



s o m m a i r e

- 2** **Rapport de gestion du Directoire à l'Assemblée Générale Ordinaire**
  - 2 \_ Historique
  - 2 \_ Présentation des activités du Groupe
  - 5 \_ Résultats 1997
  - 12 \_ Faits majeurs de l'année 1997 et du premier trimestre 1998
  - 14 \_ Politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change
  - 15 \_ Résultats de la société mère
  - 17 \_ Perspectives 1998 et stratégie
  - 19 \_ Observations du Conseil de Surveillance
- 19** **Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire**
- 21** **Comptes consolidés et leurs notes**
  - 22 \_ Rapport des Commissaires aux Comptes
  - 23 \_ Comptes consolidés et annexes
- 54** **Comptes société mère**
  - 55 \_ Comptes résumés
  - 58 \_ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées
- 60** **Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire**
- 61** **Renseignements de caractère général**
- 63** **Renseignements concernant le capital**
  - 64 \_ Évolution du capital
  - 65 \_ Répartition du capital et des droits de vote
  - 65 \_ Modifications de l'actionnariat
  - 66 \_ Marché et rendement des titres
  - 66 \_ Dividende
  - 67 \_ Cours de Bourse et volumes de transactions
- 68** **Administration - Direction - Contrôle**
  - 70 \_ Attestation du responsable du document
  - 70 \_ Attestation des Commissaires aux Comptes et Réviseurs
  - 70 \_ Noms et adresses des Commissaires aux Comptes et Réviseurs
  - 71 \_ Noms des responsables de l'information
  - 71 \_ Relations avec les actionnaires
- 72** **Assemblée Générale Extraordinaire**
  - 72 \_ Rapport du Directoire
  - 74 \_ Résolutions

Le présent document de référence a été enregistré auprès de la Commission des Opérations de Bourse **COB** le 20 mai 1998 sous le numéro R. 98-204 ; il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission.

## HISTORIQUE DE ACCOR

1967

ouverture du premier hôtel Novotel à Lille et création de la société Novotel SIEH par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson ;

1974

ouverture du premier hôtel Ibis ; reprise des restaurants CourtePaille ;

1975

rachat des hôtels Mercure ;

1980

reprise des hôtels Sofitel ;

1981

introduction en Bourse de SIEH ;

1982

prise de contrôle de Jacques Borel International (Titres de Service, Restauration Publique et Collective) ;

1983

création de Accor ;

1985

création des hôtels Formule 1 ; reprise du traiteur Lenôtre ;

1990

acquisition des hôtels Motel 6 aux Etats-Unis ;

1991

OPA sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (Hôtellerie, Agences de Voyages, Location de Voitures, Restauration, Ferroviaire) ;

1993

création de AAPC en Asie, issue de la fusion des activités de Accor dans cette région et de Quality Pacific Corp. ;

1996

lancement de la "Carte Compliment" (carte de paiement et de fidélité) ;

1997

changement de la structure de direction : transformation en Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance ; fusion Carlson Wagonlit Travel.

## Rapport de gestion

du Directoire à l'Assemblée Générale Ordinaire

### Présentation des activités du Groupe

**Accor est un Groupe mondial leader dans l'univers du Voyage, du Tourisme et des Services aux Entreprises.**

#### Hôtellerie

Accor a constitué au fil des ans le premier réseau mondial d'exploitation hôtelier. Avec 2 577 hôtels et 288 268 chambres dans le monde entier au 31 décembre 1997, Accor dispose de l'ensemble de la gamme, de l'Hôtellerie Économique avec Motel 6 aux Etats-Unis, Formule 1, Etap'Hotel et Ibis, à l'Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs, avec les marques Mercure, Novotel et Sofitel, ainsi que les labels Coralia et Thalassa. Le parc hôtelier de Accor comprend également des résidences hôtelières (Parthénon) et des résidences médicalisées pour les personnes âgées (Hotelia).

L'offre de Accor couvre ainsi, en totalité, les différents segments de marché.

Le parc hôtelier est bien réparti géographiquement : 52 % des chambres sont situées en Europe, 31 % en Amérique du Nord, 9 % en Asie Pacifique, 5 % en Afrique et au Moyen-Orient et 3 % en Amérique Latine.

## ↳ Répartition géographique du parc hôtelier au 31 décembre 1997

	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique Latine		Reste du monde		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Sofitel	30	5 240	26	4 031	8	2 178	10	1 528	33	7 345	107	20 322
Novotel	117	14 310	97	15 856	9	2 393	19	2 187	77	15 123	319	49 869
Mercure	208	20 363	104	14 049	-	-	5	543	51	7 578	368	42 533
Ibis	294	25 413	110	14 935	1	242	3	310	24	3 317	432	44 217
Etap'Hotel	95	6 635	48	3 734	-	-	-	-	19	1 327	162	11 696
Formule 1	280	20 121	21	1 457	-	-	-	-	4	287	305	21 865
Motel 6	-	-	-	-	764	84 875	-	-	-	-	764	84 875
Autres	41	3 719	5	1 448	-	-	50	4 218	24	3 507	120	12 892
<b>Total</b>	<b>1 065</b>	<b>95 801</b>	<b>411</b>	<b>55 510</b>	<b>782</b>	<b>89 688</b>	<b>87</b>	<b>8 786</b>	<b>232</b>	<b>38 484</b>	<b>2 577</b>	<b>288 269</b>
<i>Total en %</i>	<i>41,3 %</i>	<i>33,2 %</i>	<i>16,0 %</i>	<i>19,3 %</i>	<i>30,3 %</i>	<i>31,1 %</i>	<i>3,4 %</i>	<i>3,0 %</i>	<i>9,0 %</i>	<i>13,4 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

Enfin, Accor est le seul Groupe mondial à posséder et gérer pour son propre compte plus des deux tiers de son parc hôtelier : 1 199 hôtels sont détenus en

pleine propriété, soit 44 % du nombre total de chambres ; 24 % sont en location, et enfin 20 % en contrats de gestion et 12 % en franchise.

## ↳ Parc hôtelier par type d'exploitation

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres								
Sofitel	22	3 402	24	5 580	54	10 659	7	681	107	20 322
Novotel	86	12 162	94	13 321	104	19 693	35	4 693	319	48 869
Mercure	51	6 515	98	13 530	87	11 357	132	11 131	368	42 533
Ibis	135	14 377	78	11 568	53	6 709	166	11 563	432	44 217
Etap'Hotel	42	2 961	82	5 744	13	969	25	2 022	162	11 696
Formule 1	259	18 584	22	1 545	9	741	15	995	305	21 865
Motel 6	589	67 304	137	15 262	3	215	35	2 094	764	84 875
Autres	15	2 326	26	3 079	75	7 224	4	263	120	12 892
<b>Total</b>	<b>1 199</b>	<b>127 631</b>	<b>561</b>	<b>69 629</b>	<b>398</b>	<b>57 567</b>	<b>419</b>	<b>33 442</b>	<b>2 577</b>	<b>288 269</b>
<i>Total en %</i>	<i>46,5 %</i>	<i>44,3 %</i>	<i>21,8 %</i>	<i>24,1 %</i>	<i>15,4 %</i>	<i>20,0 %</i>	<i>16,3 %</i>	<i>11,6 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

### Agences de Voyages

Accor est numéro deux mondial dans le voyage d'affaires au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société commune, issue de la fusion des entités américaine et française, a été créée le 31 janvier 1997, suite à l'accord passé en 1994. Le Groupe conseille les grands groupes internationaux dans la définition et la mise en place de leur politique voyages, et gère leurs budgets de dépenses dans 141 pays.

### Location de Voitures

Avec 50 % de Europcar, aux côtés de Volkswagen, Accor est numéro deux en Europe de la location de voitures. Fort d'une flotte de près de 80 000 véhicules et de plus de 2 300 points de vente Europcar est présent en Europe, Afrique et Moyen-Orient. Il a également signé récemment une alliance stratégique mondiale avec l'américain Dollar. Europcar a loué près de 4 millions de véhicules au cours de l'année 1997.

### Services Corporate

Accor est leader mondial des Titres de Service, avec une part de marché de 46 % et plus de 10 millions d'utilisateurs chaque jour dans 26 pays (Europe, Amériques, Asie). Créé à la fin des années 60 pour faciliter le repas des salariés des entreprises ne disposant pas de restaurant, le principe du Ticket Restaurant a été décliné pour 11 autres types de tickets et services correspondant à des besoins spécifiques : de l'achat de produits alimentaires ou d'essence aux soins médicaux, en passant par la garde des enfants ou le nettoyage des uniformes. Depuis 1995, les cartes à puce ont fait leur apparition, remplaçant certains tickets papier ; c'est le cas de "Cleanway" (nettoyage des uniformes), du ticket essence en Amérique Latine et bientôt du ticket alimentation.

Le principe de fonctionnement de ces services est simple : les entreprises ou collectivités clientes achètent les tickets émis par Accor pour le montant

de leur valeur faciale, augmenté d'une commission de service ; elles les revendent ensuite à leurs salariés, à un prix inférieur à cette valeur faciale. Les tickets bénéficient en effet d'une exonération fiscale dont le montant est variable selon les pays (FF 28 en France pour le Ticket Restaurant, par exemple). L'utilisateur dépense ses tickets pour leur valeur faciale dans les réseaux affiliés (restaurants, supermarchés...), contribuant ainsi à la dynamisation de la consommation ; ces établissements réclament ensuite à Accor le paiement du montant de la valeur faciale des tickets qu'ils détiennent, et versent par ailleurs une commission de remboursement. Entre le moment où Accor perçoit le montant de la valeur des tickets vendus et celui où elle doit rembourser les prestataires, les fonds sont placés et dégagent ainsi des produits financiers, lesquels sont intégrés, aux côtés des commissions, dans le chiffre d'affaires de Accor.

Les Services Corporate, nouvelle dénomination de l'activité Titres de Service, ont une utilité économique et sociale qui peut être déclinée aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

### Activités complémentaires

Dans le secteur de la restauration, Accor intervient à la fois dans la Restauration Publique avec les grills CourtePaille et le traiteur Lenôtre, ainsi qu'au travers de restaurants concédés en Espagne et au Brésil. Accor gère également des restaurants de collectivité au Brésil et en Italie.

Sous la marque Wagons-Lits, Accor assure les services de restauration et d'hébergement à bord des trains, en Europe et en Egypte. Wagons-Lits a récemment remporté le marché français de la restauration ferroviaire avec la SNCF.

Enfin, Accor a amorcé en 1997 un développement stratégique dans le domaine des casinos, en prenant le contrôle à 65 % de la SPIC dont il était co-fondateur. Cette société porte désormais le nom de Accor Casinos.

## → Effectifs des activités gérées

Nombre de collaborateurs au 31.12	1995	1996	1997
Hôtellerie	73 440	76 558	80 795
Agences de Voyages	6 162	6 545	7 226
Location de Voitures	4 199	3 974	4 271
Services Corporate	2 397	2 353	2 840
Restauration	22 440	22 453	18 471
Services à bord des trains	6 642	7 007	6 830
Casinos	–	–	550
Autres	5 388	5 458	413
<b>Total</b>	<b>120 668</b>	<b>124 378</b>	<b>121 396</b>

## → Résultats 1997

L'année 1997 a été marquée par une forte amélioration des résultats opérationnels, qui se sont avérés encore meilleurs que prévu, sous l'influence d'une conjoncture favorable. A la suite de la mise en place de la nouvelle structure de direction, le 7 janvier 1997, la stratégie du Groupe a été redéfinie autour de trois axes stratégiques majeurs :

- la politique de réallocation de ressources ;
- la relance du développement ;
- le programme de réingénierie "Accor 2000".

Les objectifs d'amélioration de la rentabilité et de création de plus de valeur pour l'actionnaire se poursuivent. D'ores et déjà, le retour sur capitaux employés a dépassé en 1997 les 10 % contre 9 % en 1996. La politique de réallocation de ressources s'est traduite par la cession d'un certain nombre d'actifs

(murs d'hôtels en Europe, murs d'hôtels Motel 6, participations financières diverses, dont 11,5 % de Compass, et activités non stratégiques) qui ont permis de dégager un montant de FF 4,8 milliards affecté au développement. Le parc hôtelier s'est accru (en net) de 112 unités, Accor a pris une participation majoritaire dans plusieurs sociétés (Pannonia, SPIC), a racheté les derniers intérêts minoritaires dans IBL (Motel 6), a réalisé la fusion-absorption de Sphere International (Hôtellerie Économique), a lancé avec succès une OPA sur Accor Asie Pacifique et intégré comptablement Europcar. D'importants investissements technologiques ont également été réalisés dans le cadre du "bond en avant technologique" inscrit dans le programme "Accor 2000". Au total, FF 4,7 milliards ont été investis dans le développement du Groupe.

### Volume d'activité

Le volume d'activité prend en compte non seulement le chiffre d'affaires des activités détenues à plus de 50 % (filiales), mais également le chiffre d'affaires des hôtels en gestion et des sociétés mises en équivalence (Europcar, AAPC...), le volume d'activité des Services Corporate, le trafic des Agences de Voyages et le volume d'activité des restaurants de collectivité en mandat de gestion.

Le volume d'activité s'établit en 1997 à FF 98 577 millions, soit une croissance de 16,8 % par rapport aux FF 84 361 millions réalisés en 1996. Le volume d'activité 1996 a été retraité, suite à la fusion effective des activités de Carlson Companies et de Wagonlit Travel le 31 janvier 1997, afin de refléter 50 % de l'activité mondiale du nouvel ensemble ; le volume d'affaires de Europcar a également été pris en compte à hauteur de 50 %.

### → Volume d'activité

(en FF millions)

	1995	1996	1997
Hôtellerie Affaires et Loisirs	14 207	15 977	18 283
Hôtellerie Économique	3 484	3 836	4 021
Motel 6	3 414	3 522	4 133
<b>Sous-total Hôtellerie</b>	<b>21 105</b>	<b>23 335</b>	<b>26 437</b>
<b>Agences de Voyages*</b>	<b>21 047</b>	<b>19 951</b>	<b>25 826</b>
<b>Location de Voitures*</b>	<b>3 700</b>	<b>1 869</b>	<b>2 125</b>
<b>Services Corporate</b>	<b>28 331</b>	<b>30 034</b>	<b>35 516</b>
Restauration	13 084	5 940	5 304
Services à bord des trains	2 320	2 044	1 884
Casinos	–	–	372
Autres activités	1 474	1 188	1 113
<b>Total</b>	<b>91 061</b>	<b>84 361</b>	<b>98 577</b>

\* A 50 % en 1996 et 1997.

## Chiffre d'affaires consolidé

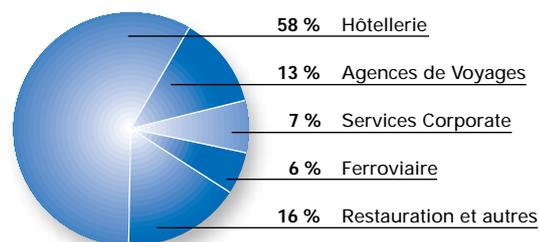
Le chiffre d'affaires consolidé de l'année 1997 s'établit à FF 31 780 millions contre FF 28 305 millions en 1996, soit une progression de 12,3 %. Cette croissance se décompose de la façon suivante : 5,4 % sont à attribuer à l'augmentation de l'activité, 2,7 % au développement et 4,2 % aux effets de change.

Hors éléments exogènes, la croissance du chiffre d'affaires est donc de 8,1 %. Les principaux développements concernent l'intégration globale de Pannonia et de SPIC (désormais Accor Casinos), dont Accor a pris le contrôle en 1997.

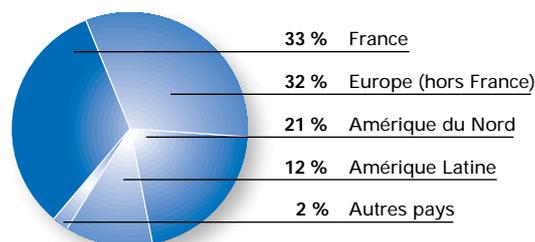
### → Chiffre d'affaires consolidé

(en FF millions)	1995	1996	1997
Hôtellerie Affaires et Loisirs	7 365	8 618	10 353
Hôtellerie Économique	3 483	3 809	4 100
Motel 6	3 169	3 504	4 121
<b>Sous-total Hôtellerie</b>	<b>14 017</b>	<b>15 931</b>	<b>18 574</b>
<b>Agences de Voyages</b>	<b>3 792</b>	<b>4 073</b>	<b>4 074</b>
<b>Services Corporate</b>	<b>1 883</b>	<b>1 847</b>	<b>2 173</b>
Restauration	8 211	3 704	4 050
Services à bord des trains	2 123	2 063	1 780
Casinos	-	-	372
Autres activités	986	687	757
<b>Total</b>	<b>31 012</b>	<b>28 305</b>	<b>31 780</b>

### Chiffre d'affaires par métier



### Chiffre d'affaires par zone géographique



## Rapport de gestion

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel de l'ensemble du Groupe est en progression de 33,3 % et s'établit à FF 3 435 millions.

L'écart positif de FF 859 millions se décompose de la façon suivante :

- FF 503 millions sont dus à l'amélioration de l'exploitation ;
- FF 242 millions au développement ;
- FF 185 millions aux effets positifs de change ;
- enfin, l'impact des nouveaux loyers sur les murs d'hôtels qui ont été cédés est de FF (71) millions.

### → Résultat opérationnel

(en FF millions)	1995	1996	1997
Hôtellerie Affaires et Loisirs	513	524	883
Hôtellerie Économique	578	592	734
Motel 6	871	834	1 061
<b>Sous-total Hôtels</b>	<b>1 962</b>	<b>1 950</b>	<b>2 678</b>
<b>Agences de Voyages</b>	<b>119</b>	<b>157</b>	<b>108</b>
<b>Services Corporate</b>	<b>623</b>	<b>521</b>	<b>644</b>
Restauration	220	7	141
Services à bord des trains	54	30	(4)
Casinos	-	-	72
Autres activités et siège	(59)	(89)	(204)
<b>Total</b>	<b>2 919</b>	<b>2 576</b>	<b>3 435</b>

### Hôtellerie

### → Taux d'occupation par marque

(en %)	1995	1996	1997
Sofitel	60,7	61,4	63,3
Novotel/Mercure	60,8	61,7	63,6
Ibis	66,3	67,8	71,0
Formule 1/Etap'Hotel	67,2	69,0	70,4
Motel 6	67,2	65,4	64,6
Hotelia	83,6	89,7	91,3
Tourisme	55,0	60,5	63,7

L'activité hôtelière a été particulièrement soutenue au cours de l'année 1997, comme en témoigne le niveau du revenu par chambre disponible (RevPAR) en cumul à la fin de l'année. La croissance du RevPAR est due à la fois à la hausse des taux d'occupation (voir tableau ci-après) et à celle des prix moyens (voir ci-après). Dans l'Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs, ceux-ci ont progressé de 3,3 % et dans l'Hôtellerie Économique de 2,6 %,

entraînant des hausses respectives du RevPAR de 8,5 % et 6,6 %.

Concernant Motel 6, la croissance du RevPAR est de 4,5 % à fin décembre 1997 ; le léger recul du taux d'occupation est ainsi largement compensé par le maintien d'une politique de hausse des prix, dans le cadre de la poursuite du programme de rénovation du parc. A fin mars 1998, environ deux tiers du parc est rénové.

## → Évolution du RevPAR par marché en cumul à fin décembre 1997

	Nombre de chambres	Variation Taux d'occupation (en points)	Variation Prix moyen en monnaie locale (en %)	Variation RevPAR (en %)
France	69 212	+ 3,5	+ 3,2	+ 8,7
Allemagne	20 345	+ 1,5	(1,5)	+ 0,9
Royaume-Uni	4 525	+ 1,9	+ 6,9	+ 9,7
Belgique	4 314	+ 2,2	+ 4,2	+ 7,8
Pays-Bas	4 088	+ 3,4	+ 4,2	+ 9,1
USA (hors Motel 6)	3 035	(0,9)	+ 11,3	+ 9,9
Italie	2 728	+ 2,3	+ 4,8	+ 8,9
Hongrie	2 603	(0,2)	+ 10,2	+ 9,9
USA - Motel 6	82 781	(0,8)	+ 6,0	+ 4,5

L'évolution des RevPAR par zone géographique révèle un très net redressement de la situation en France, ainsi que dans la plupart des pays européens, à l'exception de l'Allemagne. Le chiffre d'affaires 1997 de l'ensemble de l'Hôtellerie, avec l'incidence des nouvelles ouvertures et des acquisitions, est en croissance de 16,6 % : il passe en effet de FF 15 931 millions en 1996 à FF 18 574 millions. L'impact favorable des cours de change intervient à hauteur de 4,4 % dans la croissance et le développement à hauteur de 6,7 %. Hormis en Allemagne, la croissance a été forte dans l'ensemble des pays européens. Dans l'Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs, le chiffre d'affaires 1997 est en progression de 20,1 % à FF 10 353 millions ; à cours de change et périmètre constants, la croissance est de 6,7 %. A noter, outre le chiffre d'affaires des nouveaux hôtels l'intégration de Pannonia (hôtels d'Europe Centrale) et Adagio. Le résultat opérationnel s'établit à FF 883 millions, soit une hausse de 68,5 % par rapport à 1996. Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Économique atteint FF 4 100 millions contre FF 3 809 millions à fin 1996, soit une croissance de 7,6 %. A cours de change et périmètre constants, elle est de 4,7 %. Le résultat opérationnel passe, pour sa part, de FF 592 millions en 1996 à FF 734 millions, soit une hausse de 24 %. La croissance du chiffre d'affaires de Motel 6 (+ 3,1 % hors effet de change) est la conséquence de l'augmentation du prix moyen atténuée par le léger recul du taux d'occupation. Le résultat opérationnel est en progression de 27 % à FF 1061 millions.

### Agences de Voyages

Le chiffre d'affaires des Agences de Voyages est stable (FF 4 074 millions), compte tenu de la consolidation par intégration proportionnelle de 50 % de Carlson Wagonlit Travel, suite à la fusion des deux entités américaine et française intervenue le 31 janvier 1997. Pro forma, sa progression est de 12,7 %.

Tout comme le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel n'est pas comparable à celui de l'année précédente. Il s'établit à FF 108 millions contre FF 119 millions.

### Services Corporate

L'activité des Services Corporate a été soutenue tout au long de l'année. Le volume d'émission est en hausse de 18,3 % à FF 35,5 milliards. Au total, 1,2 milliard de tickets ont été émis au cours de l'année 1997 dans 26 pays, pour désormais plus de 10 millions d'utilisateurs quotidiens. De nouveaux pays ont été conquis : l'Inde, les Pays-Bas et la Pologne, et de nouveaux produits ont été lancés dans un certain nombre d'autres pays.

Le chiffre d'affaires 1997 atteint FF 2 173 millions, en hausse de 17,6 % par rapport aux FF 1 847 millions réalisés en 1996. A périmètre et change constants, la croissance est de 7,7 % ; à change constant, elle est de 9,5 %.

En France, la baisse des taux d'intérêt a été compensée par l'augmentation des volumes émis. Au Brésil, la perte de contrats fédéraux a été compensée par de nouveaux débouchés commerciaux.

Le résultat opérationnel des Services Corporate passe de FF 521 millions en 1996 à FF 644 millions en 1997, soit une hausse de 23,6 %.

### Activités complémentaires

Le chiffre d'affaires de la Restauration a augmenté de 9,3 % à FF 4 050 millions. CourtePaille progresse de près de 10 %, tandis que Lenôtre profite du redémarrage de son activité traiteur en général et de l'impact positif du Salon du Bourget. Le résultat opérationnel de l'ensemble de la Restauration s'établit à FF 141 millions contre FF 7 millions en 1996. Ce redressement provient essentiellement de l'amélioration de la Restauration Collective au Brésil (+ FF 90 millions) et de Lenôtre (+ FF 15 millions).

La diminution de 13,7 % du chiffre d'affaires des Services à bord des trains, qui s'établit à FF 1 780 millions, est, pour l'essentiel, la conséquence de cessations d'activités annexes dans plusieurs pays (Autriche, Pays-Bas et Belgique). Le résultat opérationnel est de FF (4) millions, après FF 30 millions en 1996.

L'activité Casinos apporte, avec la prise de contrôle de la SPIC, une première contribution sur neuf mois de FF 372 millions au chiffre d'affaires du Groupe. Le résultat opérationnel est pour sa part de FF 72 millions.

### Résultat global des opérations

Le résultat global des opérations, somme du résultat opérationnel, du résultat financier et de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, s'établit à FF 2 451 millions contre FF 1 515 millions à fin 1996, soit + 61,8 %.

(en FF millions)	1995	1996	1997
Résultat opérationnel	2 919	2 576	3 435
Résultat financier	(1 640)	(1 260)	(1 071)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	2	199	87
Résultat global des opérations	1 281	1 515	2 451

La baisse des frais financiers s'est poursuivie dans le sillage de la baisse des taux d'intérêt. Le résultat financier est ainsi en amélioration de FF 189 millions par rapport à 1996. Le ratio de

l'excédent brut d'exploitation rapporté au résultat financier ("interest coverage") s'établit donc à 5,07, en nette amélioration par rapport aux 3,56 de 1996. Le résultat des sociétés mises en équivalence est de FF 87 millions, après FF 199 millions en 1996. Il comporte, entre autres, les résultats de Europcar et de AAPC, qui seront consolidés respectivement par intégration proportionnelle et par intégration globale dès 1998 et au bilan dès 1997. L'activité de Europcar a bien progressé au cours de l'année 1997. Le nombre de véhicules loués est passé de 3,3 millions en 1996 à 3,7 millions. La flotte moyenne est désormais de près de 80 000 véhicules contre 65 000 en 1996. Les parts de marché en Europe ont augmenté. Le résultat 1997 (quote-part de Accor) s'élève à FF 48 millions contre une perte de FF (19) millions à fin 1996. Rappelons pour mémoire que le résultat mis en équivalence en 1995 était de FF (152) millions. Avec 128 hôtels en exploitation à fin 1997, Accor Asie Pacifique a réalisé un volume d'affaires de FF 3 986 millions et un chiffre d'affaires de FF 162 millions. La quote-part de résultat de AAPC dans le résultat global des opérations de Accor est de FF (32) millions. En décembre 1997, Accor a lancé une offre publique d'achat sur la totalité du capital de AAPC, soit sur les 74,11 % que Accor ne détenait pas (cf. "Faits majeurs").

(en FF millions)	1995	1996	1997
<b>Résultat global des opérations</b>	<b>1 281</b>	<b>1 515</b>	<b>2 451</b>
Résultat sur patrimoine hôtelier	132	231	4
<b>Résultat courant</b>	<b>1 413</b>	<b>1 746</b>	<b>2 455</b>
Résultat de la gestion des autres actifs	(91)	281	74
Amortissement des écarts d'acquisition	(206)	(185)	(296)
Impôts	(538)	(489)	(797)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	643	-	269
Intérêts minoritaires	(298)	(295)	(197)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>923</b>	<b>1 058</b>	<b>1 508</b>

### Résultat courant

Le résultat de la gestion du parc hôtelier est de FF 4 millions en 1997 contre FF 231 millions en 1996. Il se décompose en un montant de plus-values sur la cession de murs d'hôtels

de FF 353 millions, et un montant de FF (349) millions de provisions pour dépréciation d'éléments d'exploitation, principalement des fonds de commerce et des loyers en Allemagne.

Le résultat courant s'établit à FF 2 455 millions, en amélioration de 40,6 % par rapport aux FF 1 746 millions de 1996. Ce résultat courant, net d'impôt, rapporté au montant du résultat net, part du Groupe, avant survaleurs est de 80 % contre 60 % en 1996 et 40 % en 1995. Ce ratio permet de mesurer l'amélioration de la qualité du résultat.

**Le résultat de la gestion des autres actifs** s'élève à FF 74 millions, comprenant des plus-values financières sur la cession de participations diverses pour FF 294 millions, ainsi que des provisions diverses pour FF (140) millions et les participations des salariés du Groupe pour FF (80) millions (France et Brésil).

L'augmentation de l'amortissement sur les écarts d'acquisition, dont le montant passe de FF (185) millions en 1996 à FF (296) millions en 1997, est principalement due à la réduction de la durée d'amortissement des écarts d'acquisition des Agences de Voyages de 40 à 20 ans, pour tenir compte de l'évolution technologique de ce métier, et aux effets de la fusion Carlson Wagonlit Travel (le tout pour FF 68 millions). Les autres effets de périmètre induisent un accroissement de l'amortissement des écarts d'acquisition pour FF 26 millions.

Le montant de l'impôt en 1997 s'établit à FF 797 millions. Le taux effectif d'imposition est de 32,4 % contre 36,6 % en 1996 (hors crédit d'impôt Motel 6).

### Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'établit à FF 269 millions. Les plus-values réalisées sur l'ensemble des actifs cédés en 1997 se montent à FF 1 608 millions (dont FF 1 323 millions sur la cession de 11,5 % de participation dans Compass et FF 326 millions sur la cession du solde de la participation dans HRC (restauration de concession). Par ailleurs, un montant de FF (1 339) millions de provisions exceptionnelles vient en déduction de ces plus-values.

Ces provisions sont de plusieurs natures :

- dans le cadre de la politique de réallocation de ressources, ont été constituées des provisions sur des actifs destinés à être cédés pour

FF 1 045 millions dans l'Hôtellerie et pour FF 311 millions, essentiellement sur divers actifs de la branche ferroviaire ;

- les réorganisations structurelles et les effets de la réingénierie, impliqués par le projet collectif "Accor 2000" et la fusion Carlson Wagonlit Travel, nécessitent de provisionner FF (279) millions ;
- enfin, un montant de FF (103) millions de provisions pour risques divers a été passé ;
- le net redressement de l'activité Location de Voitures permet la reprise de la provision pour dépréciation de la marque Europcar pour FF 399 millions.

### Résultat net

Au total, le résultat net, part du Groupe, est de FF 1 508 millions, soit une augmentation de 42,5 % par rapport aux FF 1 058 millions de 1996.

Le résultat net par action s'établit ainsi à FF 42,40 contre FF 34,20 en 1996, soit une hausse de 24 %, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 1997 (35,557 millions).

La **rentabilité des capitaux employés**, mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, est en augmentation très sensible, puisqu'elle passe de 9 % en 1996 à 10,2 % en 1997. Le "ROCE" (Return On Capital Employed) se décompose de la façon suivante :

ROCE	1996	1997
Hôtellerie		
- Affaires et Loisirs	8,9 %	11,4 %
- Économique	12,0 %	13,1 %
- Motel 6	8,3 %	9,3 %
Agences de Voyages	8,8 %	7,7 % (NS)
Services Corporate	19,1 %	21,2 %
Restauration	8,0 %	14,8 %
Services à bord des trains	5,4 %	2,4 %
Casinos	-	16,3 %
<b>Total Groupe</b>	<b>9,0 %</b>	<b>10,2 %</b>

Accor crée donc de la valeur : FF 923 millions en 1997 contre FF 183 millions en 1996, avec un coût moyen pondéré du capital de 6,39 % après impôt.

## Flux financiers

La marge brute d'autofinancement s'établit à FF 6 090 millions à fin 1997, soit une progression de 84 %.

(en FF millions)	1995	1996	1997
Marge brute d'autofinancement	4 030	3 305	6 090
MBA d'exploitation	2 542	2 654	3 945
Investissements de rénovation	(1 736)	(1 702)	(2 070)
Autofinancement disponible	806	952	1 875

La marge brute d'autofinancement d'exploitation a augmenté de 49 %, s'établissant à FF 3 945 millions contre FF 2 654 millions en 1996.

Les investissements de rénovation se sont accélérés en 1997, à FF 2 070 millions, après FF 1 702 millions en 1996.

L'autofinancement disponible a donc pratiquement doublé, de FF 952 millions à FF 1 875 millions.

Dans le cadre de la politique de réallocation de ressources, FF 4 782 millions d'actifs ont été cédés :

CESSIONS D'ACTIFS (en FF millions)	
11,5 % de Compass	2 350
20 % de HRC (Restaurants de Concession)	252
16 % du Parc Astérix	62
2,4 % de Club Méditerranée	105
Murs d'hôtels en Europe	940
Murs d'hôtels Motel 6	773
Divers titres et participations financières	300
<b>Total</b>	<b>4 782</b>

Par ailleurs, FF 4 693 millions ont été investis dans le développement des activités suivantes :

DEVELOPPEMENTS (en FF millions)	
Accor Asie Pacifique (AAPC)	1 621
Acquisitions et constructions d'hôtels	1 182
Pannonia (Europe Centrale)	563
Accor Casinos (ex-SPIC)	470
Développement Services Corporate, Restauration et autres	297
Agences de Voyages	226
Minoritaires Motel 6	169
Nouvelles technologies	165
<b>Total</b>	<b>4 693</b>

Avec l'impact de l'intégration d'Europcar sur la dette nette de FF 692 millions, l'endettement net a été réduit de FF 222 millions, et s'établit à FF 17 313 millions. Comparé à un montant de capitaux propres de FF 19 909 millions, le ratio d'endettement net sur capitaux propres poursuit son amélioration : 0,87 contre 0,98 en 1996.

## Faits majeurs de l'année 1997 et du premier trimestre 1998

### Mise en place des trois axes stratégiques majeurs

- Politique de réallocation de ressources
- Relance du développement
- Projet collectif "Accor 2000"

Les trois axes stratégiques énoncés par Jean-Marc Espalioux lors de son arrivée à la présidence du Directoire de Accor ont été très rapidement concrétisés au cours de l'année 1997 et se sont poursuivis au premier trimestre 1998.

Dans le cadre de la politique de réallocation de

ressources, des cessions d'actifs non stratégiques (participations financières et murs d'hôtels) ont été réalisées, dégageant ainsi un montant de FF 4,8 milliards à fin 1997, auquel s'ajoutent FF 3,3 milliards à l'issue du premier trimestre 1998. Des murs d'hôtels Motel 6 (FF 1,5 milliard), des murs d'hôtels en Europe (FF 100 millions), 5 % du capital de Compass (FF 1,3 milliard) et Hotelia (FF 400 millions) ont ainsi été cédés au cours du premier trimestre 1998.

Parallèlement, FF 4,7 milliards ont été investis dans

le développement des activités stratégiques en 1997. Accor a notamment pris le contrôle du groupe Pannonia (51 %), a fait une percée sur le marché des casinos, en prenant le contrôle, à hauteur de 65 %, de la société SPIC, dénommée désormais Accor Casinos et consolidée par intégration globale, a lancé une OPA sur AAPC (voir infra) et a poursuivi sa politique d'acquisition et de construction d'hôtels, dont le démarrage d'un hôtel Sofitel au cœur de Manhattan. Au cours du premier trimestre 1998, Accor a notamment acquis aux Pays-Bas la chaîne Postiljon (10 hôtels), tandis que Europcar rachetait en Grande-Bretagne le loueur de voitures British Car Rental.

Le projet collectif "Accor 2000 - réussir ensemble" a vu ses objectifs définis au cours du premier semestre 1997, mis en place dès juillet 1997, avec la réorganisation de l'Hôtellerie en trois pôles multimarques : Affaires et Loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure), Économique (Ibis, Etap'Hotel, Formule 1) et Motel 6, dont les forces commerciales ont été regroupées au travers d'équipes nationales, régionales et locales, et pour lesquels des services transversaux ont été créés.

Au total, 30 objectifs prioritaires ont été définis et mis en chantier, afin de développer les ventes et les marges, optimiser l'utilisation des nouvelles technologies et réduire les coûts. Un millier de personnes sont impliquées directement dans les applications de ces projets et 12 sites pilotes sont établis en France et à l'étranger.

### **Fusion effective Carlson Wagonlit Travel**

Dans la continuité des accords de partenariat passés en 1994, Carlson et Wagonlit Travel ont fusionné leurs activités dans le domaine du voyage d'affaires le 31 janvier 1997. La nouvelle société est contrôlée conjointement par Carlson Companies et Accor et est consolidée par Accor par intégration proportionnelle à 50 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1997.

### **Fusion-absorption de l'Hôtellerie Économique dans Accor**

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, réunie le 4 juin 1997, a approuvé la fusion-absorption de Sphere International dans

Accor. Compte tenu d'une parité de 7 actions Sphere International pour 1 action Accor, 2 347 761 actions Accor nouvelles ont été créées.

### **Évolution de la participation de Accor dans Compass**

En contrepartie de la cession de Eurest à Compass, en octobre 1995, Accor détenait 70,7 millions d'actions Compass, représentant 22,3 % de son capital. En décembre 1996, la participation de Accor dans Compass était de 21,5 %, soit un total de 68,3 millions d'actions.

Le 5 mars 1997, Accor a cédé 36,5 millions de titres Compass, soit 11,5 % du capital, ramenant ainsi sa participation à 10 %.

Cette cession représentait un montant total de FF 2 350 millions et une plus-value de FF 1 323 millions.

Le 17 février 1998, Accor a reclassé 16,4 millions d'actions Compass, soit 5 % du capital, pour un montant de FF 1 313 millions.

Accor détient désormais 15,3 millions d'actions Compass, soit une participation de 4,7 %.

La réalisation de cette participation est soumise aux termes des accords précédemment signés avec Compass, qui prévoient que, sauf accord du Conseil d'Administration de Compass, aucune cession d'actions Compass ne pourra être réalisée par Accor jusqu'au 17 février 1999.

### **Rachat des minoritaires IBL**

A l'issue de l'offre d'échange réalisée par Accor sur IBL en juin 1996, Accor détenait 95,37 % d'IBL. En juin 1997, Accor a racheté le solde des titres non encore détenus pour FF 473 millions.

### **Offre publique d'achat sur Accor Asia Pacific Corp. (AAPC)**

Les secousses financières qui ont affecté la zone Asie Pacifique ont modifié sensiblement les perspectives immédiates de résultat de AAPC et ont réduit ses capacités de développement propres, avec son actionnariat tel qu'il était alors constitué. Confirmant ses objectifs stratégiques dans cette région, Accor a lancé le 4 décembre 1997 une offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp., dont il détenait

jusque lors 25,88 %, au prix de AUD 0,65 l'action. Cette offre représentait une bonne opportunité de valorisation pour les actionnaires de AAPC (le dernier cours coté était de AUD 0,49) et a été un succès. Au mois de mars 1998, le titre AAPC a été retiré de la cote. Le coût d'acquisition final des 74,11 % du capital racheté par Accor est de FF 1 208 millions.

### **Intégration de AAPC et Europcar**

L'impact de l'intégration globale de AAPC dans le bilan 1997 de Accor est de FF 1 692 millions de dettes supplémentaires (dont FF 1 208 millions de coût d'acquisition). L'écart d'acquisition est de FF 1 285 millions.

AAPC a réalisé en 1997 un chiffre d'affaires de

FF 160 millions. L'impact sur le résultat global des opérations de Accor est de FF (32) millions en 1997, par mise en équivalence à 26 %.

Accor a confirmé sa décision de conserver durablement sa participation conjointe avec Volkswagen dans Europcar et a donc décidé de consolider proportionnellement le bilan d'Europcar en 1997, avant de consolider le compte de résultat par intégration proportionnelle à 50 % en 1998.

L'impact de l'intégration d'Europcar sur l'endettement net de Accor est de FF 692 millions. Europcar a réalisé en 1997 un chiffre d'affaires de FF 4 344 millions. Sa quote-part mise en équivalence dans le résultat global des opérations 1997 de Accor est de FF 48 millions.

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

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

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

### **Politique d'investissement**

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

### **Les opérations de financement à court terme**

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

Accor est souvent amené, en fonction des opportunités offertes par les marchés, à lever une ressource à court terme (en général, moins de six mois) dans une devise à un certain prix et de la transformer par un "swap" dans la devise nécessaire au financement des opérations, à un taux d'intérêt correspondant à cette devise. L'utilisation de ces instruments financiers se révèle être un moyen d'optimiser le coût de la ressource dans la devise nécessaire aux besoins de financements opérationnels.

## Les opérations de couverture de taux d'intérêt

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

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

En fonction des évolutions de la composition du portefeuille (nouvelle dette ou remboursement de dettes venant à échéance), d'une part, et des évolutions attendues des taux d'intérêt de chacune des devises, d'autre part, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe / taux variable.

Ces normes sont régulièrement examinées et déterminées pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe.

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

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

## Les opérations de couverture de change

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

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

En conclusion, il n'est pas dans la vocation de Accor de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de Accor SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs. La politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change répond à la triple optique de sécurité, liquidité et rentabilité. Enfin, ces opérations sont centralisées au niveau de la Direction Générale Finances du Groupe.

## Résultats de la société mère

### Rapport de gestion

Le résultat net 1997 est un profit de FF 1 800 millions. En 1996, il s'élevait à FF 1 658 millions.

#### Activité

La société Accor est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure et perçoit des redevances sur les hôtels affiliés à ces marques. Accor exploite les fonds de commerce des hôtels Novotel qu'elle possède, soit 66 établissements, avec l'assistance de sa filiale de gestion SIHN, dans le cadre de la charte des conventions du Groupe. Accor a donné en location-gérance le Sofitel de Quiberon, le Novotel d'Oléron et des hôtels Ibis à des filiales. Une autre activité d'exploitation importante est l'émission de Titres de Service et la gestion de Services Corporate en France. Accor assure aussi

un grand nombre de services auprès de ses filiales tant en matière de conseils d'exploitation que financiers ou juridiques.

En 1997, Accor a poursuivi ses activités et a continué de renforcer ses participations hôtelières tout en se dégageant d'activités diverses non hôtelières.

Par voie de fusion, Accor a absorbé sa filiale à 61,8 % Sphere International, dont l'objet social est le financement et l'exploitation directe ou indirecte des marques Ibis, Etap'Hotel et Formule 1. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale de Accor et de l'importance donnée au pôle économique au sein de l'activité Hôtellerie du Groupe. En rémunération de l'apport des actionnaires minoritaires, 2 347 761 actions Accor ont été créées.

Accor a renforcé ses investissements dans d'autres sociétés hôtelières, principalement en rachetant pour FF 473,5 millions (dont FF 169 millions en écart d'acquisition) le solde des titres IBL (4,33 % du capital), et détient maintenant toutes les actions de la société.

En janvier, il a été procédé à l'acquisition du groupe hôtelier Adagio.

En mai, 15 % de la société Holpa, holding du groupe Pannonia en Hongrie, ont été rachetés à IFIL.

La société française Prestotel a été acquise à un affilié de Novotel à hauteur de 99,95 %.

Aux Antilles, Marinotel et la Pointe du Bout sont maintenant détenus respectivement à 97,8 % et 99,8 % au lieu de 9,9 % et 19,6 % au 31 décembre 1996.

La participation dans la SPIC, qui gère des casinos, a été renforcée passant de 21 % à 65 %.

La participation qu'avait Accor dans Sphere UK a été reclassée dans la filiale Accor UK.

Dans le cadre des apports faits en 1993 à la société AAPC en Asie, Accor a finalisé l'apport de deux participations en Corée, Ambatel et Ambassador, qui font apparaître ensemble une plus-value de FF 55,4 millions.

En mai, Carnival Cruise Line a lancé une OPA sur les actions Costa Crociere. Accor a apporté tous ses titres (7,03 % du capital de Costa) à l'OPA et a indemnisé IFIL pour son engagement de rachat de 3,5 % du capital de Costa. L'opération a dégagé une perte de FF 1,1 million.

Accor a aussi finalisé la cession de son activité de Restauration Collective, en cédant le reste de cette activité en Turquie au groupe Compass, dégagant une plus-value de FF 8,8 millions.

Accor s'est désengagé de la Société pour la Mise en Valeur du Patrimoine (SMVP), qui exploitait un musée à bord du croiseur "Colbert", en la cédant au Parc Astérix.

En octobre, lors de l'introduction en bourse du Parc Astérix, Accor a cédé 60 % de sa participation, soit 375 547 actions à FF 153 l'une, cours de l'introduction, et conserve encore 7,36 % du capital du Parc Astérix.

Au 31 décembre, Accor avait vendu 170 890 actions Club Méditerranée sur les 259 080 qu'elle avait.

Depuis, le reste a été entièrement cédé.

Au début de l'année, toutes les actions Accor détenues pour la régularisation des cours et

acquises en 1996 au prix moyen de FF 655,47 ont été cédées sur le marché à un prix net de FF 703,77. L'opération a porté sur 86 627 actions.

### Résultats 1997

Le chiffre d'affaires de l'année 1996 était de FF 1 878 millions ; celui de 1997 est de FF 2 585 millions dont FF 533 millions provenant de l'activité de la société Sphere absorbée, soit une progression de 9,2 % hors activité Sphere. Le résultat d'exploitation est de FF 103,8 millions. Ce résultat était de FF 109 millions en 1996.

Accor a supporté des coûts inhérents à la mise en œuvre de "Accor 2000".

L'ensemble des résultats financiers laisse un profit de FF 1 401,6 millions alors qu'il était de FF 1 028,3 millions de francs l'an passé pour la même période. Ce résultat financier comprend les dividendes reçus en 1997 pour FF 2 637 millions. En 1996, ils étaient de FF 2 316 millions. Il comprend également des dotations ou reprises de provisions pour dépréciations financières constituant une charge nette de FF 885 millions contre FF 889 millions en 1996. Par ailleurs, FF 500 millions ont été dotés sur CIWLT pour tenir compte des remontées importantes de dividendes et donc de la réduction de valeur de cette société qui a distribué à Accor FF 2 074 millions en 1997, après FF 1 992 millions en 1996.

Le résultat courant de la société apparaît pour FF 1 505 millions en bonne amélioration comparé à celui de FF 1 137 millions en 1996.

Le résultat exceptionnel comprend une plus-value de FF 169 millions constatée sur la cession des murs de 9 hôtels.

Compte tenu de la fusion avec Sphere International, le périmètre des sociétés inclus dans le calcul de l'impôt sociétés Accor passe de 38 à 73 filiales. Au 31 décembre 1997, Accor, après impôt payé à l'étranger, comptabilise un boni d'intégration de FF 138,6 millions. Il était de FF 232,3 millions en 1996.

### Actionnariat

Au 31 décembre 1997, le seul actionnaire détenant plus de 5 % du capital était le suivant :

	Capital	Droits de vote
Groupe Caisse des dépôts et consignations	5,9 %	9,6 %

## Évolution du capital

Le capital a été augmenté en 1997 par la création de 2 735 233 actions, dont 2 347 761 dans le cadre de la fusion-absorption de Sphere International par Accor.

Au 31 décembre 1997, il existe 35 852 417 actions.

## Motivation du personnel

Dans le cadre de sa politique de motivation des cadres et dirigeants du Groupe qui vise à les associer aux résultats par l'attribution d'options de souscription d'actions de la société, différents plans d'options ont été émis par le Groupe.

### Plans d'options émis par Accor :

- plan émis le 30 septembre 1992 portant sur 350 000 actions au prix de FF 508, qui est venu à échéance le 30 septembre 1997 ;
- plan émis le 19 octobre 1993 portant sur 350 000 actions au prix de FF 590 ;
- plan émis le 1<sup>er</sup> août 1995 portant sur 200 000 actions au prix de FF 617 ;
- plan émis le 7 janvier 1997 portant sur 200 000 actions au prix de FF 507 ;
- plan émis le 7 janvier 1998 portant sur 280 000 actions au prix de FF 1 065.

En outre, à la suite de la fusion-absorption de Sphere International, Accor a repris deux plans d'options émis par cette filiale :

- plan du 19 décembre 1994 portant sur 52 960 actions au prix de FF 490 ;
  - plan du 31 octobre 1996 portant sur 137 108 actions au prix de FF 434.
- En 1997, 386 830 options ont été levées sur ces plans ; au 31 décembre 1997, il restait à exercer :
- 236 000 options sur le plan du 19 octobre 1993 au prix de FF 590 ;
  - 52 960 options sur le plan du 19 décembre 1994 au prix de FF 490 ;
  - 183 300 options sur le plan du 1<sup>er</sup> août 1995 au prix de FF 617 ;
  - 137 108 options sur le plan du 31 octobre 1996 au prix de FF 434 ;
  - 200 000 options sur le plan du 7 janvier 1997 au prix de FF 507.

Au 31 décembre 1997, 445 personnes bénéficient de ces options.

### Plans d'options émis par des filiales

La société Lenôtre a émis trois plans d'options au prix de FF 1120 l'action :

- le 29 décembre 1994 pour 4 700 options ;
- le 30 avril 1996 pour 2 700 options ;
- le 25 octobre 1996 pour 600 options.

Ces options ont été attribuées à 12 cadres et dirigeants de la société.

## Perspectives 1998 et stratégie

### Activité au premier trimestre 1998

L'activité des quatre métiers a bien progressé au premier trimestre 1998.

Dans l'Hôtellerie, le RevPAR est en hausse de 10,3 % pour les hôtels d'affaires et de loisirs et de 6,3 % pour les hôtels économiques.

Sur la même période de 1997, par rapport à 1996, les hausses respectives étaient de 5,4 % et 5,6 %. Cette croissance est due à la fois à celle des taux d'occupation et des prix moyens.

Chez Motel 6, le RevPAR augmente de 3,3 %, dont 5,8% proviennent de l'amélioration du prix moyen.

Le trafic des Agences de Voyages est en augmentation de 23,1 %. Le chiffre d'affaires de la Location de Voitures progresse quant à lui

de 26,6 %. La baisse du prix moyen par jour de location, qui était d'environ 7 % en 1997, a été réduite de moitié au premier trimestre 1998. Enfin, le volume d'activité des Services Corporate croît de 15,3 %.

Par ailleurs, le programme de réallocation de ressources se poursuit avec un total de cessions de FF 3,3 milliards au cours du premier trimestre. Ce montant se décompose de la façon suivante :

(en FF milliard)

Murs d'hôtels Motel 6	1,5
Murs d'hôtels en Europe	0,1
5 % de Compass	1,3
Hotelia	0,4

Au total, depuis le début de l'année 1997, Accor a cédé pour FF 8 milliards d'actifs non stratégiques. Parallèlement, le développement continue selon les axes fixés en 1997. Accor a signé début mars un protocole d'accord avec la chaîne hôtelière néerlandaise Postiljon qui devrait aboutir à la reprise d'une dizaine d'établissements aux Pays-Bas. Cette opération s'inscrit parfaitement dans le cadre de la constitution d'un réseau fédérateur en Europe. Par ailleurs, des partenariats au Brésil et en Argentine vont permettre de développer l'Hôtellerie en Amérique Latine.

Les Agences de Voyages poursuivent leur politique grands comptes et lancent une activité de consultant en politique de voyages auprès des entreprises. Dans le cadre de la politique de réingénierie, les regroupements en "Business Travel Centers" en Europe s'accélèrent et seront au nombre de 23 à fin 1998.

De son côté, Europcar a acquis le britannique British Car Rental et est ainsi devenu l'un des plus grands réseaux britanniques de location de voitures avec une flotte de quelque 22 000 véhicules. Il a également racheté le franchisé norvégien Trade Car AS et démarré la location longue durée en Espagne, poursuivant son objectif de redevenir numéro un en Europe.

Le leadership mondial des Titres de Service sera conforté par l'intégration de nouveaux pays en 1998 et l'application des nouvelles technologies, actuellement en expérimentation au Brésil, en Argentine, au Mexique et en France. De nouveaux produits ont également été récemment lancés : "Employee Assistance Programme" en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, "Chèque Mobilité" en France et "Ticket Contrôle des Yeux" en Allemagne. Dans le cadre du projet collectif "Accor 2000", 1 000 personnes sont impliquées sur 30 chantiers prioritaires. Le regroupement des forces commerciales dans l'Hôtellerie est en cours afin d'établir un réseau mondial de vente pour une meilleure maîtrise des flux internationaux de clientèle.

La politique d'achat du Groupe s'est étendue aux achats non alimentaires et hors de France avec pour objectifs la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité.

Le "bond en avant technologique" se traduira notamment par l'équipement et la connexion de 1 500 hôtels (soit près des deux tiers du parc) d'ici à fin 1998 et la mise en place d'un outil commercial performant via Internet. Les autres métiers bénéficient également d'effets de réingénierie : chez Europcar, le concept de "Revenue Management" est développé ; de même, chez Carlson Wagonlit Travel est prévu le lancement d'un réseau de Business Travel Centers nouvelle génération aux Etats-Unis. En parallèle, un vaste programme de formation prévoit 15 000 stages "Accor 2000" en 1998 et de nombreuses expérimentations sont en cours afin d'optimiser les synergies intermétiers. L'objectif financier initial de "Accor 2000" demeure : dégager un RGO additionnel de FF 750 millions en 2000.

### **Accor face à la crise asiatique**

Pour Accor, groupe hôtelier puissant à l'échelle mondiale, l'Asie est un marché clé en dépit de la crise économique et financière de certains pays de la zone. Cette région va offrir de bonnes opportunités d'investissement, tant en termes d'établissements que de groupes hôteliers asiatiques locaux de petite et moyenne taille. L'exposition de Accor à la crise asiatique est relativement limitée pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, la répartition géographique de ses hôtels : à fin 1997, Accor exploitait un total de 128 hôtels en Asie Pacifique, dont 61 en Australie et 67 en Asie. En second lieu, ces hôtels sont exploités sous contrats de gestion, limitant l'investissement direct de l'opérateur. Enfin, des provisions ont été passées en 1997 afin de couvrir des créances douteuses (risque de non paiement ou de paiement dans une monnaie dévaluée) et des participations minoritaires dans des sociétés propriétaires.

Accor estime que l'Asie conservera son pouvoir d'attraction sur les touristes et les hommes d'affaires, malgré une période de ralentissement qui pourrait durer 12 à 18 mois. Au plan des résultats, Accor a budgeté pour 1998 une contribution à 100 % positive de FF 50 millions de résultat global des opérations, à comparer à une perte de FF (32) millions en 1997 (mise en équivalence à 26 %).

## Projet de passage à l'an 2000

Accor a effectué l'inventaire des systèmes et des équipements susceptibles d'être affectés par le passage à l'an 2000.

Une structure de projet a été mise en place :

- comité de pilotage au niveau du Groupe ;
- équipe de projet dédiée par métier ;
- mise en œuvre conjointe du passage à l'an 2000 et à l'euro des systèmes informatiques pour

exploiter le plus possible les synergies entre ces deux projets.

Les plans d'action font ressortir un coût de FF 90 à 130 millions pour le passage à l'an 2000 de l'Hôtellerie (filiales) et pour le holding.

Le programme "Accor 2000" permet de limiter ce coût dans la mesure où les projets informatiques prévus prennent en compte le passage à l'an 2000 ainsi que le passage à l'euro.

## Observations du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 7 avril 1998, a examiné les comptes de l'exercice 1997, ainsi que le rapport de gestion du Directoire. Il a constaté avec satisfaction la progression des résultats de la Société, qui reflète notamment

la qualité des orientations stratégiques mises en œuvre par le Directoire sous la conduite de son Président. Le Conseil de Surveillance n'a pas d'observation particulière à formuler et approuve le texte des résolutions présentées à l'Assemblée.

## Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire

### Approbation des comptes et des conventions réglementées

Par la **première résolution** qui lui est soumise, il est demandé à l'Assemblée d'approuver les comptes de l'exercice 1997 qui lui sont présentés par le Directoire.

La **deuxième résolution** concerne les conventions réglementées par l'article 143 de la loi du 24 juillet 1996 autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 1997 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

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

### Dividende

Le dividende proposé ci-dessus sera distribué aux 35 852 417 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 1997.

Par action, ce dividende représente FF 23,00 et FF 34,50 avec avoir fiscal. Il sera mis en paiement le 15 juin 1998.

Il est proposé que le dividende soit payé exclusivement en numéraire pour ne pas diluer le bénéfice par action.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

### Affectation du résultat

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

Résultat de l'exercice 1997	FF 1 800 594 063,59
Le report à nouveau bénéficiaire de	FF 834 909 005,52
Soit un total disponible de	FF 2 635 503 069,11

de la façon suivante :

• au dividende	FF 824 605 591,00
• au précompte	FF 315 899 969,00
• au report à nouveau le solde	FF 1 494 997 509,11

	1994	1995	1996
Dividende net	18,00	20,00	20,00
Impôt payé	9,00	10,00	10,00
Revenu global	27,00	30,00	30,00



## s o m m a i r e

- 22 Rapport des Commissaires aux Comptes
- 23 Comptes de résultats consolidés
- 24 Bilans consolidés
- 26 Tableaux de financement consolidés
- 27 Variations des capitaux propres
- 28 Notes annexes aux comptes consolidés

### Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés exercice clos le 31 décembre 1997

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1997, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

Nous avons effectué notre audit selon les normes de la profession ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

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

Paris et Neuilly, le 7 avril 1998

#### Les Commissaires aux Comptes

Barbier Frinault & Autres

J.M.A.

Deloitte, Touche Tohmatsu-Audit

Christian Chochon

Pierre Marque

Alain Pons

Membres des Compagnies de Paris et Versailles

#### Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu

## Comptes de résultats consolidés

(en FF millions)		1995	1996	1997	1997 (en € millions)*
Chiffre d'affaires		30 446	27 888	31 365	4 743
Autres produits opérationnels		566	417	415	63
<b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>	Note 3	<b>31 012</b>	<b>28 305</b>	<b>31 780</b>	<b>4 806</b>
Charges d'exploitation		(25 015)	(22 316)	(24 497)	(3 704)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>		<b>5 997</b>	<b>5 989</b>	<b>7 283</b>	<b>1 102</b>
Loyers	Note 4	(1 241)	(1 505)	(1 857)	(281)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>4 756</b>	<b>4 484</b>	<b>5 426</b>	<b>821</b>
Amortissements et provisions		(1 837)	(1 908)	(1 991)	(301)
<b>Résultat opérationnel</b>	Note 4	<b>2 919</b>	<b>2 576</b>	<b>3 435</b>	<b>520</b>
Résultat financier	Note 5	(1 640)	(1 260)	(1 071)	(162)
Quote-part dans le résultat des mises en équivalence	Note 6	2	199	87	13
<b>Résultat global des opérations</b>		<b>1 281</b>	<b>1 515</b>	<b>2 451</b>	<b>371</b>
Résultat sur patrimoine hôtelier	Note 7	132	231	4	1
<b>Résultat courant</b>		<b>1 413</b>	<b>1 746</b>	<b>2 455</b>	<b>372</b>
Résultat de la gestion des autres actifs	Note 8	(91)	281	74	11
Amortissement des écarts d'acquisition		(206)	(185)	(296)	(45)
Impôts	Note 9	(538)	(489)	(797)	(121)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	Note 10	643	-	269	41
Intérêts minoritaires		(298)	(295)	(197)	(30)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>923</b>	<b>1 058</b>	<b>1 508</b>	<b>228</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	Note 11	28 605	30 940	35 557	35 557
<b>Résultat net par action (en FF)</b>		<b>32,3</b>	<b>34,2</b>	<b>42,4</b>	<b>6,4</b>

\* A titre indicatif, taux de conversion utilisé : 1 euro = 6,6135 FF au 31 décembre 1997.

## Comptes consolidés

### Bilans consolidés

<b>Actif</b> (en FF millions)		<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1997</b> (en € millions)*
<b>Immobilisations incorporelles</b>	Note 12	<b>2 960</b>	<b>3 050</b>	<b>3 012</b>	<b>455</b>
<b>Écarts d'acquisition</b>	Note 13	<b>5 572</b>	<b>5 404</b>	<b>7 795</b>	<b>1 179</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	Note 14	<b>25 957</b>	<b>25 509</b>	<b>26 994</b>	<b>4 082</b>
Prêts à long terme	Note 15	1 213	1 292	1 400	
Titres mis en équivalence	Note 16	2 379	2 847	913	
Autres immobilisations financières	Note 17	1 811	2 152	2 740	
<b>Total immobilisations financières</b>		<b>5 403</b>	<b>6 291</b>	<b>5 053</b>	<b>764</b>
<b>Total actifs immobilisés</b>	Note 18	<b>39 892</b>	<b>40 254</b>	<b>42 854</b>	<b>6 480</b>
Stocks		340	348	1 157	
Clients		5 298	5 613	6 505	
Autres tiers	Note 19	2 412	2 464	2 917	
Fonds réservés Titres de Service		1 078	1 118	1 304	
Créances financières sur reprise de véhicules	Note 26	–	–	1 964	
Créances sur cession d'actifs à court terme	Note 26	893	178	735	
Prêts à court terme	Note 26	844	494	665	
Titres de placement	Note 26	1 835	2 189	2 776	
Disponibilités	Note 26	1 619	2 098	2 077	
<b>Total actif circulant</b>		<b>14 319</b>	<b>14 502</b>	<b>20 100</b>	<b>3 039</b>
Charges constatées d'avance		313	490	633	
Charges à répartir		208	188	205	
<b>Total comptes de régularisation actif</b>		<b>521</b>	<b>678</b>	<b>838</b>	<b>127</b>
<b>Total actif</b>		<b>54 732</b>	<b>55 434</b>	<b>63 792</b>	<b>9 646</b>

\* A titre indicatif, taux de conversion utilisé : 1 euro = 6,6135 FF au 31 décembre 1997.

<b>Passif</b> (avant affectation) (en FF millions)		<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1997</b> (en € millions)*
Capital		2 892	3 312	3 586	542
Primes		8 010	9 342	10 088	1 525
Réserves		2 779	2 915	3 017	456
Différence de conversion		(1 320)	(492)	455	69
Résultat de l'exercice		923	1 058	1 508	228
<b>Capitaux propres</b>	Note 20	<b>13 284</b>	<b>16 135</b>	<b>18 654</b>	<b>2 820</b>
Intérêts minoritaires	Note 21	2 788	1 733	1 255	190
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>		<b>16 072</b>	<b>17 868</b>	<b>19 909</b>	<b>3 010</b>
Provisions pour risques et charges	Note 22	1 258	1 348	2 635	398
TSDI reconditionné	Note 23	3 249	3 068	2 866	433
Obligations convertibles en actions Accor	Note 24	2 016	2 016	2 015	
Autres dettes à long terme		14 072	12 758	13 528	
Endettement en crédit-bail		1 219	1 129	1 241	
<b>Total dettes financières à long terme</b>	Note 25	<b>17 307</b>	<b>15 903</b>	<b>16 784</b>	<b>2 538</b>
<b>Total capitaux permanents</b>		<b>37 886</b>	<b>38 187</b>	<b>42 194</b>	<b>6 379</b>
Fournisseurs		3 217	3 322	4 108	
Autres tiers	Note 19	4 014	4 065	4 626	
Titres de Service à rembourser		5 171	5 761	6 645	
Dettes financières à court terme	Note 26	2 858	2 247	4 661	
Banques	Note 26	1 159	1 276	1 219	
<b>Total dettes à court terme</b>		<b>16 419</b>	<b>16 671</b>	<b>21 259</b>	<b>3 214</b>
Comptes de régularisation passif		427	576	339	53
<b>Total passif</b>		<b>54 732</b>	<b>55 434</b>	<b>63 792</b>	<b>9 646</b>

\* A titre indicatif, taux de conversion utilisé : 1 euro = 6,6135 FF au 31 décembre 1997.

## Comptes consolidés

### Tableaux de financement consolidés

(en FF millions)	1995	1996	1997	1997 (en € millions)*
Résultat net consolidé, part du Groupe	923	1 058	1 508	
Part des minoritaires	298	295	197	
Amortissements et provisions de l'exercice	2 043	2 093	2 287	
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	99	(64)	19	
Impôts différés	(55)	(69)	76	
Provisions financières et de gestion du patrimoine	722	(8)	2 003	
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>4 030</b>	<b>3 305</b>	<b>6 090</b>	<b>921</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(1 528)	(725)	(2 061)	
(Gains)/Pertes non opérationnels	40	74	(84)	
<b>MBA d'exploitation courante</b>	<b>2 542</b>	<b>2 654</b>	<b>3 945</b>	<b>597</b>
Investissements sur actifs existants	(1 736)	(1 702)	(2 070)	
<b>Autofinancement disponible</b>	<b>806</b>	<b>952</b>	<b>1 875</b>	<b>284</b>
Investissements de développement et de technologie	(2 038)	(1 687)	(4 693)	
Produits des cessions d'actifs	3 178	3 021	4 782	
Diminution/(Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement	(364)	694	466	
Gains/(Pertes) non opérationnels	(40)	(74)	84	
<b>Ressources/(Emplois) de l'activité</b>	<b>1 542</b>	<b>2 906</b>	<b>2 514</b>	<b>380</b>
Flux de dividendes	(702)	(961)	(1 026)	
Augmentation de capital	344	478	1 020	
Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres	669	(592)	(1 058)	
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions	10	16	(536)	
Effet net de l'intégration proportionnelle de Europcar	Note 27	-	-	(692)
<b>Diminution/(Augmentation) de l'endettement net</b>	Note 26	<b>1 863</b>	<b>1 847</b>	<b>222</b>
Endettement net début de période	(21 245)	(19 382)	(17 535)	
Endettement net fin de période	(19 382)	(17 535)	(17 313)	
<b>Diminution/(Augmentation) de l'endettement net</b>	Note 26	<b>1 863</b>	<b>1 847</b>	<b>222</b>

\* A titre indicatif, taux de conversion utilisé : 1 euro = 6,6135 FF au 31 décembre 1997.

## Variations des capitaux propres (avant intérêts minoritaires)

(en FF millions)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Différence de conversion	Réserves et résultat	Capitaux propres
<b>31 décembre 1995</b>	<b>28 915 851</b>	<b>2 892</b>	<b>8 010</b>	<b>(1 320)</b>	<b>3 702</b>	<b>13 284</b>
Augmentation de capital :						
– par conversion d'obligations	54	–	–	–	–	–
– suite à l'offre d'échange IBL	3 436 854	344	930	–	–	1 274
– suite à l'exercice de stock options	41 151	4	16	–	–	20
– par dividende en actions	723 724	72	386	–	–	458
Dividende distribué brut de précompte	–	–	–	–	(787)	(787)
Différence de conversion	–	–	–	828	–	828
Résultat de l'exercice 1996	–	–	–	–	1 058	1 058
<b>31 décembre 1996</b>	<b>33 117 634</b>	<b>3 312</b>	<b>9 342</b>	<b>(492)</b>	<b>3 973</b>	<b>16 135</b>
Augmentation de capital :						
– par conversion d'obligations	192	–	–	–	–	–
– suite à la fusion Sphere SA	2 347 761	235	577	–	–	812
– suite à l'exercice de stock options	386 830	39	169	–	–	208
– par dividende en actions	–	–	–	–	–	–
Dividende distribué brut de précompte	–	–	–	–	(956)	(956)
Différence de conversion	–	–	–	947	–	947
Résultat de l'exercice 1997	–	–	–	–	1 508	1 508
<b>31 décembre 1997</b>	<b>35 852 417</b>	<b>3 586</b>	<b>10 088</b>	<b>455</b>	<b>4 525</b>	<b>18 654</b>

La variation de la différence de conversion entre 1996 et 1997 est essentiellement due à l'effet de l'appréciation relative du dollar US par rapport au franc français, appliquée aux actifs nord-américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6.

## Notes annexes aux comptes consolidés

### Note 1 Principes comptables

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

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

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

#### A. Méthodes de consolidation

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

Les sociétés significatives 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

A l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant généralement pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis.

Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature décrites dans les notes ci-après. L'écart résiduel éventuel est inscrit à l'actif du bilan

sous la rubrique "Écart d'acquisition" et amorti linéairement sur une durée propre à chaque métier, dans les limites **maximales** suivantes :

Hôtellerie	40 ans
Services à bord des trains	40 ans
Services Corporate	40 ans
Agences de Voyages	40 ans
Restauration	20 ans
Casinos	20 ans
Autres	10 ans

#### C. Conversion des comptes exprimés en devises

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

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

Au compte de résultat, les charges et produits se rapportant aux actifs et passifs non monétaires sont traduits au cours historique, les autres postes sont traduits au cours moyen du mois de leur enregistrement. Les différences de conversion qui résultent de l'application de cette méthode sont portées au compte de résultat et affectées à chacun des postes concernés par application de la correction intégrale. La présentation des charges et produits selon cette méthode permet d'aboutir à une meilleure analyse de la formation du résultat grâce à la réallocation de la différence de conversion à chaque rubrique du compte de résultat qui la dégage.

Cette réallocation permet de présenter des charges et produits en francs français convertis à un taux proche de celui en vigueur à la date de leur décaissement ou encaissement définitif.

## D. Immobilisations

### D. 1. Immobilisations incorporelles

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

Les immobilisations incorporelles significatives dégagées à l'occasion d'une première consolidation reposent sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères permettant leur suivi ultérieur. Lorsqu'elles sont de nature non amortissable, leur valeur brute fait l'objet d'une révision régulière (sur des critères tels que multiple de résultats, discounted cash flow etc...) permettant, le cas échéant, la constatation de provisions. Les frais d'établissement sont amortis sur une durée maximale de cinq ans. Seuls les parts de marché, les réseaux et les marques ne font pas l'objet d'amortissement.

### D. 2. Immobilisations corporelles

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

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

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

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

Le Groupe utilise l'option de la réglementation française lui permettant de retraiter les contrats de crédit-bail et assimilés. Il applique, dans ce cadre, les principes comptables internationaux définis par la norme IAS 17. La distinction entre contrats de location-financement et contrats de location simple est effectuée à partir des critères usuels détaillés par cette norme et s'appuie sur leur qualification précise développée dans la norme américaine SFAS 13.

Toutefois, par-delà le seul respect de critères objectivement quantifiables, le Groupe privilégie systématiquement l'analyse économique du partage des risques et avantages inhérents à la propriété entre le preneur et le bailleur et ne qualifie un bail de location simple que dans la mesure où ces derniers sont substantiellement de la responsabilité du bailleur.

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

Les contrats de location simple sont constatés au compte de résultat sous forme de loyers. Quel que soit le profil des paiements contractuellement prévus, la charge totale de loyers résultant d'un contrat est annualisée selon une méthode linéaire et comptabilisée de façon à constater une charge constante sur la durée du contrat. Les charges futures de loyers sont détaillées en Note 4.

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

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

### D. 4. Titres de participation non consolidés

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

### D. 5. Valeur d'inventaire des immobilisations

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

Cette dernière est estimée notamment en fonction de l'utilité que la possession de l'immobilisation présente pour la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Plus spécifiquement en matière d'immobilisations d'unité hôtelière (murs et fonds de commerce), la valeur d'utilité est estimée à partir d'un multiple de l'autofinancement disponible (Free Cash-Flow) moyen sur la durée d'un cycle hôtelier.

Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste "Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier" (cf. Note 1. L. 4. et Note 7).

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

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

### **E. 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.

### **F. Titres de placement**

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

### **G. Charges à répartir**

Les charges à répartir comprennent :

- les frais de préouverture des nouveaux établissements, amortis sur trois ans dans l'Hôtellerie ;
- les frais d'acquisition d'immobilisations, amortis sur cinq ans maximum ;
- les frais de préloyer de crédit-bail, amortis sur la durée du bail ;
- les frais liés à l'émission d'emprunts, amortis sur la durée de l'emprunt.

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

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, préretraite et d'indemnités de départ. Pour les régimes à cotisations définies, les charges correspondent aux cotisations versées. Pour les régimes à prestations définies, les provisions sont déterminées sur la base de méthodes actuarielles selon les règles comptables propres à chaque pays considéré.

### **I. Conversion des opérations libellées en devises**

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

### **J. Impôt différé**

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

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

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

### **K. 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.

#### **L. 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.

##### **L. 1. Chiffre d'affaires**

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

- pour les activités de Services Corporate, des commissions perçues auprès des entreprises clientes, de la participation des restaurateurs, des redevances de marques et assistance technique ;
- pour les Agences de Voyages, des commissions perçues sur la distribution de produits de transports, locations de voitures et hôtellerie ainsi que de la marge sur prestations de service ;
- pour les Services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues et des prestations de rénovation réalisées par nos ateliers.

##### **L. 2. Autres produits opérationnels**

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

##### **L. 3. Résultat global des opérations**

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

##### **L. 4. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier**

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

##### **L. 5. Résultat courant**

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

##### **L. 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.

##### **L. 7. Résultat exceptionnel - net d'impôt**

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.

##### **L. 8. Tableau de financement**

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

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation après variation des impôts différés et avant plus-value de cession d'actifs ;
- les Investissements sur Actifs Existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1<sup>er</sup> janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recourent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

### Note 2 Faits marquants

et changements de périmètre

#### A. Programme de réallocation de ressources

Conformément aux communications faites lors des Assemblées Générales du 7 janvier 1997 et du 4 juin 1997, le Groupe a finalisé au cours du premier semestre 1997 une réflexion stratégique sur ses métiers et leurs modes d'exploitation. Cette réflexion a permis d'identifier des actifs non stratégiques dont la cession a été entamée sur l'exercice 1997 et devrait se poursuivre à court et moyen terme.

Au 31 décembre 1997, les conséquences de ce programme de réallocation de ressources ont été les suivantes :

##### A. 1. Cession partielle de la participation dans Compass

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

Dans le cadre de sa stratégie de réallocation des ressources, le Groupe a cédé, sur le premier semestre 1997, 36 500 000 actions (11,5 % du capital) au prix unitaire de 7 £ et a dégagé une plus-value nette de FF 1 323 millions (cf. Note 10).

A l'issue de cette opération, le Groupe ne détient plus que 10 % du capital de Compass qui n'est plus mis en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1997.

Les titres non cédés ont été reclassés pour leur valeur d'équivalence (y compris différence de conversion) au 1<sup>er</sup> janvier 1997 dans le poste "Titres de participation" (cf. Note 17).

Postérieurement à la clôture, le Groupe a cédé 16 446 760 titres Compass pour un prix de vente net de FF 1 313 millions. Suite à cette transaction, Accor s'est engagé à conserver le solde de sa participation, soit 15 353 441 actions, au moins jusqu'au 18 février 1999.

##### A. 2. Provision exceptionnelle sur les actifs destinés à être cédés

Dans le cadre du programme de réallocation de ressources, le Groupe a procédé, au cours du premier semestre 1997, à un réexamen stratégique de l'ensemble de ses métiers afin d'identifier

les actifs destinés à être cédés dans un avenir prévisible.

Au sein de l'Hôtellerie, ce réexamen a porté sur l'ensemble du patrimoine hôtelier détenu en propriété et a été mis en œuvre unité par unité. La valeur de la réalisation des actifs ainsi identifiés a été estimée à partir d'offres disponibles ou d'une évaluation résultant d'un multiple actuel de l'auto-financement disponible projeté, corrigé, le cas échéant, par une valeur immobilière intrinsèque (en fonction de la localisation et/ou de la nature de l'actif).

Ce réexamen a permis d'identifier un ensemble d'actifs hôteliers destiné à être cédé pour une valeur de réalisation totale estimée à FF 9 milliards, dont FF 7 milliards d'actifs ayant fait l'objet de provisions.

La fraction des actifs hôteliers et des branches d'activité destinés à être cédés présentant une valeur comptable supérieure à la valeur estimée de réalisation a fait l'objet de provisions classées en résultat exceptionnel pour FF 1 356 millions (cf. Note 10). Les plus-values latentes sur les actifs destinés à être cédés ne sont constatées que lors de la réalisation des cessions envisagées.

Au 31 décembre 1997, dans le cadre de ce programme de réallocation des ressources décidé au premier semestre 1997, le Groupe a mené à bien les cessions suivantes :

- 35 Motel 6 pour un prix de vente de USD 130 millions (FF 773 millions) ;
- 29 hôtels Affaires et Loisirs (13 Novotel et 16 Mercure) pour un prix de vente de FF 741 millions ;
- 5 hôtels Ibis pour un prix de vente de FF 188 millions.

Par ailleurs, postérieurement à la clôture, 59 Motel 6 ont été cédés pour une valeur de USD 250 millions (soit environ FF 1 500 millions). Aucune de ces cessions n'a amené de pertes complémentaires par rapport au prix de marché ayant servi de référence à la constatation des provisions au 30 juin 1997.

##### A. 3. Cession de HRC (Restauration de Concession)

En septembre 1997, les sociétés Charterhouse et Accor ont cédé leur filiale commune de restauration publique HRC au Groupe Bercy Management.

La plus-value de cession, constatée par Accor à l'occasion de cette transaction, s'établit à FF 326 millions.

#### **A. 4. Cession de la participation dans le Club Méditerranée**

Au second semestre 1997, Accor a partiellement cédé sa participation dans le Club Méditerranée pour FF 105 millions, dégageant une perte de FF 31 millions, provisionnée au premier semestre 1997 dans le cadre du programme de réallocation de ressources.

Postérieurement à la clôture, Accor a cédé le solde de sa participation sans dégager de perte complémentaire.

#### **B. Fusion de Carlson/Wagonlit Travel**

En janvier 1997, Accor et Carlson Companies Inc. ont mis en commun leurs intérêts dans les agences de voyages d'affaires. La nouvelle entité Carlson Wagonlit Travel, contrôlée conjointement et à parité par les deux Groupes, a été consolidée par Accor par intégration proportionnelle à 50 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1997.

La création de l'entité Carlson Wagonlit Travel s'est inscrite dans la continuité des opérations agences de voyages des deux Groupes et la valorisation comptable du métier dans les comptes consolidés Accor (FF 1 928 millions) a été retenue comme valeur représentative de la juste valeur de 50 % des actifs apportés par chacun des deux Groupes. Du fait de la création du nouvel ensemble Carlson Wagonlit Travel, la marque et le réseau Wagonlit Travel valorisés au 31 décembre 1996 pour FF 740 millions ont cessé d'exister en tant qu'actifs incorporels identifiables.

Par ailleurs, en l'absence d'écart d'évaluation identifié au sein du nouvel ensemble intégré proportionnellement, un écart d'acquisition de FF 1 777 millions a été dégagé.

Cet écart d'acquisition est à comparer aux immobilisations incorporelles et aux écarts d'acquisition Wagonlit Travel au 31 décembre 1996 (FF 1 577 millions), soit une variation de FF 200 millions des actifs incorporels.

Cet écart d'acquisition est amorti sur une durée de vingt ans afin de prendre en compte la mutation technologique en cours dans ce métier et l'importance croissante de sa composante systèmes à durée de vie plus courte.

#### **C. Fusion Sphere International/Accor**

Le 4 juin 1997, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires a approuvé la fusion entre les sociétés Sphere International et Accor SA, à raison d'une action Accor pour sept actions Sphere.

La fusion a entraîné la création de 2 347 761 actions Accor. La comptabilisation des apports effectuée à leur valeur consolidée n'ayant pas d'impact significatif par rapport à celui induit par leur comptabilisation à la valeur nette comptable sociale, cette dernière valeur a été retenue dans les comptes consolidés. Une augmentation de capital a donc été constatée pour FF 812 millions. Enfin, il est précisé que les 934 664 titres Accor reçus par la Compagnie Internationale des Wagons-Lits, à l'occasion de cette fusion, ont été enregistrés, compte tenu de leur nature, en valeur mobilière de placement.

#### **D. Offre Publique d'Achat sur AAPC**

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

Au cours de l'exercice 1997, Accor n'a exercé qu'une influence notable sur AAPC et a, par conséquent, constaté sa quote-part dans les résultats d'AAPC à hauteur de son pourcentage de détention sur la période (25,89 %).

Afin de traduire les effets de la prise de contrôle d'Accor à fin 1997 finalisée début 1998, le bilan d'AAPC au 31 décembre 1997 a été consolidé par intégration globale.

Le coût d'acquisition final de 74,11 % des actions acquises ressort à FF 1 208 millions. Accor a procédé à une première estimation de la juste valeur des actifs et passifs achetés après

## Comptes consolidés

élimination des actifs et passifs détenus par AAPC vis-à-vis du Groupe (en particulier les droits d'utilisation des marques hôtelières Accor et les contrats de gestion pour la zone Asie Pacifique qui avaient fait l'objet de cessions AAPC en 1993 et 1996, rémunérées en actions et en numéraire (cf. Note 17) et a dégagé un écart d'acquisition de FF 1 287 millions. Au regard de la nature d'investissement à long terme dans l'Hôtellerie en zone Asie Pacifique et conformément aux principes comptables suivis par le Groupe, cet écart d'acquisition sera amorti sur 40 ans.

Au 31 décembre 1997, l'effet de l'intégration globale du bilan AAPC dans les comptes consolidés Accor peut être résumé comme suit :

(en FF millions)	Au 31 décembre 1997
Immobilisations corporelles	274
Écart d'acquisition	1 287
Titres mis en équivalence et titres externes	611
Autres immobilisations	122
Variation des titres MEE et des obligations AAPC détenus par Accor	(673)
<b>Variation des immobilisations</b>	<b>1 621</b>
Autres postes d'actif	192
<b>Variation du total actif</b>	<b>1 813</b>
Intérêts minoritaires	59
Provisions	99
Différence de conversion	(37)
Dette nette	1 692
<b>Variation du total passif</b>	<b>1 813</b>
Dette d'acquisition	1 208
Dette AAPC (après élimination des obligations convertibles)	484
<b>Variation dette nette au bilan Accor</b>	<b>1 692</b>

Le compte de résultat synthétique 1997 d'AAPC est présenté en Note 6.

### E. Europcar

#### E.1. Intégration proportionnelle de Europcar

Début 1998, à l'occasion de l'arrêté des comptes de Europcar pour l'exercice 1997, Accor a confirmé sa décision de conserver durablement sa participation conjointe avec Volkswagen.

Afin de traduire les effets de cette décision stratégique et de donner ainsi une image fidèle du

bilan du Groupe au 31 décembre 1997, Accor a consolidé proportionnellement le bilan de Europcar. Ses résultats ont été mis en équivalence pour les exercices 1995, 1996 et 1997 (cf. Note 6) conformément à la méthode retenue jusqu'à présent par le Groupe. Le compte de résultat de Europcar sera consolidé par intégration proportionnelle à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1998. Au 31 décembre, l'effet de l'intégration proportionnelle à 50 % du bilan de Europcar sur le bilan consolidé du Groupe se résume comme suit :

(en FF millions)		Au 31 décembre 1997
Marque		399
Autres immobilisations incorporelles		239
Flotte opérationnelle longue durée		285
Autres immobilisations		147
<b>Immobilisations à long terme</b>		<b>1 070</b>
Variation sur les titres MEE		(463)
<b>Total actifs à long terme</b>		<b>607</b>
Flotte opérationnelle courte durée		437
Créances financières sur reprise de véhicules	Note 27	1 964
Autres actifs		1 339
<b>Total variation des actifs consolidés</b>		<b>4 347</b>
Provisions pour risques sur marque		399
Provisions pour risques et charges		161
Dettes bancaires à long terme		57
Dettes bancaires à court terme		1 825
Dettes de crédit-bail liées à la flotte		774
<b>Total dettes</b>	Note 27	<b>2 656</b>
Passif circulant		1 131
<b>Total variation des passifs consolidés</b>		<b>4 347</b>
Créances financières sur reprise de véhicules	Note 27	1 964
Total dettes	Note 27	2 656
<b>Variation de la dette nette au bilan Accor</b>	Note 27	<b>692</b>

Le bilan consolidé de Europcar est intégré proportionnellement après application des principes comptables retenus par le Groupe, notamment en termes de location longue durée, crédit-bail et cession-bail (cf. Note 1. D. 3.). Les contrats de location-financement souscrits par Europcar, essentiellement pour financer sa flotte opérationnelle de véhicules, ont été retraités et les

véhicules ainsi financés inscrits à l'actif en contrepartie d'une dette financière.

La flotte opérationnelle de véhicules ne faisant pas l'objet de reprises garanties par les constructeurs automobiles (contrats de buy-back) est classée au bilan en fonction de la durée de détention des véhicules concernés :

- les véhicules faisant l'objet de contrat de location de longue durée (flotte opérationnelle longue durée) sont immobilisés et amortis sur leur durée contractuelle d'utilisation ;
- les véhicules faisant l'objet de contrats de location courte durée (flotte opérationnelle de courte durée) figurent au poste "Stock" et leur coût d'utilisation (différentiel entre leur coût d'acquisition et leur valeur de revente estimée) est étalé linéairement sur leur durée de détention.

La flotte opérationnelle de véhicules détenue en vertu de contrats avec les constructeurs garantissant à Europcar une valeur de reprise certaine à court terme (buy-back) est analysée comme détenue en vertu de contrats de location simple de courte durée. En conséquence, la valeur de reprise garantie par les constructeurs est constatée en créances financières sur reprise de véhicules. Les paiements effectués lors de la conclusion de ces contrats sont inscrits en loyers payés d'avance et étalés sur la durée de location des véhicules pour leur montant excédant la valeur de reprise garantie. Par ailleurs, le résultat synthétique 1997 de Europcar est présenté en Note 6.

#### **E. 2. Réexamen de la valeur d'utilité de la marque Europcar**

La confirmation du redressement durable de Europcar a conduit Accor à réexaminer la valeur d'inventaire des actifs de ce métier et notamment celle de la marque dont la valeur d'origine de FF 399 millions avait fait l'objet de dépréciations exceptionnelles et avait été mise à zéro à l'issue de l'exercice 1995.

Ce réexamen a permis au Groupe d'établir une valeur d'utilité de ces actifs largement supérieure à leur valeur comptable.

En conséquence, la provision pour dépréciation de la marque Europcar a été reprise pour son intégralité (FF 399 millions) en résultat exceptionnel (cf. Note 10).

#### **F. IBL (Motel 6)**

Le 24 avril 1996, le Conseil d'Administration de Accor a proposé aux actionnaires d'IBL d'échanger leurs actions contre des actions Accor en fonction des parités suivantes :

- pour les actionnaires d'IBL porteurs d'une option de vente accordée par Accor, 11 actions IBL contre 3 actions Accor ;
- pour les actionnaires non titulaires de l'option de vente, 14 actions IBL contre 3 actions Accor.

Au terme de la période d'échange, 3 436 854 actions Accor ont été créées.

Les titres reçus, évalués à FF 1 274 millions ont été enregistrés sur la base de la valeur d'IBL (Motel 6) retenue en consolidation, elle-même issue des réestimations d'actifs et passifs effectuées à l'occasion de sa première consolidation.

A l'issue de l'offre d'échange le 4 juin 1996, Accor détenait 95,37 % d'IBL. Le 30 juin 1997, Accor a racheté le solde des titres non encore détenus pour FF 473 millions. Cette opération s'est traduite par un écart d'acquisition complémentaire de FF 169 millions.

#### **G. Intégration globale de Accor Casinos (anciennement SPIC)**

Au cours du premier semestre 1997, Accor a acquis 43,6 % de la société SPIC, désormais dénommée Accor Casinos (Casinos du Ruhl, Cassis, Carry, Chamonix) portant sa participation à 65 %.

Cette société a réalisé un produit brut annuel des jeux de FF 582 millions et un résultat opérationnel de FF 72 millions en 1997.

Cette participation est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997.

L'écart d'acquisition dégagé lors de cette opération est de FF 162 millions.

#### **H. Intégration globale de Pannonia**

Au cours du premier semestre 1997, Accor a pris le contrôle du Groupe Pannonia dont il contrôlait jusqu'alors 36 % du capital. Il est rappelé que Pannonia est un groupe hôtelier hongrois exerçant des activités en Europe centrale (Hongrie/Autriche/Allemagne) à travers 31 hôtels (4 945 chambres). Ce groupe a réalisé en 1997 un chiffre d'affaires de FF 506 millions et un résultat opérationnel de FF 90 millions. Cette participation est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997 : un écart d'acquisition de FF 24 millions a été dégagé à l'occasion de cette opération.

## Comptes consolidés

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

(en FF millions)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres pays	1997	1996	1995
<b>Hôtellerie</b>								
Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs	5 351	3 827	718	284	173	10 353	8 618	7 365
Hôtellerie Économique	2 372	1 655	16	–	57	4 100	3 809	3 483
Motel 6	–	–	4 121	–	–	4 121	3 504	3 169
<b>Agences de Voyages</b>	452	1 660	1 627	98	237	4 074	4 073	3 792
<b>Services Corporate</b>	233	572	47	1 307	14	2 173	1 847	1 883
Restauration Collective et Publique	842	1 218	–	1 990	–	4 050	3 704	8 211
Services à bord des trains	785	995	–	–	–	1 780	2 063	2 123
Casinos	372	–	–	–	–	372	–	–
Siège et autres	343	341	–	73	–	757	687	986
<b>Total 1997</b>	<b>10 750</b>	<b>10 268</b>	<b>6 529</b>	<b>3 752</b>	<b>481</b>	<b>31 780</b>		
<b>Total 1996</b>	<b>9 926</b>	<b>10 746</b>	<b>3 989</b>	<b>3 062</b>	<b>582</b>		<b>28 305</b>	
<b>Total 1995</b>	<b>9 491</b>	<b>14 481</b>	<b>3 521</b>	<b>2 971</b>	<b>548</b>			<b>31 012</b>

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 1997 s'établit à FF 31 780 millions contre FF 28 305 millions au 31 décembre 1996, soit une progression de FF 3 475 millions (+ 12,28 %). Cette variation inclut un effet de change positif de FF 1 194 millions.

A unités comparables, la hausse du chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 5,44 % (+ FF 1 423 millions) par rapport à 1996.

Note 4 Analyse du résultat opérationnel

4.1. Résultat opérationnel par métier et zone géographique

(en FF millions)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres pays	Siège	1997
<b>Hôtellerie</b>							
Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs	384	338	127	18	16	–	883
Hôtellerie Économique	502	219	1	(2)	14	–	734
Motel 6	–	–	1 061	–	–	–	1 061
<b>Agences de Voyages</b>	12	44	44	11	(3)	–	108
<b>Services Corporate</b>	82	204	4	357	(3)	–	644
Restauration Collective et Publique	50	41	–	50	–	–	141
Services à bord des trains	25	(29)	–	–	–	–	(4)
Casinos	72	–	–	–	–	–	72
Siège et autres	–	–	–	–	–	(204)	(204)
<b>Total 1997</b>	<b>1 127</b>	<b>817</b>	<b>1 237</b>	<b>434</b>	<b>24</b>	<b>(204)</b>	<b>3 435</b>

A périmètre et taux de change constants, le résultat opérationnel au 31 décembre 1997 progresse de 20,2 %.  
L'effet de change est de FF 185 millions dont FF 150 millions pour le dollar US et FF 30 millions pour la livre sterling.

(en FF millions)	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres pays	Siège	1996	1995
<b>Hôtellerie</b>								
Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs	256	157	75	19	17	–	524	513
Hôtellerie Économique	402	182	1	–	7	–	592	578
Motel 6	–	–	834	–	–	–	834	871
<b>Agences de Voyages</b>	18	148	–	(1)	(8)	–	157	119
<b>Services Corporate</b>	76	171	3	273	(2)	–	521	623
Restauration Collective et Publique	25	21	–	(39)	–	–	7	220
Services à bord des trains	19	11	–	–	–	–	30	54
Casinos	–	–	–	–	–	–	–	–
Siège et autres	–	–	–	–	–	(89)	(89)	(59)
<b>Total 1996</b>	<b>796</b>	<b>690</b>	<b>913</b>	<b>252</b>	<b>14</b>	<b>(89)</b>	<b>2 576</b>	
<b>Total 1995</b>	<b>868</b>	<b>741</b>	<b>899</b>	<b>458</b>	<b>12</b>	<b>(59)</b>		<b>2 919</b>

## Comptes consolidés

### 4.2. Loyers opérationnels

Ces résultats opérationnels sont établis après prise en compte de charges de loyers respectivement de FF 1 505 millions au 31 décembre 1996 et de FF 1 857 millions au 31 décembre 1997.

L'accroissement des loyers constaté en 1997 et prévu en 1998 s'explique par la cession en 1996 et 1997 de murs d'hôtels repris en location simple (cf. Note 7 et Note 2. A.). Conformément aux principes internationaux (cf. Note 1. D. 3.), ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple.

Quel que soit le profil de décaissement de ces loyers, la charge totale qui en résulte est linéarisée sur la base d'indices du type indice construction INSEE en France. Certains de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Les engagements de loyers non actualisés s'analysent comme suit au 31 décembre 1997 :

(en FF millions)	Loyers		Engagements					Total
	1997 annuel	1998	1999	2000	2001	2002	> 2003	
Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs	1 090	1 168	1 195	1 174	1 181	1 161	13 639	19 518
Hôtellerie Économique	318	349	352	352	344	333	3 310	5 040
Motel 6	210	263	260	257	255	117	1 676	2 828
Autres métiers	239	125	120	80	89	58	396	868
<b>Total</b>	<b>1 857</b>	<b>1 905</b>	<b>1 927</b>	<b>1 863</b>	<b>1 869</b>	<b>1 669</b>	<b>19 021</b>	<b>28 254</b>

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

### Note 5 Résultat financier

(en FF millions)	1995	1996	1997
(Charges)/Produits d'intérêts financiers	(1 687)	(1 242)	(1 101)
Autres revenus ou charges financières	47	(18)	30
<b>Résultat financier</b>	<b>(1 640)</b>	<b>(1 260)</b>	<b>(1 071)</b>

### Note 6 Quote-part dans le résultat des mises en équivalence

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en FF millions)	1995	1996	1997
Europcar	(152)	(19)	48
AAPC	26	26	(32)
Financière Eurest	40	-	-
Compass (1)	35	138	-
SHCD	18	22	21
Parc Astérix	8	4	17
Autres	27	28	33
<b>Quote-part du résultat avant impôt</b>	<b>2</b>	<b>199</b>	<b>87</b>

(1) Suite à la cession de 11,5 % de Compass, cette société n'est plus consolidée par mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997 (cf. Note 2. A. 1.).

Comme mentionné dans les Notes 2. D. et 2. E., les quote-parts de résultat d'AAPC et de Europcar ont été prises en compte dans les comptes consolidés Accor. Les résultats à 100 % de ces deux Groupes sont présentés ci-après de manière synthétique :

(en FF millions)	Europcar		AAPC	
	1996	1997	1996	1997
% de détention	50,00	<b>50,00</b>	24,34	<b>25,89</b>
Volume d'affaires	3 738	<b>4 250</b>	3 186	<b>3 987</b>
Chiffre d'affaires	3 831	<b>4 344</b>	168	<b>162</b>
Résultat opérationnel	214	<b>355</b>	101	<b>(85)</b>
Résultat global des opérations	(38)	<b>96</b>	107	<b>(123)</b>
Résultat de la gestion des autres actifs	-	-	-	<b>(174)</b>
<b>Résultat net</b>	<b>(46)</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>(350)</b>

#### Note 7 Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

(en FF millions)	1995	1996	1997
Plus ou moins-value de cession	140	319	<b>353</b>
Provisions sur actifs hôteliers (cf. Note 1. D. 5.)	(8)	(88)	<b>(349)</b>
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>231</b>	<b>4</b>

En 1996, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait principalement les plus-values de cession de 19 Novotel en France (2 844 chambres) pour FF 241 millions et 11 Sofitel en France et aux États-Unis (3 455 chambres) pour FF 54 millions. Les provisions incluaient notamment des dépréciations sur 6 hôtels en France pour FF 37 millions, 10 hôtels en Allemagne pour FF 17 millions et 6 Motel 6 pour FF 19 millions. En 1997, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend principalement la plus-value de cession de 34 hôtels en France (3 808 chambres)

pour FF 352 millions. Les provisions pour dépréciation d'actifs concernent notamment 34 hôtels Mercure et Novotel en Allemagne pour FF 162 millions, 5 hôtels affaires et loisirs en France pour FF 85 millions, 2 hôtels affaires et loisirs en Amérique du Nord pour FF 35 millions.

#### Note 8 Résultat de la gestion des autres actifs

(en FF millions)	1995	1996	1997
Plus ou moins-value de cession	25	406	<b>294</b>
Provisions	(55)	(51)	<b>(128)</b>
Gains/(pertes) non opérationnels	(61)	(74)	<b>(92)</b>
<b>Total</b>	<b>(91)</b>	<b>281</b>	<b>74</b>

En 1996, le résultat de la gestion des autres actifs comprend essentiellement une plus-value de cession à AAPC (après élimination de la part interne de la plus-value) d'un droit illimité d'utilisation des marques hôtelières du Groupe dans la zone Asie Pacifique pour FF 233 millions.

En 1997, les plus ou moins-values sur la gestion des autres actifs comprennent essentiellement FF 200 millions relatifs à un gain sur swap financier (cf. Note 30).

#### Note 9 Impôts sur les bénéfices

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

(en FF millions)	1995	1996	1997
Impôts courants	531	472	<b>672</b>
Impôts différés	(55)	(69)	<b>76</b>
Impôts des sociétés mises en équivalence	62	86	<b>49</b>
<b>Total</b>	<b>538</b>	<b>489</b>	<b>797</b>

## Comptes consolidés

### 9.2. Taux effectif d'impôt

(en FF millions)	1996	1997
Résultat courant	1 746	2 455
Résultat de la gestion des autres actifs	281	74
Amortissements des écarts d'acquisition	(185)	(296)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 842</b>	<b>2 233</b>
Différences permanentes (charges non déductibles) :		
– amortissement des écarts d'acquisition	185	296
– élimination de plus-values internes	136	–
– dépréciations d'actifs non déductibles	61	121
– autres	109	45
<b>Total des différences permanentes</b>	<b>491</b>	<b>462</b>
<b>Résultat non taxé ou taxé à taux réduit (1)</b>	<b>(733)</b>	<b>(128)</b>
<b>Résultat taxable au taux courant</b>	<b>1 600</b>	<b>2 567</b>
Taux courant d'impôt en France	36,67 %	41,67 %
<b>Impôts (théoriques) au taux courant français</b>	<b>(587)</b>	<b>(1 070)</b>
Effet sur l'impôt théorique :		
– du différentiel de taux courant des pays étrangers	23	109
– des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(210)	(149)
– de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	178	193
– des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	–	189
– des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des exercices antérieurs (2)	150	80
– autres	20	(89)
<b>Total des effets sur impôts théoriques</b>	<b>161</b>	<b>333</b>
<b>Impôt au taux courant</b>	<b>(426)</b>	<b>(737)</b>
<b>Impôt au taux réduit</b>	<b>(63)</b>	<b>(60)</b>
<b>Charge d'impôt du Groupe</b>	<b>(489)</b>	<b>(797)</b>
<b>Taux facial d'impôt du Groupe sur le résultat net avant exceptionnels</b>	<b>26,53 %</b>	<b>35,68 %</b>
Résultat courant	1 746	2 455
Charge d'impôt du Groupe	(489)	(797)
<b>Taux facial d'impôt du Groupe sur le résultat courant</b>	<b>28,01 %</b>	<b>32,45 %</b>
<b>Taux d'impôt retraité de l'effet Motel 6 en 1996 (2)</b>	<b>36,60 %</b>	<b>32,45 %</b>

(1) Essentiellement plus-values de cessions d'actifs en 1996.

(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. En 1996, la confirmation du caractère durable de l'exploitation bénéficiaire de Motel 6 a permis de constater un actif d'impôt différé sur déficits reportables de FF 400 millions. La fraction de

cet actif attachée aux déficits reportables existants à la date de l'acquisition de Motel 6 soit FF 250 millions est venue, conformément aux normes internationales, directement s'imputer sur l'écart d'acquisition de Motel 6 et n'a pas affecté le résultat de l'exercice. Seule la fraction des déficits reportables constitués depuis l'acquisition de Motel 6, soit FF 150 millions, a été constatée en produit d'impôt non récurrent.

### 9.3. Analyse des impôts différés actifs et passifs

(en FF millions)	1995	1996	1997
Impôts différés actifs	237	687	811
Impôts différés passifs	(705)	(735)	(690)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(468)</b>	<b>(48)</b>	<b>121</b>

L'impôt différé à l'actif et au passif figure dans le poste "Autres tiers" (cf. Note 19). Il est rappelé que la variation de l'impôt différé actif entre le 31 décembre 1995 et le 31 décembre 1996 s'expliquait principalement par l'activation de reports déficitaires de Motel 6 pour FF 400 millions (dont FF 250 millions imputés sur l'écart d'acquisition). Par ailleurs, la variation de FF 169 millions constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'effet chez Motel 6 des dépréciations exceptionnelles d'actifs, par les variations de périmètre et par l'effet de l'évolution de la parité USD/FF.

#### Note 10 Résultat exceptionnel (net d'impôt)

(en FF millions)	1995	1996	1997
Résultat exceptionnel	643	-	269

En 1995, dans le cadre du programme de désendettement, le résultat exceptionnel comprenait une plus-value de cession des activités Eurest pour FF 1 383 millions, des provisions pour réalisation d'actifs pour un montant de FF 541 millions et une provision pour dépréciation de la marque Europcar de FF 199 millions.

En 1997, dans le cadre du programme de réallocation de ressources décrit en Note 2. A., le résultat exceptionnel comprend des plus-values de cession sur titres Compass et sur le solde de la participation dans HRC pour respectivement FF 1 323 millions et FF 326 millions. Par ailleurs, des moins-values de cession ont été constatées sur la cession des titres Club Méditerranée et Astérix pour FF (41) millions.

De plus, des provisions pour dépréciation d'actifs à céder ont été constatées pour FF 1 356 millions. Ces provisions concernent notamment pour FF 1 045 millions des actifs hôteliers et pour partie du solde des actifs des Services à bord des trains (cf. Note 2. A.).

Par ailleurs, le résultat exceptionnel comprend FF 382 millions d'autres provisions qui concernent notamment pour FF 279 millions des coûts de réorganisation et réingénierie engagés dans différentes activités du Groupe.

Enfin, le réexamen des valeurs d'inventaire de Europcar ayant démontré que la valeur d'utilité de ces actifs est largement supérieure à leur valeur nette comptable, la provision pour dépréciation de la marque Europcar a été reprise pour son intégralité, soit FF 399 millions (cf. Note 2. E. 2.).

#### Note 11 Analyse du résultat net par action

(en milliers d'actions)	31 déc. 1997	31 déc.	31 déc.
Nombre d'actions en circulation en début de période	24 965	28 916	33 117
Nombre d'actions émises au cours de l'exercice	3 951	4 201	2 735
Nombre d'actions en circulation en fin de période	28 916	33 117	35 852
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b>	<b>28 605</b>	<b>30 940</b>	<b>35 557</b>
Résultat net du Groupe (en FF millions)	923	1 058	1 508
<b>Résultat net par action (en francs)</b>	<b>32,3</b>	<b>34,2</b>	<b>42,4</b>

## Comptes consolidés

### Note 12 Immobilisations incorporelles

(en FF millions)	1995	1996	1997
Frais d'établissement	215	204	191
Fonds commerciaux	489	506	446
Parts de marché Services à bord des trains	490	490	490
Marques et réseaux Agences de Voyages (1)	740	740	–
Marque Europcar (2)	–	–	399
Marque Motel 6 (3)	980	1 047	1 198
Autres marques et réseaux	74	76	76
Autres immobilisations incorporelles	474	460	761
<b>Total valeurs brutes (4)</b>	<b>3 462</b>	<b>3 523</b>	<b>3 561</b>
Amortissements	(502)	(473)	(549)
<b>Total valeurs nettes</b>	<b>2 960</b>	<b>3 050</b>	<b>3 012</b>

(1) Cf. Note 2. B.

(2) Cf. Note 2. E. 2.

(3) La variation de la marque Motel 6 s'explique par l'évolution du taux de change du dollar US contre franc français.

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

### Note 13 Écarts d'acquisition

(en FF millions)	1995	1996	1997
Valeurs brutes	6 669	6 450	9 125
Amortissements cumulés	(1 097)	(1 046)	(1 330)
<b>Total valeurs nettes</b>	<b>5 572</b>	<b>5 404</b>	<b>7 795</b>

(en FF millions)		1995	1996	1997
Motel 6 (1)	(40 ans)	1 963	1 789	2 118
Carlson Wagonlit Travel	(20 ans)	790	773	1 688
AAPC	(40 ans)	21	28	1 315
SHCD	(40 ans)	225	219	212
Hôtellerie Économique (Sphere)	(40 ans)	319	352	386
Accor Casinos	(20 ans)	–	–	314
Embral (Restauration Collective Brésil)	(20 ans)	–	–	141
Lenôtre	(20 ans)	149	138	128
Apetik (Ticket Restaurant Brésil)	(40 ans)	108	106	111
Pannonia et filiales	(40 ans)	–	–	124
Compass Plc	(40 ans)	841	805	–
Autres (inférieurs à 90 MF)		1 156	1 194	1 258
<b>Total valeur nette</b>		<b>5 572</b>	<b>5 404</b>	<b>7 795</b>

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

(en FF millions)	1996	1997
<b>Valeur nette début de période</b>	<b>5 572</b>	<b>5 404</b>
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre :		
• Médotels (Hôtellerie personnes âgées)	27	–
• Hôtellerie Sofitel Suisse	27	–
• AAPC	–	1 287
• Embral (Restauration Collective Brésil)	–	137
• Accor Casinos	–	335
• Motel 6	–	169
• Pannonia (Hôtellerie Hongrie)	–	134
• Autres	92	325
Impact de la fusion CIWLT Carlson :		
• Transfert de marques et parts de marché	–	740
• Écart d'acquisition complémentaire	–	200
Imputation des impôts différés actifs de Motel 6 sur l'écart d'acquisition	(250)	–
Déconsolidation de Compass	–	(805)
Différence de conversion	117	226
Dotations aux amortissements	(185)	(296)
Autres mouvements	4	(61)
<b>Valeur nette fin de période</b>	<b>5 404</b>	<b>7 795</b>

(1) La variation Motel 6 comprend un nouvel écart d'acquisition pour FF 169 millions (cf. Note 2. F.), une différence de conversion de FF 229 millions et un amortissement de la période de FF 61 millions.

#### Note 14 Immobilisations corporelles

(en FF millions)	1995	1996	1997
Terrains	4 515	4 720	4 992
Constructions	20 297	19 803	21 446
Agencements	3 948	3 885	4 198
Matériels et mobiliers	6 117	6 641	8 138
Immobilisations en cours	241	266	474
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>35 118</b>	<b>35 315</b>	<b>39 248</b>
Amortissements et dépréciations	(9 161)	(9 806)	(12 254)
<b>Total valeurs nettes</b>	<b>25 957</b>	<b>25 509</b>	<b>26 994</b>

Au 31 décembre 1997, les immobilisations en crédit-bail, retraitées dans le bilan, s'élèvent à FF 3 327 millions en valeurs brutes contre FF 2 388 millions au 31 décembre 1996.

## Note 15 Prêts à long terme

(en FF millions)	1995	1996	1997
Hôtellerie États-Unis/Canada (1)	278	212	303
Hôtellerie Royaume-Uni (2)	142	166	185
Hôtellerie Pays-Bas (3)	91	90	89
Sedri (Le Duff) (4)	141	145	157
Hôtellerie Asie Pacifique	–	–	122
Croisières	50	40	33
Autres	511	639	511
<b>Total</b>	<b>1 213</b>	<b>1 292</b>	<b>1 400</b>

(1) Au deuxième semestre 1996, un prêt de FF 90 millions a été consenti à une société non consolidée détenant 5 Sofitel aux États-Unis. Ce prêt est garanti par une hypothèque de deuxième rang. Par ailleurs, au premier semestre 1997, le Groupe a consenti un prêt de FF 88 millions à une société non consolidée détenant un Novotel au Canada.

(2) Un prêt a été consenti en 1994 à une société non consolidée détenant 3 Novotel au Royaume-Uni. Ce prêt est garanti par

une hypothèque de deuxième rang. Les variations annuelles s'expliquent par la différence de conversion.

(3) Un prêt de FF 91 millions a été consenti en 1995 à une société non consolidée détenant 7 Novotel aux Pays-Bas. Les variations annuelles s'expliquent par la différence de conversion.

(4) Ce prêt est remboursable pour moitié au 31 décembre 1998 et pour l'autre moitié au 31 décembre 1999.

## Note 16 Titres mis en équivalence

(en FF millions)	1995	1996	1997
Compass (1)	1 083	1 466	–
Europcar (2)	470	448	–
Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) (3)	264	356	–
Pannonia (4)	97	99	–
SHCD	109	121	131
CNIT	77	80	85
Parc Astérix (5)	75	79	–
Hôtellerie Brésil (4 Rodas)	26	23	21
Restauration France (HRC) (6)	39	41	–
Tahl (Australie) (7)	–	–	365
Mises en équivalence Asie (7)	–	–	153
Autres mises en équivalence	139	134	158
<b>Total</b>	<b>2 379</b>	<b>2 847</b>	<b>913</b>

(1) Cf. Note 2. A. 1.

(2) Le Groupe Europcar est consolidé par intégration proportionnelle à partir du 31 décembre 1997 (cf. Note 2. E.).

(3) Le Groupe AAPC est consolidé par intégration globale à partir du 31 décembre 1997 (cf. Note 2. D.).

(4) Le Groupe Pannonia est consolidé par intégration globale à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1997 (cf. Note 2. H.).

(5) En 1997, la participation détenue par Accor dans le Parc Astérix a été cédée à hauteur de 60 %. Le solde de la participation (250 365 titres, soit 7,36 % du capital au 31 décembre 1997) a été reclassé en titres de participation non consolidés.

(6) Le solde de la participation HRC détenu par Accor a été cédé au second trimestre 1997 (cf. Note 2. A.3.).

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

## Note 17 Autres immobilisations financières

(en FF millions)	1995	1996	1997
Titres de participation et obligations convertibles	1 471	1 619	2 149
Dépôts et cautionnements (1)	569	742	852
Total valeurs brutes	2 040	2 361	3 001
Provision pour dépréciation	(229)	(209)	(261)
<b>Total valeurs nettes</b>	<b>1 811</b>	<b>2 152</b>	<b>2 740</b>

(1) Le montant au titre du dépôt TSDI au 31 décembre 1997 s'établit à FF 630 millions contre FF 606 millions au 31 décembre 1996 (cf. Note 23).

Au 31 décembre 1997, et consécutivement à la cession de 36 500 000 actions sur l'exercice, le Groupe Accor ne détient plus que 31 800 201 titres de Compass Plc comptabilisés au poste "Titres de participation" pour un montant de FF 1 040 millions correspondant à leur valeur d'équivalence au 1<sup>er</sup> janvier 1997 (cf. Note 2. A. 1.)

Accor détient également à cette date, pour un montant de FF 397 millions, 477 888 obligations convertibles en actions Crédicom (\*) de nominal de FF 5 000 et portant intérêt à 6,5 %. En 1995, le Groupe a reçu 405 623 obligations Crédicom en contrepartie de l'apport d'une participation de 15,4 % dans Immhold (\*) et a acquis un complément de 72 265 obligations. Aucun résultat n'a été dégagé sur ces opérations. Début 1998, la totalité des obligations Crédicom a été échangée (coupon attaché) contre respectivement 5 % et 2,28 % du capital des sociétés Financière Saresco (\*) et Saresco (\*) (activités de Duty Free) une créance de FF 273 millions pour la société Inmtel (\*) garantie par une promesse de bail hôtelier et une soultte de FF 60 millions.

(\*) Sociétés du Groupe Vaturi.

A l'occasion de la création d'AAPC, Accor a reçu 89 067 044 obligations convertibles en rémunération de ses apports comptabilisées pour FF 203 millions au 31 décembre 1995.

En 1996, 17 538 461 de ces obligations ont été converties en actions AAPC et, suite à la cession à AAPC du droit d'utilisation illimité de ses

marques hôtelières sur la zone Asie Pacifique, Accor a reçu 53 511 970 obligations convertibles pour une valeur de FF 250 millions. Au 31 décembre 1996, le solde des obligations convertibles détenues par le Groupe s'établissait à 125 040 553 pour une valeur totale de FF 416 millions.

Au 31 décembre 1997, ces titres ont été éliminés du fait de la consolidation du bilan d'AAPC (cf. Note 2. D.).

Depuis le 31 décembre 1995, Accor détenait des actions de Costa Croisières, d'une valeur de FF 93 millions pour environ 7 % du capital. Au cours du premier semestre 1997, les Groupes Carnival et Air Tour ont lancé une OPA sur la société Costa Croisières. Dans ce cadre, le Groupe Accor a cédé la totalité de sa participation en 1997 sans dégager de résultat significatif.

Au 31 décembre 1996, Accor détenait une participation de 2,36 % dans le Club Méditerranée pour un montant de FF 182 millions dont la majeure partie a été cédée en 1997 dégageant une moins-value de FF 31 millions (cf. Note 2. A. 4.). Au 31 décembre 1997, Accor détenait 100 190 actions Club Méditerranée pour un montant de FF 46 millions. En début d'année 1998, Accor a cédé sa participation résiduelle dans le Club Méditerranée sans dégager de résultat significatif.

## Comptes consolidés

### Note 18 Analyse des actifs immobilisés par métier

#### 18.1 Actifs immobilisés nets par métier

(En FF millions)	Hôtellerie Affaires et Loisirs	Hôtellerie Économique	Motel 6 (1)	Agences de Voyages	Location de Voitures	Services Corporate	RC et RP (2)	Services à bord des trains	Casinos	Siège et autres	1997	1996
Immobilisations incorporelles	176	96	1 177	81	596	272	58	491	1	64	3 012	3 050
Écart d'acquisition	2 085	419	2 119	1 760	-	312	426	-	315	359	7 795	5 404
Immobilisations corporelles	7 564	5 659	11 856	147	379	207	354	236	144	448	26 994	25 509
<b>Sous-total</b>	<b>9 825</b>	<b>6 174</b>	<b>15 152</b>	<b>1 988</b>	<b>975</b>	<b>791</b>	<b>838</b>	<b>727</b>	<b>460</b>	<b>871</b>	<b>37 801</b>	<b>33 963</b>
Prêts à long terme	914	96	11	2	-	1	12	1	-	363	1 400	1 292
Titres mis en équivalence	601	46	-	7	21	-	1	3	-	234	913	2 847
Autres immobili- sations financières	319	37	1	16	54	11	9	12	-	2 281	2 740	2 152
<b>Total 1997</b>	<b>11 659</b>	<b>6 353</b>	<b>15 164</b>	<b>2 013</b>	<b>1 050</b>	<b>803</b>	<b>860</b>	<b>743</b>	<b>460</b>	<b>3 749</b>	<b>42 854</b>	
<b>Total 1996</b>	<b>9 878</b>	<b>6 126</b>	<b>14 020</b>	<b>1 920</b>	<b>448</b>	<b>832</b>	<b>635</b>	<b>766</b>	<b>14</b>	<b>5 615</b>		<b>40 254</b>

(1) La variation des actifs de l'Hôtellerie tient notamment compte d'une variation de change sur les actifs immobilisés de Motel 6 de FF 1 970 millions.

(2) Restauration Collective Brésil et Italie (hors Compass).

#### 18.2. Retour sur capitaux employés par métier (ROCE)

Depuis 1996, 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** : total, pour chaque métier, de l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers générés par les actifs non consolidés et quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence) ;
- **capitaux employés** : total, pour chaque métier, des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Au 31 décembre 1997, le ROCE a été calculé sur la base de l'excédent d'exploitation des activités sur l'exercice 1997 ramené à la moyenne des capitaux employés au cours de la même période.

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

Métiers	31.12.1996	31.12.1997
<b>Hôtellerie</b>		
Hôtellerie d'Affaires et de Loisirs	8,9 %	11,4 %
Hôtellerie Économique	12,0 %	13,1 %
Motel 6	8,3 %	9,3 %
<b>Agences de Voyages (1)</b>	8,8 %	7,7 %
<b>Services Corporate</b>	19,1 %	21,2 %
Restauration Collective et Publique (2)	8,0 %	14,8 %
Services à bord des trains	5,4 %	2,4 %
Casinos	-	16,3 %
<b>Total Groupe</b>	<b>9,0 %</b>	<b>10,2 %</b>

(1) Il est rappelé que le ROCE des Agences de Voyages au 31 décembre 1996 a été déterminé sur les seules activités européennes. Au 31 décembre 1997, il a été calculé sur les activités européennes et nord-américaines.

(2) Le ROCE de la Restauration Collective et Publique exclut Compass ; en 1996, ce ratio a été affecté par des coûts de restructuration au Brésil.

## Note 19 Autres tiers actifs et passifs

(en FF millions)	1995	1996	1997
Impôts différés actifs	237	687	811
Divers (1)	2 175	1 777	2 106
<b>Valeurs nettes des autres tiers actifs</b>	<b>2 412</b>	<b>2 464</b>	<b>2 917</b>
Impôts différés passifs	705	735	690
Divers (2)	3 309	3 330	3 936
<b>Valeurs nettes des autres tiers passifs</b>	<b>4 014</b>	<b>4 065</b>	<b>4 626</b>

(1) Au 31 décembre 1997, ce solde comprend notamment :  
 - de la TVA à récupérer pour FF 435 millions ;  
 - des créances d'impôts et taxes pour FF 226 millions ;  
 - des créances vis-à-vis du personnel pour FF 106 millions.

(2) Au 31 décembre 1997, ce solde comprend notamment :  
 - des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour FF 1 468 millions ;  
 - des dettes d'impôts et taxes pour FF 423 millions ;  
 - de la TVA à payer pour FF 225 millions ;  
 - des dettes d'impôts sociétés pour FF 77 millions.

## Note 20 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 1997, le capital social est composé de 35 852 417 actions. En dehors de l'emprunt obligataire convertible 1991 (cf. Note 24), il existe au 31 décembre 1997 les options de souscription suivantes, réservées au personnel :

- 236 000 options de souscription d'actions au prix de FF 590, échéance octobre 1997 à octobre 1998 ;
- 52 960 options de souscription d'actions au prix de FF 490, échéance décembre 1999 ;
- 183 300 options de souscription d'actions au prix de FF 617, échéance août 1997 à août 2001 ;
- 137 108 options de souscription d'actions au prix de FF 434, échéance octobre 2001 ;
- 200 000 options de souscription d'actions au prix de FF 507, échéance janvier 1999 à janvier 2005.

Postérieurement à la clôture, le Groupe a émis 280 000 options de souscription au prix de FF 1 065 échéance janvier 2003 à janvier 2006.

## Note 21 Variation des intérêts minoritaires

<b>31 décembre 1995</b>	<b>2 788</b>
Résultat de la période	295
Dividendes versés aux minoritaires	(174)
Différence de conversion	105
Diminution des intérêts minoritaires suite à l'offre d'échange IBL	(1 274)
Autres variations	(7)
<b>31 décembre 1996</b>	<b>1 733</b>
Résultat de la période	197
Dividendes versés aux minoritaires	(70)
Différence de conversion	64
Diminution des intérêts minoritaires suite à la fusion Sphere (1)	(667)
Diminution des intérêts minoritaires suite à des rachats d'actions IBL (2)	(305)
Première consolidation du Groupe Pannonia en intégration globale	311
Autres variations	(8)
<b>31 décembre 1997</b>	<b>1 255</b>

(1) Cf. Note 2. C.

(2) Cf. Note 2. F.

### Note 22 Provisions pour risques et charges

<b>31 décembre 1995</b>	<b>1 258</b>
Entrée de périmètre	63
Dotation/(reprise) de provisions courantes	(32)
Différence de conversion	8
Autres variations	51
<b>31 décembre 1996</b>	<b>1 348</b>
Impact de l'intégration globale de Europcar	161
Impact de l'intégration globale de AAPC	99
Impact de l'intégration proportionnelle de Carlson Wagonlit Travel	(39)
Autres entrées de périmètre	73
Dotation/(reprise) de provisions courantes	322
Dotation/(reprise) de provisions exceptionnelles	593
Différence de conversion	27
Autres variations	51
<b>31 décembre 1997</b>	<b>2 635</b>

Au 31 décembre 1997, le solde des provisions pour risques et charges comprend notamment FF 227 millions de provisions pour indemnités de départs à la retraite et fonds de pension, FF 136 millions de primes de remboursement des obligations émises par Accor en 1991 (cf. Note 24), des provisions de propres assureurs (FF 154 millions), des provisions pour charges liées à des coûts de réorganisation et réingénierie des différentes activités du Groupe (FF 279 millions), des provisions pour risques commerciaux, fiscaux et sociaux individuellement supérieurs à FF 5 millions totalisant FF 1 032 millions et des provisions pour risques et charges divers individuellement inférieurs à FF 5 millions totalisant FF 300 millions. Par ailleurs, des provisions portant sur des risques de réalisation sur actifs figurent dans ce poste pour FF 508 millions.

### Note 23 TSDI reconditionné

En décembre 1990, Accor a émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée reconditionnés pour une valeur nominale de FF 5 milliards.

Simultanément, Accor a reversé à une société tierce une indemnité de FF 1 118 millions avec un double effet :

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

La valeur nette encaissée de FF 3 882 millions représente le capital du TSDI 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 (FF 630 millions au 31 décembre 1997, cf. Note 17), rémunéré au taux du marché. Ce montant est susceptible d'évoluer notamment en fonction des taux de marché. Les semestrialités versées sont comptabilisées pour partie en frais financiers et pour partie en amortissement du capital qui se trouve ainsi ramené à zéro au bout des quinze ans. 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 24 Obligations convertibles

En mai 1991, Accor a émis un emprunt de FF 2 016 millions représenté par 2 100 000 obligations à 6,75 % de FF 960 de nominal, convertible à raison de 1,15 action Accor pour 1 obligation et remboursable avec une prime de FF 96 par titre en janvier 2000. La prime de remboursement des obligations est constatée en charge financière sur la durée de l'émission.

## Note 25 Analyse des dettes financières à long terme

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

(en FF millions)	Taux effectif décembre 1995 %	31 décembre 1995	Taux effectif décembre 1996 %	31 décembre 1996	Taux effectif décembre 1997 %	31 décembre 1997
Franc français	6,20	8 012	5,28	6 743	5,15	7 865
Franc belge	6,18	308	5,20	435	5,83	400
Deutsche Mark	5,79	748	4,55	553	5,42	332
Peseta espagnole	9,87	25	7,32	24	NS	NS
Dollar US	6,52	5 951	5,98	6 419	6,10	5 642
Franc suisse	5,48	102	5,48	88	5,50	87
Florin hollandais	6,48	363	6,26	102	6,28	87
Livre sterling	7,52	132	8,34	49	7,92	176
Dollar canadien	6,79	76	4,34	80	4,45	124
Dollar australien	7,75	146	NS	NS	5,53	481
Escudo portugais	-	-	-	-	5,37	61
ECU	-	-	-	-	7,86	25
Autres devises	NA	1	NA	21	NA	21
<b>Sous-total</b>		<b>15 864</b>		<b>14 514</b>		<b>15 301</b>
Engagements de crédits-bails		1 219		1 129		1 241
Réserve fonds social (Italie)		221		246		226
Dépôts et cautionnements		3		14		16
<b>Total dettes financières à long terme</b>		<b>17 307</b>		<b>15 903</b>		<b>16 784</b>

Par année d'échéance (en FF millions)	1995	1996	1997
Année N + 2	2 230	1 079	840
Année N + 3	897	1 144	2 013
Année N + 4	1 020	1 700	987
Année N + 5	1 521	644	2 311
Année N + 6	328	2 006	644
Au-delà	3 572	3 278	3 214
Obligations convertibles à échéance indéterminée	2 016	2 016	2 015
Papier commercial et crédits CT reclassés en LT	5 723	4 036	4 760
<b>Total dettes financières à long terme</b>	<b>17 307</b>	<b>15 903</b>	<b>16 784</b>

Au 31 décembre 1997, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédits confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de FF 8 893 millions ayant des échéances variant entre 1999 et 2002. Des crédits à court terme (Billets de Trésorerie, US Commercial Paper, crédits Spots et tirages sur lignes de crédit à court terme), que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de FF 4 760 millions dans la limite des lignes de crédit à long terme confirmées disponibles.

## Comptes consolidés

### Note 26 Analyse de l'endettement net

(en FF millions)	1995	1996	1997
TSDI reconditionné	3 249	3 068	2 866
Obligations convertibles en actions Accor	2 016	2 016	2 015
Autres dettes à long terme	14 072	12 758	13 528
Endettement de crédit-bail	1 219	1 129	1 241
Dettes financières à court terme	2 858	2 247	4 661
Banques	1 159	1 276	1 219
<b>Dettes financières</b>	<b>24 573</b>	<b>22 494</b>	<b>25 530</b>
Créances financières sur reprise de véhicules (note 2. E.)			(1 964)
Prêts à court terme	(844)	(494)	(665)
Titres de placement	(1 835)	(2 189)	(2 776)
Disponibilités	(1 619)	(2 098)	(2 077)
<b>Dettes financières nettes</b>	<b>20 275</b>	<b>17 713</b>	<b>18 048</b>
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(893)	(178)	(735)
<b>Endettement net</b>	<b>19 382</b>	<b>17 535</b>	<b>17 313</b>
<b>Endettement net début de période</b>	<b>21 245</b>	<b>19 382</b>	<b>17 535</b>
Variation des dettes à long terme	5 628	(2 399)	(1 162)
Variation des comptes financiers à court terme	(8 751)	(977)	(344)
Variations de périmètre et différence de conversion (1)	(535)	814	1 841
Variation des créances sur cessions d'actifs	1 795	715	(557)
<b>Variation de la période</b>	<b>(1 863)</b>	<b>(1 847)</b>	<b>(222)</b>
<b>Endettement net fin de période</b>	<b>19 382</b>	<b>17 535</b>	<b>17 313</b>

(1) Sur dettes à long terme.

Après intégration de la dette Europcar et AAPC, la dette financière (long terme et court terme) se décompose en 39 % à taux fixe (moyenne 6,08 % au 31 décembre 1997) et 61 % à taux variable (moyenne 5,13 % au 31 décembre 1997), étant précisé que les taux variables peuvent être fixés par des références à des indices de marché (type Pibor) sur des périodes de un à six mois. Le coût global des dettes financières (hors banques) s'établit à 5,50 %.

### Note 27 Effet de l'intégration proportionnelle de Europcar

(en FF millions)	1997
Dettes bancaires à long terme	57
Dettes bancaires à court terme	1 825
Dettes de location-financement de la flotte de véhicules	774
<b>Dettes passives de Europcar</b>	<b>2 656</b>
Créances financières sur flotte de véhicules	(1 964)
<b>Total passif court terme</b>	<b>692</b>

#### Note 28 Frais de personnel

Les frais de personnel se sont élevés, sur l'exercice 1996, à FF 9 605 millions et à FF 10 784 millions sur l'exercice 1997.

Le montant global des rémunérations allouées par le Groupe en 1997 à l'équipe dirigeante, comprenant les membres du Directoire et leurs principaux collaborateurs (soit 12 personnes), s'élève à FF 23 765 849.

Les rémunérations de toutes natures perçues au titre de l'exercice par les membres du Conseil de Surveillance pour l'ensemble des fonctions qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe ont été de FF 11 950 000 dont FF 4 950 000 de jetons de présence versés par différentes sociétés.

#### Note 29 Litiges

Au cours du premier semestre 1997, le Tribunal Fédéral de Floride a accepté l'ouverture d'une procédure dite de "Class Action" à l'encontre de Motel 6. Cette dernière est fondée sur deux plaintes en discrimination raciale déposées par des clients. La politique constante de Motel 6 a toujours été de ne pas tolérer la moindre discrimination raciale ou ethnique. Par ailleurs, plus de 20 % de la clientèle de Motel 6 (33 millions de personnes) et plus de 50 % de ses 16 000 employés appartiennent à des minorités. Compte tenu de cette diversité de la clientèle et des employés de Motel 6 - l'une des plus importantes de l'industrie hôtelière américaine - le Groupe considère que ces allégations sont sans fondement. Au cours du second semestre 1997, la juridiction d'appel a débouté les plaignants qui depuis lors ont interjeté appel de cette décision. La procédure d'arbitrage prévue à la convention d'échange de titres CIWLT/Financière Sodexho de février 1991 entre le Groupe CIWLT et le Groupe Sodexho a fait l'objet au premier semestre 1997 d'une sentence arbitrale défavorable sans impact financier pour le Groupe.

Hors le premier litige mentionné ci-dessus, il n'existe aucun litige ou arbitrage susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe.

#### Note 30 Engagements hors bilan au 31 décembre 1997

- Les engagements donnés relatifs aux emprunts et découverts bancaires s'élèvent à FF 63 millions au 31 décembre 1997.
- Accor et IFIL ont réaménagé les accords du 5 décembre 1991 concernant leur filiale commune Sifalberghi portant sur l'engagement du rachat à IFIL par Accor de 25 % du capital de Sifalberghi. IFIL bénéficie désormais des engagements suivants :
  - Si IFIL exerce l'option de vente avant le 30 juin 1999, le prix de rachat sera calculé sur la valeur de la participation d'IFIL arrêtée au 30 avril 1996, actualisé au taux monétaire italien, diminué des dividendes futurs reçus.
  - Si IFIL exerce cette option entre le 1<sup>er</sup> juillet 1999 et le 31 décembre 2002, le prix sera fixé sur la base d'une formule intégrant le patrimoine net comptable, la plus-value latente sur le patrimoine immobilier net d'impôt, et l'écart d'acquisition. Cet engagement est valorisé à FF 104 millions au 31 décembre 1997.
- L'actionnaire minoritaire d'Accor Casinos bénéficie d'une option de vente consentie par le Groupe valable du 1<sup>er</sup> novembre 1997 au 31 décembre 2000 pour la totalité de sa participation (35 %). Le prix de cette option de vente est fonction des résultats futurs (multiple de l'EBE moins les dettes). Pour des raisons de confidentialité, cet engagement ne fait pas l'objet d'une quantification identifiée mais figure dans les autres engagements donnés.
- Dans le cadre d'un contrat de location portant sur environ 70 motels pour une durée de cinq ans, le Groupe s'est engagé, dans le cas où il n'exercerait ni son option de renouvellement du bail, ni son option d'achat des motels, et au cas où le propriétaire déciderait de vendre les biens, à garantir à ce dernier la différence entre le prix de vente et le prix initial des actifs. Cette garantie est limitée à un montant maximum de 80 % de cette différence, soit USD 340 millions.
- La société Accor a passé au second semestre 1996 un contrat lui permettant d'échanger des flux d'intérêts de marché à taux variable (flux payeur) contre des flux assimilables à des revenus d'actions

## Comptes consolidés

(dividendes et plus ou moins-values), portant sur un montant notionnel en titres Accor de FF 644 millions déterminé par référence à la valeur des actions Accor. A chaque clôture, sont enregistrés en résultat financier, d'une part, les charges d'intérêts courus et, d'autre part, les dividendes perçus. De même, les plus ou moins-values sur actions sont constatées en résultat de la gestion des autres actifs.

Un profit de FF 200 millions a été constaté sur cette transaction en 1997 (cf. Note 8 sur le "Résultat de la gestion des autres actifs"). Postérieurement à la clôture, cette opération a été totalement dénouée, un profit supplémentaire de FF 52 millions ayant été dégagé à cette occasion.

- Les "Autres engagements donnés" s'élèvent à FF 844 millions. Figure dans ce poste l'engagement donné sur Accor Casinos. Les autres engagements donnés sont unitairement inférieurs à FF 50 millions.

**Note 31** Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 1997

**FRANCE**

○ SOFITEL INT.	100,00 %
○ SIHN	100,00 %
○ PIH	100,00 %
○ MIH	100,00 %
○ Médotels (Hotelia)	96,40 %
▲ S.E.A.V.T. (2)	49,72 %
● LENÔTRE	99,81 %
● SERARE	99,99 %
◆ Europcar Interent (2)	49,72 %
* ACCOR CASINOS SA	65,00 %
* DEVIMCO	99,96 %
* RESINTER	99,88 %
* Académie Accor	100,00 %
* SHCD (1)	34,89 %

**EUROPE**
**Allemagne**

○ Novotel DTC GmbH	100,00 %
○ Mercure Hôtels	100,00 %
○ Eurorheinische (1)	49,72 %
■ TR Menu Scheck	100,00 %

**Autriche**

○ Accor GmbH	100,00 %
--------------	----------

**Belgique**

○ Accor Hôtels Belgium	98,35 %
○ Pullman Belgium	100,00 %
▲ WL Tourisme (2)	42,26 %
■ Accor TRB	100,00 %
* CIWLT	99,44 %

**Danemark**

▲ World Tourist (2)	49,72 %
---------------------	---------

**Espagne**

○ Novotel Espagne	99,94 %
▲ Viajes Ecuador (2)	49,72 %
●■● Geresa	99,93 %

**Grèce**

○ SH Athènes Centre (1)	41,82 %
-------------------------	---------

**Hongrie**

○ Holpa (51 % de Pannonia)	51,45 %
----------------------------	---------

**Italie**

○ Sifalberghi	72,62 %
○ Sagar	99,44 %
●■ Gemeaz	94,64 %
* Scapa Italia	97,00 %

**Pays-Bas**

○ Novotel Nederland	100,00 %
○ Nhere BV	100,00 %
○ MMH	100,00 %

**Portugal**

○ Soltejo (2)	46,65 %
■ ESA	46,05 %

**Royaume-Uni**

○ Novotel UK	100,00 %
▲ WLT Travel UK (2)	49,72 %
■ Luncheon vouchers	99,98 %

**Suède**

■ Rikskuponger	99,86 %
----------------	---------

**Suisse**

○ Novotel International	100,00 %
-------------------------	----------

**AMÉRIQUE DU NORD**
**Canada**

○ Group Accor of Canada	99,97 %
▲ Carlson Canada (2)	49,72 %

**États-Unis**

○ Accor North America	100,00 %
○ IBL Ltd	99,95 %
○ Miotel	100,00 %
▲ Carlson USA (2)	49,72 %

**AMÉRIQUE LATINE**
**Argentine**

■ Servicios Ticket	83,99 %
--------------------	---------

**Brésil**

○ N.H.T.	70,90 %
●● TS do Brasil	49,97 %

**Mexique**

▲ WLT Mexicana	69,61 %
■ Accor Servicios Emp.	93,18 %

**AFRIQUE**
**Côte-d'Ivoire**

○ Société Abidjanaise	74,97 %
-----------------------	---------

**Sénégal**

○ SPHU	60,51 %
--------	---------

**ASIE PACIFIQUE**

○ Accor Asia Pacific Corp.(1)	100,00 %
-------------------------------	----------

(1) Société mise en équivalence.

(2) Société consolidée par intégration proportionnelle.

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

NB 2 : la liste complète des filiales et participations consolidées par Accor à fin décembre 1997 se trouve à la disposition des actionnaires du siège social de la société, et leur sera adressée à leur demande.

- Hôtellerie
- ▲ Agences de Voyages
- ◆ Location de Voitures
- Services Corporate
- Restauration Publique et Collective
- ◆ Services à bord des trains
- \* Autres services

## s o m m a i r e

- 55 Comptes de résultats résumés
- 56 Bilans résumés
- 57 Actif net - Projet d'affectation du résultat
- 57 Résultats financiers  
au cours des cinq derniers exercices
- 58 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes  
sur les conventions réglementées

## → Comptes de résultats résumés

(en FF millions)	1995	1996	1997
Produits d'exploitation	1 772	1 919	2 586
Charges d'exploitation	(1 477)	(1 589)	(2 251)
Dotations aux amortissements et provisions	(273)	(221)	(231)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>22</b>	<b>109</b>	<b>104</b>
Produits de participation	1 795	3 073	3 087
Autres produits financiers	423	224	434
Charges financières	(1 630)	(1 378)	(1 234)
Dotations et reprises aux provisions	(381)	(891)	(885)
<b>Résultat financier</b>	<b>207</b>	<b>1 028</b>	<b>1 402</b>
Résultat exceptionnel	654	289	157
Impôt	85	232	138
<b>Bénéfice</b>	<b>968</b>	<b>1 658</b>	<b>1 801</b>

## Société mère

### Bilans résumés (avant répartition)

<b>Actif</b> (en FF millions)	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Immobilisations incorporelles	315	322	329
Immobilisations corporelles	838	597	545
Immobilisations financières	25 641	29 056	31 123
Créances	3 288	2 826	3 171
Fonds réservés	1 078	1 118	1 202
Disponibilités	61	23	120
<b>Total de l'actif</b>	<b>31 221</b>	<b>33 942</b>	<b>36 490</b>
<b>Passif</b> (en FF millions)			
Capital social	2 891	3 312	3 585
Primes et réserves	8 238	9 735	11 184
Résultat de l'exercice	968	1 658	1 801
Autres fonds propres (TSDI) <sup>(1)</sup>	3 372	3 310	3 262
Provisions pour risques et charges	253	434	596
Emprunts obligataires convertibles <sup>(2)</sup>	2 152	2 152	2 151
Dettes financières	11 645	11 656	12 013
Autres dettes	426	452	598
Titres de service à rembourser	1 276	1 233	1 300
<b>Total du passif</b>	<b>31 221</b>	<b>33 942</b>	<b>36 490</b>

(1) Y compris intérêts courus pour 1995, 1996 et 1997 respectivement de FF 3,2 millions, FF 2,2 millions et FF 1,4 million payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante.

(2) 2 099 349 obligations de FF 960 chacune, plus les intérêts courus payables à l'échéance du 2 janvier de l'année suivante.

- Les participations, 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.
- Liste des 73 filiales intégrées fiscalement dans la société Accor : Devimco, Seorim, SH Colmar Centre, SPIF, Resinter, Euro-To, Telematex, SIHN, Press Club, SFPIE, Sodetis, Société de Transports Internes, MIH, Sofitel International, PIH, Thalamer, SH Porte de Sèvres, Le Saint-Aulde, Serare, SIET, SHPC, SH Bordeaux Meriadeck, Porticcio, Lenôtre, Accor Afrique, Genomer, SJHC, Sahara, Marcq Hotel, Sofitel Management International, Marquise de Presles, Sibac, SNPE, SOR, SAR, Courcelles, IBL, Société d'Exploitation Hôtelière Paris Orly, Société d'Exploitation Hôtelière Paris Roissy, Société d'Exploitation Hôtelière de Touraine, Société Nantaise d'Exploitation Hôtelière, Société Marseillaise d'Exploitation Hôtelière, Société Lilloise d'Exploitation Hôtelière, Société Toulousaine d'Exploitation Hôtelière, Société d'Exploitation Hôtelière Marne-la-Vallée, Société d'Exploitation Hôtelière Paris-La Villette, Société Rémoise d'Exploitation Hôtelière, Société d'Exploitation Hôtelière Paris-Versailles, Société d'Exploitation Hôtelière Nice-Côte d'Azur, Société Angoumoise d'Hôtellerie, Société Hôtelière du Loir-et-Cher, Société Hôtelière de Charente-Maritime, Société Hôtelière des Autoroutes, Franche-Comté Hôtels, Etap'Hotels, Société de Développement des Hôtels Économiques, Société Commerciale des Hôtels Économiques, Société Angoumoise des Hôtels Économiques, Corotel, Société Val Druel, Société Hôtelière Poitou-Charente F1, SPIM, SMO, SIP, SISHE, Hotexco, Grand Hôtel du Globe, Société Comtoise Hôtel Brochet, SEPHI, Société d'Exploitation Hôtelière Paris-Bastille, Société Lyonnaise d'Exploitation Hôtelière, Société d'Exploitation Hôtelière Ponts Couverts, Société d'Exploitation Hôtelière Blaise-Pascal.

### → Actif net au 31 décembre 1997

(en FF millions)

Capital	3 585
Primes d'émission et de fusion	9 153
Réserve légale	372
Réserves réglementées	451
Autres réserves	295
Report à nouveau	835
Résultat exercice	1 801
Provisions réglementées	78
<b>Total avant affectation</b>	<b>16 570</b>

### → Projet d'affectation du résultat

Le Directoire propose à l'Assemblée d'affecter un total disponible de FF 2 636 millions à savoir :

(en FF millions)

Résultat de l'exercice 1997	1 801
Report à nouveau antérieur	835
<b>Total</b>	<b>2 636</b>
de la façon suivante :	
Au dividende	825
Au précompte	316
Au report à nouveau le solde	1 495
<b>Total</b>	<b>2 636</b>

### → Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

Nature des opérations (en FF milliers)	1993	1994	1995	1996	1997
<b>1. Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	2 473 261	2 496 528	2 891 585	3 311 719	3 585 242
Nombre d'actions émises	24 732 612	24 965 281	28 915 851	33 117 184	35 852 417
Nombre d'obligations convertibles en actions	2 099 995	2 099 987	2 099 957	2 099 906	2 099 349
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	2 288 534	1 703 613	1 727 185	1 878 524	2 558 096
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	1 235 404	421 602	1 531 309	2 618 088	2 716 848
Impôt sur les bénéfices	(74 237)	30 636	(85 141)	(232 333)	(138 564)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	399 547	367 861	968 163	1 658 211	1 800 594
Montant des bénéfices distribués	548 826	528 812	720 835	950 489	1 140 506 <sup>(1)</sup>
<b>3. Résultats par action (en francs)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	52,95	15,66	55,90	86,07	79,64
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	16,15	14,73	33,48	50,07	50,22
Dividende net attribué à chaque action	18,00	18,00	20,00	20,00	23,00 <sup>(1)</sup>
<b>4. Personnel</b>					
Nombre de salariés <sup>(2)</sup>	3 152	2 977	2 777	2 777	2 796
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	409 733	458 987	523 719	579 184	720 718

(1) Proposé.

(2) Effectif au 31 décembre en charge de la société Accor.

# Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

sur les conventions réglementées, exercice clos le 31 décembre 1997

Mesdames, Messieurs,

En application de l'article 145 de la loi du 24 juillet 1966, nous portons à votre connaissance les conventions visées à l'article 143 de cette loi.

### A - Conventions conclues au cours de l'exercice et préalablement autorisées

1. Lors de ses réunions du 7 janvier 1997 et du 4 décembre 1997, le Conseil de Surveillance a examiné les conditions dans lesquelles Accor pouvait conforter la situation financière de sa filiale Tamaris.

Au cours de cette dernière réunion, et dans la perspective du rachat de toutes les actions de cette société, le Conseil de Surveillance a autorisé un abandon de créances de 16 650 000 francs.

2. Dans le cadre de la restructuration financière de la Société Sherotel (Novotel Moscou) menée à l'initiative de l'État Russe, le Conseil de Surveillance a autorisé un abandon de créances de 9 430 000 francs lors de sa réunion du 23 avril 1997.

3. Lors de sa réunion du 4 juin 1997, le Conseil de Surveillance a approuvé l'orientation stratégique du groupe dans le secteur des casinos.

Dans ce cadre, ont été autorisés :

- Le rachat, à la valeur unitaire de 1 746 francs, des actions de la Société de Participation et d'Investissement de Casinos (SPIC) détenues par Monsieur Paul Dubrulle (4 500 actions), Monsieur Gérard Péliçon (4 500 actions), Soparic-Groupe Pathé, dont Monsieur Jérôme Seydoux est Président (37 800 actions), représentant respectivement 1,8 %, 1,8 % et 15 % du capital de SPIC.
- Le rachat des avances en compte courant de ces actionnaires et la reprise de leurs engagements de caution en faveur des bailleurs de fonds de la SPIC.

De même, a été autorisée une convention prévoyant notamment les conditions d'achat et de vente des actions SPIC détenues par Accor et par une filiale du groupe Barrière, la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), dont Monsieur Sven Boinet et Monsieur Benjamin Cohen, représentant Accor, sont administrateurs.

Cette convention instaure :

- Une option de vente à Accor des titres SPIC détenus par SHCD. Cette option peut être exercée entre le 1<sup>er</sup> novembre 1997 et le 31 octobre 2000. Le prix de cession sera calculé selon une formule basée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation consolidé sous déduction de la dette financière. SHCD pourra proroger cette promesse pour une seconde période de 36 mois à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2000. Dans ce cas, Accor disposera, pendant la même période, d'une option d'achat auprès de SHCD sur sa participation dans SPIC.
- Une option d'achat par Accor des titres SPIC détenus par SHCD. Cette option ne pourra s'exercer que si un changement intervenait dans le contrôle de la Société SHCD ou si Accor venait à ne plus détenir de participation dans cette société. Suivant les conditions de mise en œuvre de cette option, le prix de cession sera calculé selon une formule basée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation consolidé sous déduction de la dette financière.
- Un droit de préemption de Accor sur les actions détenues par SHCD dans SPIC en cas de cession à un tiers.

4. Au cours de cette même réunion, le Conseil de Surveillance a autorisé la signature d'un avenant aux accords passés avec IFIL relatifs à la cession des actions de la Société Sifalberghi. Ces accords initiaux prévoient notamment que IFIL détient une option de vente à Accor de sa participation de 25 % dans Sifalberghi. Cette option peut être exercée, suivant diverses modalités, jusqu'au 31 décembre 2002.

Par avenant, IFIL accorde à Accor une option d'achat portant sur la totalité de sa participation dans Sifalberghi, moyennant le versement d'une somme de 3 milliards de lires (10 408 500 francs).

Cette option d'achat pourra être exercée par Accor entre le 1<sup>er</sup> juillet 1999 et le 31 décembre 2002 à un prix similaire à celui de l'option de vente dont bénéficie IFIL pendant la même période. Ce prix est calculé selon une formule prenant en compte le patrimoine net comptable de Sifalberghi, la plus-value latente sur le patrimoine immobilier nette d'impôt et le goodwill.

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

1. La convention d'assistance technique avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a donné lieu à une rémunération de 28 000 000 francs en 1997.

2. Le crédit bancaire syndiqué d'un montant de 5 milliards de francs et d'une durée de cinq ans, placé auprès de diverses banques et auquel la BNP

et la Société Générale participent chacune à hauteur de 6 %, n'était pas utilisé au 31 décembre 1997. Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à 10 671 000 francs.

3. L'option d'achat des titres Sphere détenus par IFIL a été exercée. Accor s'est substitué à la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme dans l'acquisition de 5 018 048 actions pour une valeur de 395 640 718 francs.

4. L'option de vente dont bénéficiait IFIL sur les titres Costa qu'elle détenait s'est dénouée, lors de l'Offre Publique d'Achat lancée sur ces titres par Carnival, par le versement d'une soulte de 9 790 184 francs.

Fait à Paris, le 7 avril 1998

Barbier Frinault & Autres  
Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu-Audit  
Alain Pons

Janny Marque & Associés  
Pierre Marque

## → Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire

### Première résolution

#### Approbation des rapports et des comptes de l'exercice 1997

L'Assemblée Générale, après avoir entendu les lectures du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux Comptes et les explications fournies verbalement, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 1997 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.

Le dividende payé aux 35 852 417 actions du capital ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 1997 est fixé à FF 23 par action, assorti d'un avoir fiscal de FF 11,50 représentant un revenu global de FF 34,50 par action. Le dividende sera mis en paiement le 15 juin 1998.

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

	1994	1995	1996
Dividende net	18,00	20,00	20,00
Impôt payé	9,00	10,00	10,00
Revenu global	27,00	30,00	30,00

### Deuxième résolution

#### Approbation des conventions réglementées

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

### Quatrième 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.

### Troisième résolution

#### Affectation du résultat de l'exercice 1997

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 1997 s'élevant à :

FF 1 800 594 063,59	
auquel s'ajoute le report à nouveau bénéficiaire de	FF 834 909 005,52
Soit un total disponible de	FF 2 635 503 069,11

de la façon suivante :

- au dividende FF 824 605 591,00
- au précompte FF 315 899 969,00
- au report à nouveau le solde FF 1 494 997 509,11

## Renseignements de caractère général

**La Société a modifié son mode de gestion de Société à Conseil d'Administration en Société à Directoire et Conseil de Surveillance par décision d'une Assemblée Générale Mixte réunie le 7 janvier 1997.**

### Dénomination

Accor.

### Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Évry.

### Forme juridique

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

### Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

### Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

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

### Objet social (cf. article 3 des statuts)

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

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

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

### Registre du Commerce des Sociétés

Évry B 602 036 444.

Code APE : 553 B.

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

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

### Exercice social

Du 1<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, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

### Assemblées Générales

#### Convocation des Assemblées Générales

(voir article 21 des statuts)

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

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

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

#### Tenue de l'Assemblée

(voir article 22 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi.

Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article 161-1 de la loi sur les sociétés commerciales. Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

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

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

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de

la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué. Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

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

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

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

#### Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à posséder un nombre d'actions représentant 2 % du capital doit en informer la Société ainsi que dans le cas où ce nombre devient inférieur à 2 %. A partir de ce seuil de 2 %, toute modification du nombre d'actions possédées, par fraction de 1 % en plus ou 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.

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

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

## Renseignements concernant le capital

### Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 1997 à FF 3 585 241 700, divisé en 35 852 417 actions de FF 100 nominal, entièrement libérées.

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 4 juin 1997 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 1997, à opérer en Bourse sur ses propres actions.

Le prix maximal d'achat ne devait pas excéder FF 1 200 et le prix minimal de vente ne devait pas être inférieur à FF 600 par action.

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

La Société a fait usage de cette autorisation en 1997.

### Titres donnant accès au capital

#### Obligations convertibles

En mai 1991, Accor a émis un emprunt de FF 2 016 000 000, représenté par 2 100 000 obligations 6,75 % de FF 960 nominal convertibles à tout moment à raison de 1 action Accor pour 1 obligation. Un ajustement est intervenu le 1<sup>er</sup> décembre 1996, la moyenne des cours des quarante séances de Bourse précédant le 30 novembre 1996 ayant été inférieure à FF 1 250. Le rapport de conversion est maintenant de 1,15 action pour 1 obligation, et pourra donner lieu à la création théorique de 2 414 891 actions. Cet emprunt est amortissable le 1<sup>er</sup> janvier 2000 à FF 1 056 par obligation.

Au 31 décembre 1997, restaient en circulation 2 099 349 obligations cotées à la Bourse de Paris (code 8519).

#### Options de souscription réservées au personnel

En janvier 1997, le Directoire a attribué au personnel 200 000 options de souscription d'actions Accor à FF 507 et, en janvier 1998, 280 000 autres options à FF 1 065.

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 809 368 au 31 décembre 1997. Si toutes les obligations 1991 étaient converties et si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 3 503 619 et donnerait un nombre total de 39 356 036 actions. Ces actions nouvelles représenteraient une augmentation des fonds propres voisine de FF 2 752 millions.

### → Évolution du capital

	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en FF)		Montants successifs du capital (en FF)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
<b>1993</b>	Conversion de 119 obligations 1984 en \$	467 200	188 401	2 411 808 600	24 118 086
	Exercice d'options ex-SHPCL absorbée	50 800	9 200	2 411 859 400	24 118 594
	Exercice d'options à FF 284	11 748 800	21 617 792	2 423 608 200	24 236 082
	Paiement de dividendes en actions à FF 537	49 651 400	216 976 618	2 473 259 600	24 732 596
	Exercice de bons à FF 1 000	1 600	14 400	2 473 261 200	24 732 612
<b>1994</b>	Conversion de 8 obligations 1991	800	6 880	2 473 262 000	24 732 620
	Paiement de dividendes en actions à FF 644	23 266 100	126 567 584	2 496 528 100	24 965 281
<b>1995</b>	Conversion de 30 obligations 1984 en \$	117 800	41 385	2 496 645 900	24 966 459
	Exercice d'options FF 508	18 000	73 440	2 496 663 900	24 966 639
	Paiement de dividendes en actions à FF 555	61 971 200	281 968 960	2 558 635 100	25 586 351
	OPE CIWLT	332 950 000	1 254 123 000	2 891 585 100	28 915 851
<b>1996</b>	Conversion de 51 obligations 1991	5 400	40 940	2 891 590 500	28 915 905
	Exercice d'options FF 617	50 000	258 500	2 891 640 500	28 916 405
	Exercice d'options FF 508	3 965 100	16 177 608	2 895 605 600	28 956 056
	Exercice d'options FF 590	100 000	490 000	2 895 705 600	28 957 056
	Réemploi de dividendes à FF 633	72 327 400	385 505 042	2 968 033 000	29 680 330
	Échange des actions IBL	343 685 400	855 671 113	3 311 718 400	33 117 184
<b>1997</b>	Conversion de 557 obligations 1991	64 200	471 799	3 311 782 600	33 117 826
	Exercice d'options à FF 617	1 620 000	8 375 400	3 313 402 600	33 134 026
	Exercice d'options à FF 508	25 763 000	105 113 040	3 339 165 600	33 391 656
	Exercice d'options à FF 590	11 300 000	55 370 000	3 350 465 600	33 504 656
	Échange des actions Sphere	234 776 100	484 898 267	3 585 241 700	35 852 417

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

## ➔ Répartition du capital et des droits de vote

Actionnaires au 27 février 1998	Actions détenues	% du capital	Droits de vote	% des votes
Groupe Caisse des dépôts et consignations	2 118 084	5,91 %	3 776 909	9,59 %
Groupe Société Générale	1 502 628	4,19 %	1 724 034	4,38 %
Fondateurs	1 278 646	3,57 %	1 858 062	4,72 %
Someal (Groupe IFIL)	475 528	1,33 %	951 056	2,41 %
Compagnie d'Investissement de Paris (BNP)	257 025	0,72 %	514 050	1,30 %
Autres actionnaires	30 220 506	84,28 %	30 575 668	77,60 %
<b>Total</b>	<b>35 852 417</b>	<b>100 %</b>	<b>39 399 779</b>	<b>100 %</b>

### Autres actionnaires

- Une enquête demandée auprès de la Sicovam en date du 27 février 1998, auprès des intermédiaires détenant plus de 50 000 actions, a pu déterminer le nombre approximatif d'actionnaires, soit 49 000.
- A la connaissance de la société, il n'y a pas d'actionnaire extérieur au Groupe qui détienne directement ou indirectement 2 % ou plus du capital ou des droits de vote.
- Les actions détenues directement ou indirectement par le personnel cadre et assimilé s'élevaient à environ 1 % du capital. Par ailleurs, il détient des options de souscription.
- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

## ➔ Modifications de l'actionnariat

	1995 <sup>(1)</sup>		1996 <sup>(2)</sup>		1997 <sup>(3)</sup>	
	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote
Société Générale de Belgique	12,23	17,31	10,34	16,36	-	-
Caisse des dépôts et consignations	6,26	9,22	11,71	13,64	8,14	11,49
Société Générale	4,36	4,93	4,92	5,26	4,43	5,28
Compagnie Générale des Eaux	3,12	4,92	2,29	3,68	0,35	0,63
BNP	1,60	2,23	1,46	2,03	1,43	1,99
UAP	2,95	2,33	2,36	1,90	1,92	1,73
IFIL	2,28	1,80	1,97	1,58	1,44	1,30

(1) Au 31 mars 1995.

(2) Au 29 février 1996.

(3) Au 27 février 1997.

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

## Société mère

### Marché et rendement des titres

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

L'obligation convertible Accor 6,75 % 1991 est cotée à la Bourse de Paris, code 8519.

L'American Deposit Receipt (ADR) Accor est coté sur le marché OTC de la Bourse de New York, code ACRY, CUSIP 00435F 10 1.

### Établissement assurant le service financier de la Société

Le service des transferts et le paiement des coupons sont assurés aux guichets de la Banque Crédit Agricole - Indosuez, Direction des Services Titres, 9, quai du Président Paul Doumer, 92400 Courbevoie.

### Action Accor

	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice			Détaché le	Payé le	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours (%)
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
1993	24 732 612	18,00	9,00	27,00	6 juin 94	12 juillet 94	736	560	593	4,55
1994	24 965 281	18,00	9,00	27,00	21 juin 95	26 juillet 95	766	504	580	4,66
1995	28 915 851	20,00	10,00	30,00	14 juin 96	19 juillet 96	680	521	634	4,73
1996	33 117 184	20,00	10,00	30,00	13 juin 97	13 juin 97	802	606	657	4,57
<b>1997 (1)</b>	<b>35 852 417</b>	<b>23,00</b>	<b>11,50</b>	<b>34,50</b>	<b>15 juin 98</b>	<b>15 juin 98</b>	<b>1 193</b>	<b>631</b>	<b>1 119</b>	<b>3,08</b>

(1) Proposé.

### Dividende

Un dividende représentant FF 23,00 et FF 34,50 avec avoir fiscal est proposé aux 35 852 417 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 1997.

Les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents ont été les suivants :

(en FF)	1992	1993	1994	1995	1996
Dividende net	18,00	18,00	18,00	20,00	20,00
Impôt payé	9,00	9,00	9,00	10,00	10,00
Revenu global	27,00	27,00	27,00	30,00	30,00

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

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

## Cours de Bourse et volumes de transactions

### → Action

(en FF)	Cours extrêmes		Cours	Nombre
	+ haut	+ bas	moyen	de titres
				échangés
<b>1996</b>				
Octobre	677	623	643	2 190 057
Novembre	684	635	659	1 816 589
Décembre	685	606	638	2 042 767
<b>1997</b>				
Janvier	758	631	668	4 382 483
Février	808	723	762	5 583 468
Mars	856	761	812	4 983 053
Avril	893	775	839	3 610 419
Mai	912	798	865	3 839 356
Juin	915	770	879	5 702 348
Juillet	965	886	934	3 476 017
Août	1 029	910	956	3 093 913
Septembre	1 109	910	995	2 890 980
Octobre	1 173	930	1 102	4 331 883
Novembre	1 134	1 008	1 074	1 890 202
Décembre	1 193	1 065	1 126	2 901 736
<b>1998</b>				
Janvier	1 228	1 050	1 134	2 539 388
Février	1 420	1 190	1 280	1 999 091
Mars	1 590	1 329	1 439	2 417 005

### → Obligation convertible 6,75 % 1991

(en FF)	Cours extrêmes		Cours	Nombre
	+ haut	+ bas	moyen	de titres
				échangés
<b>1996</b>				
Octobre	1 185	1 155	1 165	40 859
Novembre	1 210	1 155	1 178	11 398
Décembre	1 250	1 165	1 183	19 009
<b>1997</b>				
Janvier	1 200	1 101	1 140	41 853
Février	1 240	1 165	1 204	64 335
Mars	1 257	1 192	1 231	41 585
Avril	1 234	1 214	1 225	33 533
Mai	1 249	1 230	1 235	40 333
Juin	1 268	1 251	1 261	33 431
Juillet	1 290	1 269	1 282	26 129
Août	1 289	1 279	1 284	30 160
Septembre	1 317	1 291	1 310	49 653
Octobre	1 374	1 323	1 363	187 335
Novembre	1 394	1 351	1 382	99 578
Décembre	1 475	1 435	1 468	63 132
<b>1998</b>				
Janvier	1 441	1 414	1 432	154 489
Février	1 575	1 539	1 564	77 398
Mars	1 705	1 648	1 689	85 990

À fin mars, aucune transaction n'avait été enregistrée sur l'ADR Accor.

### Administration, Direction, Contrôle

#### Directoire

- Jean-Marc Espalioux, Président
- Sven Boinet
- Benjamin Cohen
- John du Monceau

#### Secrétaire

Olivier Devys

#### Conseil de Surveillance

- Paul Dubrule, Gérard Pélisson, Co-Présidents
- Isabelle Bouillot
- BNP, représentée par Baudouin Prot
- CDC Participations, représentée par Alain Treppoz\*
- IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA, représentée par Gabriele Galateri di Genola
- Société Générale, représentée par Patrick Duverger.
- Étienne Davignon
- Renaud d'Élissagaray
- Jean-Marie Fourier
- Jérôme Seydoux
- Maurice Simond

\* Depuis le 7 janvier 1998, CDC Participations est représentée par Willy Stricker.

#### Secrétaire

Pierre Todorov

#### Comités

**Le Comité des Rémunérations** comprend quatre membres : les deux Co-Présidents du Conseil de Surveillance, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, et deux membres indépendants, MM. Étienne Davignon et Jérôme Seydoux.

Ce Comité a pour mission de préparer les décisions du Conseil de Surveillance relatives

à la rémunération des mandataires sociaux.

Il se penche également sur la politique d'attribution d'options de souscription d'actions aux cadres dirigeants.

**Le Comité des Comptes** est composé de cinq membres : les deux Co-Présidents du Conseil de Surveillance, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, Mme Isabelle Bouillot, et deux membres indépendants, MM. Étienne Davignon et Renaud d'Élissagaray.

Il a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux, et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie.

Ce Comité est également amené à se prononcer sur la validité du traitement comptable des opérations significatives. Dans le cadre de sa mission, il a la faculté de rencontrer les principaux responsables de l'élaboration des comptes et de leur contrôle, en particulier le Président du Directoire, le membre du Directoire en charge des finances et les Commissaires aux Comptes. Le Comité rend compte avec précision de ses travaux au Conseil de Surveillance et porte à sa connaissance tous les points significatifs susceptibles de poser problème ou d'appeler une délibération particulière, de manière à faciliter l'exercice par celui-ci de sa fonction de surveillance et de contrôle.

Un règlement intérieur régit les rapports entre le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Il a pour objet de fixer les règles de fonctionnement entre les deux organes, les règles de fonctionnement interne du Directoire, ainsi que celles de ce dernier vis-à-vis des filiales et entités opérationnelles du Groupe.

#### Rémunération

Le montant global des rémunérations allouées en 1997 à l'équipe dirigeante comprenant les membres du Directoire et leurs principaux collaborateurs, soit 12 personnes, s'est établi à

FF 23 765 849. Les rémunérations de toutes natures perçues au titre de l'exercice par les membres du Conseil de Surveillance pour l'ensemble des fonctions qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe ont été de FF 11 950 000 dont FF 4 950 000 de jetons de présence versés par différentes sociétés.

Les membres du Directoire bénéficient d'options de souscription d'actions Accor au titre des plans en cours réservés au personnel, soit 15 000 au titre du plan 1993, 40 000 au titre du plan 1995, 110 000 au titre du plan 1997 et 79 000 au titre du plan 1998.

En 1997, ils ont exercé 5 500 options de souscription d'actions Accor.

Des participations dans des sociétés du Groupe sont possédées par les Co-Présidents du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire pour moins de 10 % globalement à l'exception de :

- 50,00 % de la Société Michelet Défense (un hôtel Sofitel) ;
- 57,80 % de la Société Valbotel (un hôtel Mercure) ;
- 19,50 % de la Société anonyme des Hôtels de Tradition.

Par ailleurs, ils possèdent des participations dans des sociétés hôtelières franchisées auprès de marques du Groupe.

### **Options de souscription réservées au personnel**

#### **• Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor :**

- Dans sa séance du 30 septembre 1992, le Conseil d'Administration a attribué au personnel salarié du Groupe 350 000 options de souscription d'actions Accor, au prix de FF 508. Ce plan est venu à échéance le 30 septembre 1997.
- Le Conseil d'Administration, réuni le 19 octobre 1993, a attribué au personnel salarié du Groupe 350 000 options de souscription d'actions Accor, au prix de FF 590. Ces options peuvent être exercées entre le 19 octobre 1997 et le 19 octobre 1998.
- Au cours de sa séance du 1<sup>er</sup> août 1995, le Conseil d'Administration a attribué au personnel salarié du Groupe 200 000 options de souscription d'actions Accor, au prix de FF 617.

Ces options peuvent être exercées entre le 1<sup>er</sup> août 1997 et le 1<sup>er</sup> août 2001.

- Dans sa séance du 7 janvier 1997, le Directoire a attribué au personnel salarié du Groupe 200 000 options de souscription d'actions Accor au prix de FF 507. Ces options peuvent être exercées entre le 7 janvier 1997 et le 7 janvier 2005.
  - Dans sa séance du 7 janvier 1998, le Directoire a attribué au personnel salarié du Groupe 280 000 options de souscription d'actions Accor au prix de FF 1 065. Ces options peuvent être exercées entre le 7 janvier 2003 et le 7 janvier 2006.
- En outre, à la suite de la fusion-absorption de Sphere International, Accor a repris deux plans d'options de souscription d'actions émis par cette filiale :
- plan du 19 décembre 1994 portant sur 52 960 actions au prix de FF 490 ;
  - plan du 31 octobre 1996 portant sur 137 108 actions au prix de FF 434.

#### **• Plans d'options de souscription d'actions émis par des filiales :**

La Société Lenôtre a émis trois plans d'options de souscription d'actions au prix de FF 1 120 l'action :

- le 29 décembre 1994 pour 4 700 options ;
- le 30 avril 1996 pour 2 700 options ;
- le 25 octobre 1996 pour 600 options.

Ces options ont été attribuées à douze cadres et dirigeants de la Société.

### **Contrats de participation et d'intéressement**

La participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe négocié entre les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises. La réserve spéciale de participation pour 1997 s'élève à FF 40 millions.

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.

### Nom de la personne qui assume la responsabilité du document

Jean-Marc Espalioux  
Président du Directoire

### Attestation

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

Jean-Marc ESPALIOUX

### Attestation des Commissaires aux Comptes et Réviseurs

Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables données dans le présent document en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession.

Les comptes annuels et consolidés de Accor SA pour les exercices clos le 31 décembre 1995, le 31 décembre 1996 et le 31 décembre 1997 ont fait l'objet d'un audit par nos soins.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations financières et comptables présentées.

Paris, le 7 avril 1998

#### Les Commissaires aux Comptes

Barbier Frinault & Autres	Deloitte, Touche, Tohmatsu-Audit
Christian Chochon	Alain Pons
Janny, Marque & Associés	
Pierre Marque	

Membres des Compagnies de Paris et de Versailles

#### Les Réviseurs

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

### Commissaires aux Comptes et Réviseurs

#### Commissaires aux Comptes

##### *Titulaires*

#### Barbier Frinault & Autres

Christian Chochon  
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine  
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.  
Date de premier mandat : 16 juin 1995

#### Janny Marque et Associés

Pierre Marque  
23, rue de Cronstadt - 75015 Paris  
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 mai 1992.  
Date du premier mandat : 14 mai 1992

#### Deloitte, Touche, Tohmatsu-Audit

Alain Pons  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995  
Date de premier mandat : 16 juin 1995

##### *Suppléants*

#### Jean Coutancier

265, boulevard Saint-Denis - 92400 Courbevoie  
Renouvelé pour six exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 mai 1992  
Date de premier mandat : 27 mai 1986

#### Olivier Azières

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Nommé pour cinq exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996

#### Christian Chiarasini

41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine  
Nommé pour cinq exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996.

#### Réviseurs

#### Deloitte Touche Tohmatsu

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

### **Responsables de l'information**

#### **Benjamin Cohen**

Membre du Directoire en charge des Finances et Participations

Tél. : 01 45 38 86 00

#### **Éliane Rouyer**

Directeur de la Communication Financière

Tél. : 01 45 38 86 26

### **Relations avec les actionnaires**

Tour Maine Montparnasse - 33, avenue du Maine  
75755 Paris Cedex 15.

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

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

Accor va à la rencontre de ses actionnaires tout au long de l'année : "roadshows" en Europe, aux États-Unis, en Asie, réunions d'actionnaires individuels en Province (en collaboration avec la Société des Bourses Françaises), rencontres avec des Clubs d'Investissement. Les interlocuteurs du Service Relations avec les Actionnaires sont disponibles au quotidien pour répondre à toutes les interrogations.

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

Accor adresse personnellement à ses actionnaires une "Lettre aux Actionnaires" deux fois par an. Des avis financiers sont publiés régulièrement dans la presse nationale, économique et financière, à l'occasion des grands événements de la vie du Groupe.

Le multimédia a pris une place importante dans la communication envers les actionnaires. Aux Minitel 3615 Accor (1,29 FF la minute) et 3615 COB (1,01 FF la minute, puis 2,23 FF la minute), rubrique "communiqués des sociétés cotées", s'est adjoint en 1997 un site sur Internet, "www.accor.com". Ce site, à vocation à la fois institutionnelle et commerciale, comprend une large rubrique "Communication Financière" incluant de nombreuses informations techniques et pratiques destinées à la fois aux actionnaires institutionnels et individuels.

### Rapport du Directoire

Dès le 4 janvier 1999, la cote des valeurs mobilières admises à la Bourse de Paris et sur les principales places européennes sera exprimée en euros.

L'action Accor sera cotée dans la monnaie unique européenne. La vocation internationale de Accor et sa position de leader européen dans ses métiers conduisent le Directoire à envisager, dans un souci d'homogénéité, de convertir le capital social de Accor en euros dès lors que l'euro aura cours légal en France et que les dispositifs législatifs et réglementaires permettant cette conversion auront été publiés. Cela implique que le Directoire dispose d'ores et déjà de la part de l'Assemblée Générale des autorisations nécessaires qu'il pourrait ainsi mettre en œuvre dès le début du premier semestre 1999 et, en tout état de cause, avant la prochaine Assemblée. De même, il sera également demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Directoire à émettre en euros les différentes valeurs mobilières dont l'émission a été autorisée par des Assemblées précédentes.

- Le Directoire propose de convertir le capital social en euros par ajustement de la valeur nominale de l'action actuellement fixée à 100 FF en appliquant à cette valeur le taux définitif de conversion du franc en euro et en arrondissant le produit de la conversion soit au cent d'euro supérieur, et au plus à l'euro supérieur, soit au cent d'euro inférieur, et au plus à l'euro inférieur.

Le produit de la valeur nominale ainsi déterminée par le nombre d'actions existant au jour de la conversion donnera le montant du capital en euros. Cette opération se traduira soit par une augmentation de capital en cas d'arrondissement au cent d'euro supérieur ou à l'euro supérieur, soit par une réduction de capital en cas d'arrondissement au cent d'euro inférieur ou à l'euro inférieur.

Le Directoire se propose d'effectuer son choix entre

l'une ou l'autre méthode en fonction du taux de conversion officiel franc/euro qui sera définitivement arrêté.

Les deux exemples ci-après illustrent les applications respectives des deux méthodes, sachant qu'il a été retenu pour les calculs, d'une part, des taux de conversion franc/euro théoriques et, d'autre part, le nombre d'actions existant au 31 décembre 1997, soit 35 852 417 actions.

#### **Première hypothèse**

Il a été retenu, à titre d'exemple, un taux de conversion de 1 euro = 6,42531 FF.

La valeur nominale de 100 FF exprimée en euros s'élèverait alors à 15,56345 euros. Si la valeur nominale était arrondie à l'euro supérieur, soit à 16 euros, le montant du capital s'élèverait à 16 euros x 35 852 417 actions = 573 638 672 euros, ce qui se traduirait par une augmentation de capital de 0,43655 euro x 35 852 417 actions = 15 651 373 euros soit, au taux de conversion théorique retenu, une augmentation de capital de 100 564 924 FF. Cette opération s'effectuerait par prélèvement sur les réserves et s'inscrirait dans le cadre de l'autorisation d'augmentation du capital social conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997 dans sa huitième résolution, avec la même durée de validité. Cette autorisation d'augmenter le capital social par élévation du montant nominal de l'action après conversion en euros fait l'objet de la **première résolution** soumise au vote de l'Assemblée.

#### **Deuxième hypothèse**

Pour ce second exemple, il a été retenu un taux de conversion théorique de 1 euro = 6,64612 FF. L'application de ce taux donne une valeur nominale de l'action égale à 15,04637 euros. Dans cette hypothèse, la valeur nominale pourrait être arrondie à l'euro inférieur, soit 15 euros et le capital serait fixé à 15 euros x 35 852 417 actions = 537 786 255 euros.

L'opération se traduirait par une réduction du capital social de : 0,04637 euros x 35 852 417 actions = 1 662 477 euros, soit au taux de conversion théorique retenu une réduction de capital égale à 11 049 022 FF.

Les sommes provenant de la réduction de capital seront portées à un compte de réserves indisponibles. L'opération sera réalisée conformément aux dispositions législatives qui seront alors en vigueur, le Parlement ayant été saisi d'un projet de loi à ce sujet.

L'autorisation de réduire le capital selon les principes évoqués ci-avant fait l'objet de la **deuxième résolution** soumise au vote de l'Assemblée.

Cette autorisation sera valable jusqu'à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

La mise en œuvre par le Directoire des autorisations qui lui auront été conférées par l'Assemblée Générale soit d'augmenter, soit de réduire le capital social, et de modifier corrélativement les statuts n'a d'autre but que d'exprimer le capital ainsi que la valeur nominale des actions en euros et sera sans effet sur la situation de l'actionnaire.

• D'autre part, le basculement à l'euro de l'ensemble des marchés financiers dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999 nécessite que les diverses émissions de valeurs mobilières autorisées par l'Assemblée Générale lors de précédentes réunions puissent être également effectuées en euros.

Dans ce but, il est demandé à l'Assemblée Générale, par la **troisième résolution** qui lui est soumise, de donner au Directoire la possibilité d'émettre également en euros les différentes valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital social dont l'émission a été autorisée par les sixième à neuvième résolutions de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997, dans la limite des plafonds exprimés en francs par lesdites résolutions ou de leur équivalent en euros le jour de l'émission. Ces autorisations portent sur 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 et, plus généralement, 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.

Les autorisations conférées au Directoire d'émettre les valeurs mobilières décrites ci-avant ont une durée de validité de vingt-six mois, courant à compter de la date de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997.

La faculté donnée au Directoire d'émettre ces valeurs mobilières en euros s'inscrit dans la durée de validité de cette autorisation.

De la même façon, il est demandé à l'Assemblée Générale (**quatrième résolution**) de conférer au Directoire la possibilité d'émettre en euros les emprunts obligataires dont l'émission a été autorisée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 1995, au titre de sa quatorzième résolution, pour une durée de cinq ans, dans la limite du montant d'émission autorisé par ladite résolution et non utilisé par la Société.

Les titres de créance concernés sont des obligations (ne donnant pas accès au capital social) subordonnées ou non, notamment sous forme de titres subordonnés à durée indéterminée avec ou sans bons donnant le droit de souscrire d'autres obligations.

• La **cinquième résolution** autorise le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans les conditions prévues par la loi. Les actions pourront être achetées jusqu'à un prix maximal de FF 2 000 par action et ne pourront être revendues à un prix inférieur à FF 800 par action. Ces prix seront exprimés dans leur contre-valeur en euros lorsque l'euro aura cours légal en France. Le nombre d'actions pouvant être détenues par la Société en vertu de l'autorisation donnée au Directoire sera au plus égal au maximum fixé par la loi. Cette autorisation a pour but de permettre au Directoire de régulariser les cours de Bourse ainsi que de réduire, le cas échéant, le nombre d'actions en circulation de manière à augmenter le résultat par action.

## Assemblée Générale Extraordinaire

Le Directoire aura donc la faculté d'annuler les actions ainsi acquises par la Société, par voie de réduction du capital social dans les conditions législatives et réglementaires en vigueur lors de cette opération.

L'autorisation sollicitée de l'Assemblée Générale est valable jusqu'à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

- Enfin, la **sixième résolution** confère au Directoire la faculté de faire éventuellement usage des autorisations d'émission de nouvelles valeurs mobilières dont il dispose, non réservées à des personnes dénommées, pendant des périodes au

cours desquelles une offre publique d'achat ou d'échange serait lancée sur les actions de la Société. Cette autorisation est valable jusqu'à la tenue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 7 avril 1998, a approuvé le principe et les modalités des diverses autorisations à conférer au Directoire telles qu'elles sont décrites dans son rapport à l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable à l'adoption du projet de résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

### Résolutions à l'Assemblée Générale Extraordinaire

#### Première résolution

##### **Autorisation à donner au Directoire en vue de convertir le capital social en euros par voie d'augmentation du capital**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire à prendre, lorsqu'il le jugera opportun, toutes dispositions utiles dès lors que l'euro aura cours légal en France. En conséquence, le Directoire pourra convertir en euros le capital social en arrondissant au cent d'euro immédiatement supérieur ou au plus à l'euro supérieur, la valeur nominale des actions obtenue par application du taux de conversion. A cet effet, l'Assemblée Générale Extraordinaire autorise le Directoire à procéder à une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission et à prélever les sommes nécessaires sur le montant des autorisations données par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997 dans sa huitième résolution.

L'Assemblée décide que la présente autorisation aura la même durée que l'autorisation visée ci-avant.

#### Deuxième résolution

##### **Autorisation à donner au Directoire en vue de convertir le capital social en euros par voie de réduction du capital**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire à prendre, lorsqu'il le jugera opportun, toutes dispositions utiles dès lors que l'euro aura cours légal en France. En conséquence, le Directoire pourra convertir en euros le capital social en arrondissant, au cent d'euro immédiatement inférieur ou au plus à l'euro inférieur, la valeur nominale des actions obtenue par application du taux de conversion et, par voie de conséquence, pourra procéder à la réduction de capital en résultant. Il sera procédé à cette opération dans le respect des dispositions légales qui seront en vigueur au moment où elle sera réalisée. Les sommes provenant de la réduction de capital seront portées à un compte de réserves indisponibles, qui ne pourra être utilisé que pour, le cas échéant, l'imputation de pertes ou pour une incorporation ultérieure au capital.

L'Assemblée Générale Extraordinaire donne tous pouvoirs au Directoire pour procéder aux modifications de l'article 6 des statuts rendues nécessaires par cette conversion, prendre toutes mesures et remplir toutes formalités.

L'Assemblée décide que la délégation sera accordée jusqu'à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

### **Troisième résolution**

#### **Autorisation à donner au Directoire d'émettre en euros des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, décide que les valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions, dont l'émission a été autorisée par les sixième à neuvième résolutions de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997, pourront être également libellées en euros, dans la limite des plafonds exprimés en francs par les résolutions précitées ou de leur équivalent en euros au jour de l'émission.

Aucune autre modification n'est apportée au contenu de ces résolutions qui demeurent en vigueur dans toutes leurs dispositions pour leur durée de validité telle qu'elle a été déterminée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997.

### **Quatrième résolution**

#### **Autorisation à donner au Directoire d'émettre en euros un ou des emprunts obligataires**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, décide que les titres de créance dont l'émission a été autorisée par la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 1995 pourront être également libellés en euros dans la limite du plafond exprimé en francs par la résolution précitée ou de leur équivalent en euros au jour de l'émission. Aucune autre modification n'est apportée au contenu de la résolution précitée qui demeure en vigueur dans toutes ses dispositions pour sa durée de validité telle qu'elle a été déterminée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 1995.

### **Cinquième résolution**

#### **Autorisation à donner au Directoire en vue de l'achat et de la vente de ses propres actions par la Société**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société, dans les conditions prévues aux articles 217-2 à 217-5 de la loi du 24 juillet 1966.

L'Assemblée fixe le prix maximal d'achat à FF 2 000 par action et le prix minimal de vente à FF 800 par action et à la contre-valeur en euros de ces prix, arrondie à l'euro supérieur, lorsque l'euro aura cours légal en France.

Le Directoire pourra utiliser la présente autorisation en vue de régulariser les cours de Bourse et/ou de réduire le nombre d'actions en circulation dans le but d'augmenter le résultat par action.

Le nombre d'actions pouvant être détenues par utilisation de la présente autorisation sera au plus égal au maximum prévu par la loi.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution de titres gratuits ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, les prix indiqués ci-avant 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.

Les actions acquises par la Société, en application de la présente autorisation, pourront être cédées ou transférées par tout moyen. Elles pourront également, dans les conditions législatives et réglementaires en vigueur lors de cette annulation, être annulées par voie de réduction de capital.

La présente autorisation est valable jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice en cours.

Tous pouvoirs sont conférés au Directoire, avec faculté de délégation, pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord et effectuer toutes déclarations et formalités requises par la réglementation alors en vigueur auprès de la Commission des Opérations de Bourse et tout autre organisme, apporter, le cas échéant,

## Assemblée Générale Extraordinaire

les modifications nécessaires à l'article 6 des statuts et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

### **Sixième résolution**

**Autorisation à donner au Directoire d'utiliser, en cas d'Offre Publique d'Achat ou d'Offre Publique d'Échange, les autorisations d'augmentation de capital non réservées à des bénéficiaires dénommés**

L'Assemblée Générale Extraordinaire, 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 dans les sixième, septième et huitième résolutions de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997 en cas d'Offre Publique d'Achat et/ou d'échange portant sur les titres de la Société, à la condition que l'augmentation de capital ne soit pas réservée à des bénéficiaires dénommés. Cette autorisation est valable à compter de ce jour et jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours.

Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, conformément à l'article 15 des statuts.

### **Septième résolution**

**Pouvoirs pour formalités**

L'Assemblée Générale Extraordinaire 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.

## → Tableau de Concordance selon règlement COB 91-02

- 70 \_ Nom et fonction du responsable du document
- 70 \_ Attestation des responsables
- 70 \_ Noms et adresses des contrôleurs légaux
  
- 61 \_ Renseignements de caractère général
- 63 \_ Renseignements de caractère général concernant le capital
- 65 \_ Répartition actuelle du capital et des droits de vote
- 66 \_ Marché des titres
- 66 \_ Dividende
  
- 2 \_ Présentation de la société et du Groupe
- 32/51 \_ Faits exceptionnels et litiges
  - 5 \_ Effectifs
  - 14 \_ Politique d'investissements
  
- 21 \_ Comptes
  
- 68 \_ Intérêts des dirigeants dans le capital
  
- 5 \_ Évolution récente
- 17 \_ Perspectives d'avenir

Ce document est publié  
par la Direction de la Communication Financière  
du Groupe Accor.

Eliane Rouyer, Directeur  
Laurence Duc

