux membres du Club des Actionnaires Accor.

### **Site Internet [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)**

La rubrique "Finance" du site Internet [www.accor.com](http://www.accor.com) a été primée pour la deuxième année consécutive en 2002. Elle a reçu quatre labels Boursoscan, décernés par Boursorama et TLB, dont le label d'or du meilleur site pour ses propres actionnaires.

Le site Internet de la communication financière de Accor [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance) est conçu comme un outil pratique et une véritable bibliothèque financière. Il propose les retransmissions vidéo en direct et en différé des présentations des résultats aux analystes et de l'Assemblée Générale des Actionnaires, les retransmissions audio des conférences téléphoniques avec les analystes réalisées lors de la publication de chiffres d'affaires, la possibilité de télécharger tous les documents publiés par le Groupe, le cours de bourse de Accor actualisé toutes les quinze minutes, l'agenda des événements et des publications, un espace pratique dédié aux actionnaires ou encore les comptes consolidés résumés ou détaillés.

La nouvelle version de ce site est en ligne depuis le mois de février 2003.

### **Rencontres**

En 2002, Accor a multiplié les rencontres avec les analystes, les investisseurs et les actionnaires individuels. Au-delà des réunions traditionnelles organisées à l'occasion de la présentation des résultats, les analystes financiers ont été conviés à deux jours de visites et de discussions sur des sujets d'actualité et sur les activités du Groupe. Ils ont par ailleurs été invités à l'inauguration du Sofitel St James de Londres.

Parallèlement, Accor poursuit ses relations avec les investisseurs : trente "roadshows" ont été réalisés en Europe et aux États-Unis en 2002, dont un à destination des investisseurs obligataires. Accor a également participé à trois conférences internationales sur le secteur de l'hôtellerie.

Accor reste très proche de ses actionnaires individuels. Les 22 et 23 novembre 2002, Accor a participé au salon Actionaria à Paris pour la cinquième année consécutive, accueillant sur son stand environ 1 400 personnes. Une réunion d'actionnaires, animée par Benjamin Cohen, Vice-Président du Directoire, a réuni près de 300 personnes. Au-delà de ce rendez-vous annuel, des réunions d'actionnaires individuels ont également été organisées à Paris en collaboration avec Euronext et Cortal, et en province en collaboration avec Euronext, la Fédération Française des Clubs d'Investissement et le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF). En 2002, 300 actionnaires ont été réunis à Toulouse, 400 à Lille, 300 à Nice et 500 à Paris. Ces réunions sont couplées avec des visites de sites du Club des Actionnaires.

### **Club des Actionnaires Accor**

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor compte 5 000 membres adhérents (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif) à fin 2002. Ces derniers bénéficient d'avantages tels que la réception directe d'informations régulièrement au cours de l'année (Lettre aux Actionnaires, Courrier du Club, documents relatifs aux Assemblées Générales...), ou la possibilité de participer à des visites de sites. En 2002, à Paris et en province, plusieurs hôtels du Groupe et l'Académie Accor ont ouvert leurs coulisses à 220 membres du Club. Un accueil spécifique est aussi réservé aux membres du Club à l'occasion de l'Assemblée Générale.

Depuis 2002, la carte d'adhérent au Club permet également de bénéficier des avantages offerts par le réseau Mouvango. Ses détenteurs peuvent gagner des points dans les hôtels Accor, mais également chez les partenaires du réseau tels que Total, Europcar et Courtepaille.

### **Présence de Accor dans les indices de développement durable**

Les agences de notation apprécient les engagements et les réalisations de Accor en matière de développement durable. Le Groupe est intégré dans les trois principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo (ex-Arese), l'indice FTSE4Good du Ftse et l'indice Dow Jones Sustainability Index du Dow Jones.

### **Directeur de la Communication Financière et des Relations Investisseurs**

Éliane Rouyer

Tour Maine-Montparnasse

33, avenue du Maine

75755 Paris Cedex 15

Tél. : (33) (0)1 45 38 86 26

Fax : (33) (0)1 45 38 85 95

### **Contact actionnaires :**

**0811 01 02 03** (Coût d'un appel local)

**E-mail : [comfi@accor.fr](mailto:comfi@accor.fr)**

**Site Internet : [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)**

# RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

## **Nom et fonction des personnes qui assument la responsabilité du document**

Jean-Marc Espalioux,  
Président du Directoire.

Benjamin Cohen,  
Vice-Président du Directoire.

## **Attestation des responsables**

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

Jean-Marc Espalioux  
Benjamin Cohen

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

En notre qualité de Commissaires aux comptes et Réviseurs des comptes consolidés de la société Accor et en application du règlement COB 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du Président du Directoire du Groupe. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission. S'agissant de données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré, cette lecture a pris en compte les hypothèses retenues par les dirigeants et leur traduction chiffrée.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2000, 2001 et 2002 arrêtés par le Directoire selon les principes comptables français, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans ce document de référence.

Neuilly, le 21 mars 2003

### **Les Commissaires aux comptes**

|                           |                 |
|---------------------------|-----------------|
| Barbier Frinault & Autres | Deloitte Touche |
| Réseau Ernst & Young      | Tohmatsu Audit  |
| Christian CHOCHON         | Alain PONS      |

Membres de la Compagnie de Versailles

### **Les Réviseurs**

(pour les comptes consolidés)  
Deloitte Touche Tohmatsu

## Commissaires aux comptes

### Titulaires

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

Deloitte Touche Tohmatsu Audit  
Alain Pons  
185, avenue Charles de Gaulle  
BP 136  
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.  
Date de premier mandat : 16 juin 1995.

### Suppléants

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

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

### Réviseur

Deloitte Touche Tohmatsu  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
BP 136  
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

## Honoraires de Commissariat aux comptes

| en € milliers   | Ernst & Young | Deloitte<br>Touche Tohmatsu | Total         | %            |
|---|---------------|-----------------------------|---------------|--------------|
| Commissariats aux comptes, certification,<br>examen des comptes individuels et consolidés | 2 120         | 6 841                       | 8 961         | 76 %         |
| Autres missions accessoires et autres missions d'audit                                    | 126           | 1 311                       | 1 437         | 12 %         |
| <b>Sous-total</b>   | <b>2 246</b>  | <b>8 152</b>                | <b>10 398</b> | <b>89 %</b>  |
| Autres prestations :  |               |                             |               |              |
| – Juridique, fiscal, social   | 74            | 982                         | 1 056         | 9 %          |
| – Technologies de l'information   | -             | 178                         | 178           | 2 %          |
| – Audit interne   | -             | 9                           | 9             | 0 %          |
| – Autres  | 50            | 58                          | 108           | 1 %          |
| <b>Sous-total</b>   | <b>124</b>    | <b>1 226</b>                | <b>1 350</b>  | <b>11 %</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>2 370</b>  | <b>9 378</b>                | <b>11 748</b> | <b>100 %</b> |

## Responsables de l'information

Éliane Rouyer  
Directeur de la Communication Financière  
Tél. : (33) (0)1 45 38 86 26

Jacques Stern  
Directeur Financier  
Tél. : (33) (0)1 45 38 86 36

Pierre Todorov  
Secrétaire Général  
Tél. : (33) (0)1 45 38 87 33

## **TABLEAU DE CONCORDANCE**

Le tableau de concordance présenté ci-dessous permet d'identifier les principales rubriques de l'instruction de décembre 2001 prise en application du règlement n° 98-01 de la Commission des opérations de Bourse.

| Sections | Rubriques   | Pages   |
|----------|---|---------|
| 1.1      | Nom et fonctions des responsables du document             | 108     |
| 1.2      | Attestations des responsables                             | 108     |
| 1.3      | Noms et adresses des contrôleurs légaux                   | 109     |
| 1.4      | Politique d'information                                   | 106     |
| 3.1      | Renseignements de caractère général concernant l'émetteur | 100     |
| 3.2      | Renseignements de caractère général concernant le capital | 102     |
| 3.3      | Répartition du capital et des droits de vote              | 104     |
| 3.4      | Marché des titres de l'émetteur                           | 105     |
| 3.5      | Dividendes  | 106     |
| 4.1      | Présentation de la Société et du Groupe                   | 2 à 17  |
| 4.3      | Effectifs moyens et bilan social                          | 20      |
| 4.4      | Politique d'investissements                               | 16      |
| 4.7      | Risques de l'émetteur et litiges                          | 19/24   |
| -        | Litiges   | 65      |
| 5.1      | Comptes de l'émetteur                                     | 27/67   |
| 5.2      | Honoraires de Commissariat aux comptes                    | 109     |
| 5.4      | Principes de consolidation et filiales consolidées        | 36/66   |
| 6.1      | Composition et fonctionnement des organes sociaux         | 78      |
| 6.2      | Intérêt des dirigeants dans le capital                    | 85      |
| 6.3      | Mention des schémas d'intéressement du personnel          | 86      |
| 7.1      | Évolution récente   | 18      |
| 7.2      | Perspectives d'avenir                                     | 15 à 17 |

**COB**

Le présent document de référence a été déposé auprès de la Commission des opérations de bourse le 25 mars 2003 sous le n° D. 03-307, conformément au règlement n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission des opérations de bourse.

ACCOR.COM

ACCORHOTELS.COM

ACCORTRAVEL.COM

ACCORVACANCES.COM

ACCORSERVICES.COM

