

document de référence
1998





Sommaire

5 RAPPORT DE GESTION DU
DIRECTOIRE À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE MIXTE

25 COMPTES CONSOLIDÉS ET LEURS
NOTES

63 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE

69 RÉSOLUTIONS

78 RENSEIGNEMENTS
DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

COB

Le présent document de référence a été enregistré auprès de la Commission des Opérations de Bourse le 7 mai 1999 sous le numéro R. 99-168 ; il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par la Commission.





Rapport de gestion

sur les comptes consolidés 1998 du
Directoire à l'Assemblée Générale

- 5** Introduction
- 6** Présentation des activités du Groupe et de leurs performances au cours de l'année 1998
- 12** Analyse des résultats 1998
- 16** Faits majeurs de l'année 1998 et du premier trimestre de l'année 1999
- 17** Perspectives 1999 et stratégie
- 18** Politique suivie par Accor dans la gestion des risques de taux d'intérêt et de change
- 19** Observations du Conseil de Surveillance
- 20** Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte



Historique



1967

Ouverture du premier hôtel Novotel à Lille et création de la société Novotel SIEH par Paul Dubrulle et Gérard Péliçon.

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 et 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 ; lancement du programme Accor 2000.

1998

Offre publique d'achat sur AAPC.



Rapport de gestion sur les comptes consolidés 1998 du Directoire à l'Assemblée Générale

Accor est leader européen et groupe mondial dans l'univers du voyage, du tourisme et des services aux entreprises, avec ses quatre métiers : l'hôtellerie, les agences de voyages, la location de voitures et les services corporate. Il est également présent dans les activités complémentaires que sont la restauration publique et collective, ainsi que les services à bord des trains et les casinos.

Le volume d'activité, qui prend en compte tous les flux de commercialisation dont Accor a la responsabilité, s'établit en 1998 à € 16 201 millions (FRF 106 270 millions), soit une croissance de 7,9 % par rapport aux € 15 014 millions (FRF 98 485 millions) réalisés en 1997. Les volumes d'activité de Carlson Wagonlit Travel et de Europcar sont comptabilisés pour 50 %.

Le volume d'activité comprend non seulement le chiffre d'affaires des activités détenues à plus de 50 % (filiales), mais également le chiffre d'affaires des hôtels en gestion, le volume d'émission des titres de service, le trafic des agences de voyages et le volume d'activité des restaurants de collectivité en mandat de gestion.

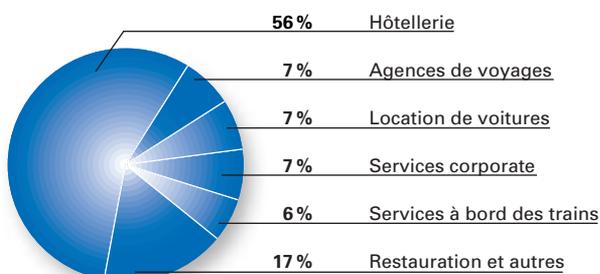
Volume d'activité par métier

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Hôtellerie affaires et loisirs	2 435	2 753	2 787	18 281
Hôtellerie économique	585	633	703	4 615
Motel 6	537	630	656	4 302
Sous-total hôtellerie	3 557	4 016	4 146	27 198
Agences de voyages *	3 041	3 937	4 450	29 188
Location de voitures *	285	324	402	2 634
Services corporate	4 579	5 414	5 868	38 492
Restauration	906	809	712	4 673
Services à bord des trains	312	287	340	2 229
Casinos	-	57	129	848
Autres activités	181	170	154	1 008
TOTAL	12 861	15 014	16 201	106 270

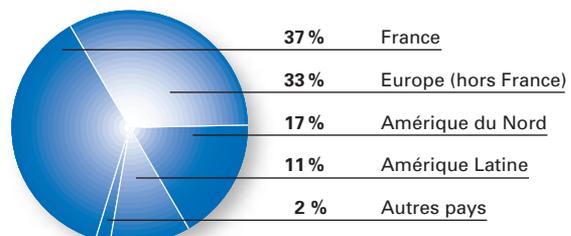
* à 50%

Le chiffre d'affaires consolidé de Accor pour l'ensemble de l'année 1998 s'établit à € 5 623 millions (FRF 36 881 millions), en progression de 16,1% par rapport à celui de l'année 1997 (€ 4 843 millions - FRF 31 780 millions).

Chiffre d'affaires par métier



Chiffre d'affaires par zone géographique





Présentation des activités du Groupe et de leurs performances au cours de l'année 1998

Hôtellerie

Accor a constitué au fil des ans le premier réseau mondial d'exploitation hôtelier, avec 2 646 hôtels et 291 770 chambres dans le monde entier au 31 décembre 1998. 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, pour le loisir, Atria pour les centres de conférences et Thalassa. Le parc hôtelier de Accor comprend également des résidences hôtelières (Parthenon), implantées principalement au Brésil.

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

Le parc hôtelier est bien réparti géographiquement : 53% des chambres sont situées en Europe, 30% en Amérique du Nord, 9% en Asie Pacifique, 5% en Afrique et au Moyen-Orient et 3% en Amérique Latine.

Accor est le premier groupe hôtelier européen et le cinquième mondial, selon le classement établi, en nombre de chambres, par le magazine professionnel HTR.

Répartition géographique du parc hôtelier au 31 décembre 1998

	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique Latine		Afrique/Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Sofitel	31	5 246	25	3 748	8	2 171	10	1 485	19	4 268	20	3 777	113	20 695
Novotel	115	14 000	99	15 749	9	2 394	19	2 198	24	3 508	51	10 704	317	48 553
Mercure	212	20 805	111	14 397			7	1 059	14	2 058	43	6 607	387	44 926
Ibis	302	26 242	122	15 841			2	246	11	1 192	15	2 409	452	45 930
Etap Hotel	108	7 896	52	4 124					19	1 327			179	13 347
Formule 1	280	20 409	26	1 814					2	148	4	333	312	22 704
Motel 6					782	84 926							782	84 926
Autres	24	1 753	7	1 534	1	242	50	4 296	13	1 814	9	1 050	104	10 689
Total	1 072	96 351	442	57 207	800	89 733	88	9 284	102	14 315	142	24 880	2 646	291 770
Total en %	41%	33%	17%	20%	30%	30%	3%	3%	4%	5%	5%	9%	100%	100%



Enfin Accor est le seul groupe mondial à posséder ou gérer en direct 88% de son parc hôtelier : 949 hôtels sont détenus en pleine propriété, soit 33% du nombre total de chambres, 871 hôtels sont en location (36%), 368 hôtels sont sous contrats de gestion (19%) et 458 hôtels en franchise (12%).

Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 1998

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total	
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres								
Sofitel	23	3 549	26	5 729	57	10 736	7	681	113	20 695
Novotel	94	13 492	92	13 165	97	17 814	34	4 082	317	48 553
Mercure	62	7 468	97	13 454	89	12 315	139	11 689	387	44 926
Ibis	156	16 021	80	11 709	44	6 034	172	12 166	452	45 930
Etap Hotel	51	4 025	87	6 183	7	509	34	2 630	179	13 347
Formule 1	269	19 313	28	2 294	6	527	9	570	312	22 704
Motel 6	286	31 074	438	50 258	3	215	55	3 379	782	84 926
Autres	8	1 560	23	2 783	65	5 747	8	599	104	10 689
Total	949	96 502	871	105 575	368	53 897	458	35 796	2 646	291 770
total en %	36%	33%	33%	36%	14%	19%	17%	12%	100%	100%

L'évolution de l'activité (taux d'occupation et revenu par chambre disponible, RevPar) de l'ensemble des divisions hôtelières a été excellente en 1998, reflétant la bonne conjoncture en Europe et aux Etats-Unis ainsi que, dans le cas de la France, l'effet positif de la Coupe du Monde de Football.

Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie en 1998, avec l'incidence des nouvelles ouvertures et des acquisitions, est ainsi en croissance de 12,1% à € 3 174 millions (FRF 20 817 millions).



Taux d'occupation par marque hôtelière à fin décembre

en % - Total Monde	1996	1997	1998
Sofitel	63,6	63,7	62,8
Novotel	63,3	65,1	64,3
Mercure	59,7	61,7	61,2
Ibis	67,8	70,7	71,2
Etap Hotel	68,1	70,8	74,0
Formule 1	69,5	70,9	73,2
Motel 6	65,4	64,6	64,5

Composition du RevPar par segment de marché à fin décembre 1998

	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPar
	(en %)	(var. en points)	(var. en %)	(var. en %)
Hôtellerie affaires et loisirs (Europe)	65,5%	+ 1,5	+ 8,0%	+ 10,4%
Hôtellerie économique (Europe)	73,2%	+ 2,3	+ 3,1%	+ 6,5%
Motel 6 (en USD)	64,5%	- 0,1	+ 6,3%	+ 6,2%

L'évolution du RevPar par marché montre la bonne performance des différentes zones géographiques. Tous les pays européens, à l'exception de l'Allemagne, ont affiché des progressions importantes résultant aussi bien d'effet de volume que de prix. Avec 12,3% de progression de RevPar, la France a connu une excellente performance, en partie due à la Coupe du Monde de Football.

Evolution du RevPar par pays à fin décembre 1998

en monnaie locale	Nombre de chambres (filiales et managées)	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPar
		(en %)	(var. en points)	(var. en %)	(var. en %)
France	69 728	69,6%	+ 1,8	+ 9,4%	+ 12,3%
Allemagne	21 127	65,1%	+ 1,9	- 0,8%	+ 2,2%
Royaume-Uni	4 661	75,2%	+ 0,9	+ 6,0%	+ 7,3%
Belgique	4 314	70,0%	+ 4,2	+ 5,8%	+ 12,6%
Pays-Bas	4 205	79,6%	+ 2,9	+ 9,4%	+ 13,5%
Italie	2 859	64,2%	+ 2,5	+ 4,9%	+ 9,2%
Hongrie	2 705	63,8%	- 1,3	+ 20,7%	+ 18,3%
USA (hors Motel 6)	3 044	68,9%	- 2,7	+ 10,0%	+ 5,9%



Dans l'hôtellerie d'Affaires et de Loisirs (Sofitel, Novotel, Mercure, labels Coralia, Thalassa et Atria), le RevPar, en Europe, a progressé de 10,4%, avec un taux d'occupation qui s'est établi à 65,5%, en hausse de 1,5 point et des prix moyens qui se sont améliorés de 8%.

Le chiffre d'affaires a progressé de 15,9% à € 1 829 millions (FRF 11 995 millions), dont 9,1% à périmètre et change constants, 7,2% dus au développement et -0,4% dû aux effets de change.

Le résultat opérationnel de l'hôtellerie affaires et loisirs s'élève à € 183 millions (FRF 1 199 millions), en progression de 35,8% par rapport à 1997.

Pour l'hôtellerie économique (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) en Europe, le taux d'occupation a atteint le niveau de 73,2%, en progression de 2,3 points et les prix moyens ont augmenté de 3,1%.

Au total, le RevPar a progressé de 6,5%.

L'hôtellerie économique a réalisé un chiffre d'affaires de € 691 millions (FRF 4 534 millions), soit une augmentation de 10,6%, dont 6,1% proviennent de la croissance des activités existantes, 4,8% de nouveaux développements et -0,3% dû au change.

En 1998, le résultat opérationnel de cette division a atteint € 135 millions (FRF 883 millions) en augmentation de 20,3%.

Aux Etats-Unis, le taux d'occupation des hôtels **Motel 6** est resté pratiquement stable par rapport à 1997 avec 64,5%, tandis que les prix moyens se sont accrus de 6,3% ;

cet accroissement est largement imputable au programme de rénovation des hôtels, réalisé à 76,5% à fin 1998. Le RevPar a ainsi augmenté de 6,2% sur l'année.

Motel 6 a vu son chiffre d'affaires augmenter de 4,1%, à € 654 millions (FRF 4 288 millions) ; cette progression provient de l'activité (4,2%), du développement (1,8%) et des effets positifs de l'appréciation du dollar contre franc (1,1%), alors que la fermeture de quelques unités a entraîné la perte de 2,9% de chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel de Motel 6 s'est établi à € 145 millions (FRF 953 millions), contre € 162 millions (FRF 1 061 millions) en 1997. La diminution de ce résultat provient de l'effet de la cession de l'immobilier hôtelier durant l'exercice pour un total de € 820 millions (FRF 5 381 millions). Les cessions de murs d'hôtels se sont opérées dans le cadre du plan de réallocation de ressources. Elles donnent lieu à l'établissement de contrats de loyer à long terme, qui se traduisent par une charge de loyers en partie compensée par une économie sur les amortissements. Ceci a eu un impact négatif sur le résultat opérationnel de € 22 millions en 1998 (FRF 142 millions) et permet, par ailleurs, une économie de frais financiers. Au niveau du résultat global des opérations, ces cessions d'actifs ont eu un effet positif de € 20 millions, soit FRF 129 millions.



Agences de voyages

Accor est numéro deux mondial dans le voyage d'affaires (sur la base du trafic enregistré) au travers de sa participation de 50% dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société commune, issue de la fusion des entités américaine et française, a été créée le 31 janvier 1997, suite à l'accord commercial passé en 1994. Carlson Wagonlit Travel conseille les grands groupes internationaux aussi bien que les entreprises de toute taille dans la définition et la mise en œuvre de leur politique voyages, et gère leurs budgets de dépenses dans 140 pays.

Le trafic géré (à 50%) s'est élevé à € 4 450 millions (FRF 29 188 millions), en hausse de 13%.

Le chiffre d'affaires s'est établi pour 1998 à € 390 millions (FRF 2 557 millions). Après élimination de l'impact du changement de méthode comptable, la croissance du chiffre d'affaires est de 10,5%.

L'année 1998 a été une année de transition pour Carlson Wagonlit Travel. En dépit d'une augmentation substantielle du trafic, qui s'est néanmoins ralenti aux États-Unis au cours du deuxième semestre, la diminution des commissions payées par les compagnies aériennes a entraîné un tassement des marges. Ce phénomène s'est trouvé aggravé par le poids des coûts de l'organisation mondiale rendue nécessaire par la réalisation de la fusion entre Carlson et Wagonlit Travel. Le résultat opérationnel s'élève à € 9 millions (FRF 58 millions) en recul de € 7 millions (FRF 50 millions) par rapport à 1997.

Cette faiblesse des résultats en particulier sur la région Amérique du Nord a entraîné un changement de l'équipe de direction. La nouvelle équipe poursuit vigoureusement le grand projet de réingénierie du métier qui permettra l'amélioration des résultats dans les années à venir.

Location de voitures

Avec 50% d'Europcar, aux côtés de Volkswagen, Accor est numéro deux en Europe de la location de voitures, sur la base du chiffre d'affaires. Fort d'une flotte de 115 000 véhicules et de 2 400 points de vente en Europe, Afrique et Moyen-Orient. Europcar a loué près de 4,5 millions de véhicules au cours de l'année 1998. Consolidée proportionnellement pour la première fois en 1998 (en 1997, les résultats d'Europcar étaient mis en équivalence), l'activité de location de voitures a enregistré un chiffre d'affaires de € 402 millions (FRF 2 634 millions), en progression de 21,8% sur une base pro forma. Outre la croissance de l'activité, cette progression est due à l'entrée dans le périmètre des acquisitions réalisées au cours de l'année, à savoir British Car Rental pour € 16 millions (FRF 105 millions) et du franchisé norvégien Trade Car AS pour € 5 millions (FRF 33 millions).

Le résultat opérationnel de la location de voitures s'établit pour sa part à € 35 millions (FRF 231 millions) contre € 28 millions en 1997.

Services corporate

Accor est leader mondial des titres de service, sur la base du volume d'émission, avec une part de marché de 46% et plus de 10,5 millions d'utilisateurs chaque jour dans 28 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 onze autres types de tickets correspondant à des services 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 électroniques ont fait leur apparition, remplaçant certains tickets papier ; c'est le cas de "Cleanway" (nettoyage des uniformes), de la carte "essence" (Mexique et Colombie), de la carte "alimentation" et de la carte "fleet management" au Brésil.

Le principe de fonctionnement de ces tickets 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 restaurant bénéficient





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

Les titres de service ont une utilité économique et sociale qui peut être déclinée aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

En 1998, le volume d'émission des services corporate est en hausse de 8,4% à € 5 868 millions (FRF 38 492 millions). Le Chili et la Roumanie sont venus s'ajouter à la liste des pays dans lesquels sont distribués les titres de service Accor.

Le chiffre d'affaires a atteint € 365 millions (FRF 2 395 millions), en progression de 10,2%. Les performances ont été bonnes dans nombre de pays, en particulier en France grâce à la montée en régime des nouveaux produits. Au Brésil, le chiffre d'affaires à périmètre et change constants est pratiquement stable sur l'année.

Le résultat opérationnel des services corporate passe de € 98 millions (FRF 644 millions) à € 104 millions (FRF 682 millions), avec de bonnes performances au Mexique, en République Tchèque, Belgique, Italie et France.

Activités complémentaires

Dans le secteur de la **restauration**, Accor intervient à la fois dans la restauration publique avec le traiteur Lenôtre et les grills Courtepaille. Accor gère également des restaurants de collectivité en Italie et au Brésil. Le chiffre d'affaires de la restauration a cru de 9,5% à € 676 millions (FRF 4 432 millions). Avec la Coupe du Monde de Football, le chiffre d'affaires de Lenôtre augmente de 36% sur l'année à € 86 millions (FRF 565 millions). Le chiffre d'affaires de Courtepaille, pour sa part, progresse de 10,6% à € 72 millions (FRF 471 millions).

Le chiffre d'affaires de la restauration publique en Espagne, cédée au mois de juillet 1998, n'est consolidé que sur 6 mois pour € 21 millions (FRF 135 millions). Celui de la restauration collective au Brésil et en Italie a totalisé € 475 millions (FRF 3 119 millions), en hausse de 11,9%.

Au global, le résultat opérationnel de la restauration est de € 29 millions (FRF 187 millions), en progression de 32,6%.

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 gère notamment le marché français de la restauration sur le réseau SNCF.

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains augmente de 26,7% avec l'obtention du contrat de la SNCF en 1998, soit 3,5% à périmètre et change constants. Il s'élève à € 343 millions (FRF 2 256 millions). Le résultat opérationnel se porte à € 4 millions (FRF 28 millions), contre une perte de € 1 million en 1997.

Suite à la prise de contrôle à 65% de la SPIC dont Accor était co-fondateur, **Accor Casinos** gère 5 établissements en France. Après l'intégration du casino de Cannes-Mandelieu, le chiffre d'affaires de Accor Casinos bondit de 127,8% à € 129 millions (FRF 847 millions). A périmètre constant, la croissance est de 9,5%. Le résultat opérationnel passe de € 11 à € 19 millions (FRF 72 à 127 millions).

Effectifs des activités gérées

Nombre de collaborateurs au 31.12	1996	1997	1998
Hôtellerie	76 588	80 795	83 037
Agences de voyages	6 545	7 226	8 224
Location de voitures	3 974	4 271	5 196
Services corporate	2 353	2 840	3 228
Restauration	22 453	18 471	19 768
Services à bord des trains	7 007	6 830	6 128
Casinos	-	550	876
Autres	5 458	*413	451
Total	124 378	121 396	126 908

* non comparable : le personnel des sièges est désormais réparti dans chaque division.



Analyse des résultats 1998

L'année 1998 a été marquée par une forte amélioration des résultats et de la rentabilité du Groupe, conformément aux prévisions qui avaient été faites dans le courant de l'année.

Le **chiffre d'affaires consolidé** de Accor pour l'ensemble de l'année 1998 s'établit à € 5 623 millions (FRF 36 881 millions), en progression de 16,1 % par rapport à celui de l'année 1997 (€ 4 843 millions - FRF 31 780 millions).

Cette croissance prend en compte l'intégration d'Europcar et le changement de méthode de comptabilisation des agences de voyages depuis le 1^{er} janvier 1998.

A méthode comptable comparable, le chiffre d'affaires de Accor progresse de 13,3 %, dont :

- + 8,0% dus à la croissance des activités existantes,
- + 9,4% dus au développement,
- 4,0% dus aux cessions d'activité,
- 0,1% dû aux effets de change.

Chiffre d'affaires consolidé

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Hôtellerie affaires et loisirs	1 314	1 578	1 829	11 995
Hôtellerie économique	581	625	691	4 534
Motel 6	534	628	654	4 288
sous-total hôtellerie	2 429	2 831	3 174	20 817
Agences de voyages	621	621	390	2 557
Location de voitures	-	-	402	2 634
Services corporate	281	331	365	2 395
Restauration	565	617	676	4 433
Services à bord des trains	314	271	343	2 255
Casinos	-	57	129	847
Autres	105	115	144	943
Total	4 315	4 843	5 623	36 881



Le **résultat opérationnel** de l'ensemble du groupe est en progression de 22,7% par rapport à 1997 et s'établit à € 642 millions (FRF 4 215 millions).

L'écart de € 119 millions se décompose de la façon suivante :

- croissance des activités existantes : € 82 millions (FRF 535 millions)
- développement de nouvelles activités : € 35 millions (FRF 230 millions)

- effets de change défavorables de – € 2 millions (– FRF 13 millions)
- impacts des cessions d'actifs immobiliers hôteliers : – € 27 millions (– FRF 178 millions)
- cessions d'activités : – € 12 millions (– FRF 76 millions)
- intégration de Europcar (à 50%) à partir du 1^{er} janvier 1998 : € 35 millions (FRF 231 millions)
- autres variations : € 8 millions (FRF 51 millions).

Résultat opérationnel

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Hôtellerie affaires et loisirs	80	135	183	1 200
Hôtellerie économique	90	112	134	882
Motel 6	127	162	*145	953
Sous-total hôtellerie	297	409	462	3 035
Agences de voyages	24	16	9	58
Location de voitures	-	-	35	231
Services corporate	80	98	104	682
Restauration	1	21	28	187
Services à bord des trains	5	(1)	5	28
Casinos	-	11	19	127
Autres activités et sièges	(14)	(31)	(20)	(133)
Total	393	523	642	4 215

* € 167 millions (FRF 1 097 millions) hors effets de cession d'immobilier hôtelier.

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 € 496 millions (FRF 3 258 millions), en hausse de 32,9%.

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Résultat opérationnel	393	523	642	4 215
Résultat financier	(192)	(163)	(158)	(1 036)
Quote-part des sociétés mises en équivalence	30	13	12	79
Résultat global des opérations	231	373	496	3 258

Le résultat financier est resté pratiquement stable à € 158 millions (FRF 1 036 millions) contre € 163 millions (FRF 1 071 millions), en dépit de l'intégration des frais financiers de Europcar (€ 27 millions) et de AAPC (€ 7 millions) ; en revanche, les cessions d'immobilier hôtelier ont permis d'économiser des frais financiers pour € 42 millions (FRF 273 millions).

Le ratio de l'excédent brut d'exploitation rapporté au résultat financier ("interest coverage") s'établit donc à 6, contre 5,07 en 1997.

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** est de € 12 millions (FRF 79 millions) contre € 13 millions en 1997. Il comporte essentiellement le résultat de SHCD (Société des Hôtels et Casinos de Deauville à 35%) et TAHL (Tourism Asset Hotel Ltd à 37%).



en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Résultat global des opérations	231	373	496	3 258
Résultat sur patrimoine hôtelier	35	1	(15)	(103)
Résultat courant	266	374	481	3 155
Résultat de la gestion des autres actifs	43	11	21	135
Amortissement des écarts d'acquisition	(28)	(45)	(60)	(392)
Impôts	(75)	(121)	(153)	(1 002)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	-	41	37	247
Intérêts minoritaires	(45)	(30)	(29)	(192)
Résultat net, part du Groupe	161	230	297	1 951

Le **résultat courant** est constitué du résultat global des opérations auquel s'ajoute le **résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier**, qui enregistre les plus ou moins-values de cession récurrentes des actifs hôteliers. Celui-ci a représenté une perte de € 15 millions (FRF 103 millions). Il prend notamment en compte un montant de plus-values de € 20 millions (FRF 128 millions) sur la cession de murs d'hôtels portant sur 39 hôtels en France et des provisions de € 21 millions (FRF 139 millions) pour dépréciation d'actifs concernant essentiellement des hôtels Formule 1 et Etap Hotel. Par ailleurs, les renégociations menées sur des contrats de loyers en Allemagne ont entraîné des coûts de € 8 millions (FRF 48 millions).

Le **résultat courant** s'est élevé à € 481 millions (FRF 3 155 millions) en hausse de 28,5%. Il représente 84% du résultat net, part du Groupe, avant survalueur (contre 80% en 1997), ce qui démontre la bonne qualité des résultats.

Le résultat sur la gestion des autres actifs de

€ 21 millions (FRF 135 millions) comprend la plus-value réalisée en février 1998 pour € 130 millions (FRF 851 millions) sur la cession des 16 446 760 actions Compass, ainsi que des provisions, notamment pour le passage à l'euro et à l'an 2000 (€ 39 millions), le reengineering en cours dans les agences de voyages et des provisions pour perte de contrats dans l'activité ferroviaire, le tout pour € 33 millions (FRF 217 millions), la participation des salariés pour € 14 millions (FRF 93 millions), ainsi que des provisions diverses pour € 32 millions (FRF 207 millions).

L'accroissement des amortissements des écarts

d'acquisition provient essentiellement des effets de périmètre (entrée de AAPC, contrat SNCF, casino de Cannes-Mandelieu...).

Le montant de l'**impôt** s'établit à € 153 millions (FRF 1 002 millions). Le taux effectif d'imposition est de 31,7% contre 32,5% en 1997.

Le **résultat exceptionnel** provient en grande partie des plus-values réalisées sur les ventes d'activités telles que Hotelia : plus-value de € 19 millions (FRF 123 millions) ; de la restauration publique en Espagne (plus-value de € 13 millions soit FRF 88 millions) ; du gain d'intérêt sur la restauration au Brésil de € 19 millions (FRF 127 millions). En revanche, une provision supplémentaire de € 14 millions (FRF 91 millions) a été constituée sur la dernière tranche de réallocation de ressources concernant Motel 6.

Après **intérêts minoritaires** de € 29 millions (FRF 192 millions), le **résultat net**, part du Groupe s'élève à € 297 millions (FRF 1 951 millions), en progression de 29,4% par rapport à 1997.

Le **bénéfice net par action** s'établit à € 8,3 (FRF 54,3) en hausse de 28,1% sur l'an passé, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 1998 (soit 35 934 000).



La rentabilité des capitaux engagés, mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, est en hausse de un point et passe de 10,2% à 11,2% (avant impôt). Le "ROCE" (return on capital employed) se décompose de la façon suivante :

ROCE	1996	1997	1998
Hôtellerie			
- Affaires et loisirs	8,9%	11,4%	*11,5%
- Economique	12,0%	13,1%	14,2%
- Motel 6	8,3%	9,3%	9,7%
Agences de voyages	8,8%	7,7%	5,4%
Location de voitures**	-	-	15,4%
Services corporate	19,1%	21,2%	21,3%
Restauration	8,0%	14,8%	15,8%
Services à bord des trains	5,4%	2,4%	4,9%
Casinos	-	16,3%	17,0%
Total Groupe	9,0%	10,2%	11,2%

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

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

Création de valeur

Accor crée de la valeur : € 214 millions (FRF 1 406 millions) en 1998, contre € 141 millions (FRF 923 millions) en 1997, avec un coût moyen pondéré du capital de 6,26% après impôt (6,39% en 1997).



Flux financiers

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Marge brute d'autofinancement	504	928	870	5 709
MBA d'exploitation	405	601	696	4 567
Investissements de rénovation	(260)	(316)	(357)	(2 345)
Autofinancement disponible	145	285	339	2 222

La marge brute d'autofinancement d'exploitation

a progressé de 15,8% s'établissant à € 696 millions (FRF 4 567 millions). Après investissements sur actifs existants de € 357 millions (FRF 2 345 millions) contre € 316 millions en 1997, l'**autofinancement disponible** a augmenté de 18,5% à € 339 millions (FRF 2 222 millions). Dans le cadre de la politique de réallocation de ressources, € 731 millions (FRF 4 793 millions) ont été consacrés aux investissements de développement, tandis que € 1 438 millions (FRF 9 432 millions) proviennent de la cession d'actifs, selon les détails ci-dessous :

Investissements de développement en millions	€	FRF
Hôtellerie affaires et loisirs	290	1 902
Hôtellerie économique	110	734
Bond en avant technologique	51	334
Europcar	50	327
Accor Casinos	50	329
Services à bord des trains	42	275
Brésil	39	257
Autres	99	635
Total	731	4 793

Cessions d'actifs en millions	€	FRF
Immobilier Motel 6	820	5 381
Compass	200	1 313
Immobilier autres hôtellerie	114	736
Hotelia	82	540
Restauration Brésil	79	520
Restauration publique Espagne	30	197
Autres	113	745
Total	1 438	9 432

La structure financière du bilan de Accor a continué de s'améliorer : avec des fonds propres de € 3 049 millions (FRF 20 001 millions), un endettement net de € 1 834 millions (FRF 12 027 millions), le ratio de dette nette sur fonds propres passe de 87% en 1997 à 60% en 1998.



Faits majeurs de l'année 1998 et du premier trimestre 1999

Accor a poursuivi en 1998 la mise en œuvre des trois axes stratégiques majeurs définis en 1997, à savoir :

- la politique de réallocation de ressources ;
- la relance du développement ;
- le projet collectif "Accor 2000 - Réussir Ensemble".

Dans le cadre de la **politique de réallocation de ressources**, un certain nombre d'actifs ont été cédés en 1998, pour un montant total de € 1 438 millions (FRF 9 432 millions) (voir détail supra) :

- En février 1998, Accor a cédé 32,9 millions d'actions **Compass** nouvelles, représentant une participation de 5%. Sa participation dans Compass est désormais de 4,7%.
- Accor a cédé, en mars 1998, 81% de ses parts dans Medotels, la société propriétaire des résidences médicalisées pour personnes âgées **Hotelia**. Les 19% restants ont été vendus fin 1998.
- La **vente de murs d'hôtels** représente € 935 millions (FRF 6 133 millions) dans ce montant, dont € 820 millions (FRF 5 381 millions) de murs d'hôtels Motel 6 aux Etats-Unis, pour un total de 261 hôtels. En conséquence, la répartition du parc hôtelier par type d'exploitation a évolué : la part des hôtels en propriété est ainsi passée de 44% du nombre total de chambres en 1997 à 33% à fin décembre 1998.
- En juillet 1998, la filiale espagnole de restauration publique de concession, **General de Restaurantes SA**, qui exploite des restaurants sur autoroutes, aéroports, gares et centres commerciaux sous la marque Medas, a été cédée.
- Dans le cadre d'une alliance stratégique avec Compass dans la **restauration collective et publique au Brésil**, Accor Brasil, filiale à 50% de Accor a apporté à Compass l'ensemble de ses actifs dans ce domaine à une joint venture détenue à parité avec Compass.

En mars 1999, Accor a **émis 433 484 obligations** d'un montant de € 433,5 millions. D'une durée de 3 ans, et portant un intérêt de 1%, ces obligations sont **échangeables en titres Compass** à raison de 70,8215 actions Compass contre une obligation Accor. Si, au terme des trois ans, les porteurs n'ont pas demandé l'échange, le nominal de l'obligation leur sera remboursé au pair en numéraire.

La relance du développement du Groupe s'est traduite par une accélération de la croissance interne dans l'hôtellerie,

avec l'ouverture de 161 nouveaux hôtels dans le monde. Suite à la signature d'un protocole d'accord en mars 1998, la chaîne d'hôtels néerlandaise **Postiljon** (10 établissements) a rejoint le réseau des hôtels Mercure en septembre dernier. Accor était déjà présent aux Pays-Bas avec 35 hôtels sous l'ensemble de ses enseignes.

Accor a racheté, également en septembre 1998, l'hôtel Frédéric Chopin, à Varsovie, qui était auparavant exploité sous franchise Mercure. Cette opération constitue une étape importante pour le renforcement de l'implantation du Groupe en Pologne, et plus généralement pour l'étendue de sa présence en **Europe Centrale**, qui constitue un des axes prioritaires de sa stratégie.

Au total, € 400 millions (FRF 2,6 milliards) ont été investis dans le développement de l'hôtellerie en 1998.

Au cours du premier trimestre 1999, Accor a acquis **Frantour**, et repris dans ce cadre trois activités :

- 33 hôtels (4 500 chambres), situés principalement à Paris (parmi lesquels trois gros porteurs, représentant 1 400 chambres) et en Province ;
- 86 agences de voyages sous enseigne Frantour ou Sud-Ouest Voyages ;
- 7 sociétés de tour opérateur situées en France et en Europe.

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

Dans le cadre du renforcement de sa présence en Europe du Nord, région où l'hôtellerie économique est à ce jour peu développée, Accor a acquis, en janvier 1999, la chaîne hôtelière scandinave **Good Morning Hotels**, qui comprend 22 hôtels, dont 17 en Suède et 5 en Finlande. Les établissements restent sous leur enseigne actuelle et sont associés au réseau Ibis.

Après l'acquisition en juin 1998, du casino-hôtel de Cannes-Mandelieu La Napoule, **Accor Casinos** a signé en juillet une promesse de vente pour l'acquisition du casino de Saint-Raphaël et de 51% du casino de Sainte-Maxime. Accor Casinos a également entrepris en 1998 la construction du futur casino de Dax, et sa candidature a été retenue dans le cadre de l'appel d'offre lancé par la Mairie pour la construction du casino de Bordeaux, relié à l'hôtel Sofitel.



Le développement s'est poursuivi au début de l'année 1999, avec le succès remporté par Accor Casinos dans le cadre de l'appel d'offres lancé par le gouvernement maltais pour la concession du casino Dragonara, en association avec Air Malta et un groupement d'hôteliers maltais.

Europcar a pour sa part acquis en mars 1998 la société britannique British Car Rental, donnant ainsi naissance à l'un des plus grands réseaux britanniques de location de voitures, avec 22 000 véhicules. Europcar a également repris son franchisé norvégien, Trade Car AS.

Dans le cadre de la politique de **partenariats** destinée à dynamiser les ventes du Groupe, Accor a lancé en septembre 1998 avec Air France, Crédit Lyonnais et American Express, la Carte Corporate, nouvelle carte de paiement co-marquée, spécifiquement conçue pour les entreprises et les voyageurs d'affaires.

De plus, en janvier 1999, une alliance stratégique internationale a été établie avec Air France. Cette alliance a pour objectif de créer des liens commerciaux privilégiés entre les deux groupes afin de développer leurs parts de marché et d'offrir à leurs clients plus d'avantages et de services par la simplification et l'optimisation des moyens d'accès aux produits.

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

Accor a poursuivi en 1998 la réalisation de son **programme "Accor 2000 - Réussir Ensemble"**.

Ce programme s'est traduit par la mise en place d'une organisation multimarque dans l'hôtellerie et un renforcement des forces commerciales aux niveaux national et international, avec 18 bureaux de ventes internationaux : la clientèle bénéficie ainsi désormais d'un interlocuteur unique multimarque.

Le "bond en avant technologique" s'est traduit par l'interconnexion de 1 540 hôtels au cours de l'année. Des sites pilotes ont préparé les déploiements, d'ici l'an 2000, de l'inventaire partagé des chambres et du revenu management des hôtels, ainsi que la réorganisation du back office, pour la mise en place de la gestion intégrée, de la maintenance technique et des centres comptables régionaux.

Perspectives 1999 et stratégie

Activité à fin février 1999

Dans l'hôtellerie, le revenu par chambre disponible du segment affaires et loisirs en Europe est en progression de 4,3% et celui du segment économique de 6,1%. Pour Motel 6, le RevPar, en dollars, augmente de 6,3%.

Le trafic des agences de voyages progresse de 11,3% et le chiffre d'affaires de la location de voitures de 19,9%.

Le volume d'émission hors Brésil des services corporate est en hausse de 6,7%. Au Brésil, le volume d'émission est en recul de 45,8% en euros (+3,5% en real).

Stratégie et perspectives

Au travers de son projet "**Accor 2000 - Réussir Ensemble**", l'objectif de Accor est de proposer une offre globale, en optimisant les synergies intermétiers (hôtellerie, agences de voyages, location de voitures), en développant les partenariats (Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, Cegetel,...), les programmes de fidélisation et les nouveaux circuits internet.

Pour financer le **développement**, des capacités financières de l'ordre de € 3 milliards sur trois ans pourront être utilisées dans le respect des équilibres de bilan et des objectifs de rentabilité.

En janvier 1999, 457 hôtels sont en projet à travers le monde.

La mutation du métier des agences de voyages d'affaires et l'amélioration de leur rentabilité sont engagées.

Europcar vise le leadership européen et la construction d'un réseau mondial.

Les services corporate développent de nouveaux services pour améliorer la productivité des entreprises et l'environnement de travail de leurs employés, tout en préparant la diffusion des cartes électroniques.

Le Groupe continue sa percée dans les casinos, avec l'ouverture prévue de 7 nouveaux établissements en 1999.



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

L'utilisation des instruments financiers ne peut être dissociée des politiques suivies par le Groupe Accor en termes d'investissements, de financements et d'opérations de couverture sur les taux d'intérêt. Cette gestion des taux fait partie intégrante de la gestion de la dette, tout comme celle des actifs financiers. Enfin, en matière de flux commerciaux, une partie de ceux-ci sont soumis à une couverture de change. Il est ainsi possible de dresser une typologie des opérations soumises à couverture et donc à l'utilisation des instruments financiers tels que swaps, caps ou achats ou ventes à terme de devises.

Politique d'investissements

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

Les opérations de financement à court terme

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement diversifiées, faisant directement appel aux investisseurs : marché des Billets de Trésorerie en France, marché de l'Euro Commercial Paper à Londres, marché du Commercial Paper aux 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, EURIBOR, EONIA, etc..., plus une marge) ou inversement.

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

Les opérations de couverture de change

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

C'est surtout dans l'activité agences de voyages que le Groupe recourt à des couvertures de change.

Les instruments les plus couramment utilisés étant l'achat ou la vente à terme de devises. Ces opérations à terme sont toujours réalisées à partir d'un sous-jacent identifié (encours de factures).

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



Passage à l'An 2000

Le fonctionnement de nombreux processus de gestion dans les différentes activités de Accor dépend de logiciels et d'équipements informatiques susceptibles d'être affectés par le passage à l'An 2000.

Depuis octobre 1998, un recensement de tous les systèmes concernés a été effectué, sous la responsabilité d'équipes dédiées dans chaque établissement, chaque pays et chaque division opérationnelle du Groupe. A la suite de cet inventaire, des plans d'action et de mise en conformité ont été élaborés et mis en œuvre par ces équipes.

Ces équipes dédiées sont elles-mêmes placées sous l'égide d'un comité de pilotage An 2000, composé de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe, qui se réunit tous les mois pour suivre l'avancement des travaux.

Un certain nombre d'équipements sont communs à toutes les unités, dans chacun des métiers. D'autres sont spécifiques selon les établissements, les métiers et les pays. La compatibilité de chaque produit est en cours de vérification et de mise à niveau, tant en interne qu'avec les fournisseurs concernés, l'objectif étant de terminer la phase de mise en conformité et des tests à la fin du 1^{er} semestre 1999.

Une clause spéciale "An 2000" est prévue dans tous les nouveaux contrats d'acquisitions d'actifs ou de gestion, ainsi que dans les accords de franchise: elle dégage Accor de toute responsabilité et engage les propriétaires à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour rendre compatibles tous leurs systèmes informatiques et techniques.

Dans le cadre du "bond en avant technologique" de l'hôtellerie, mis en œuvre au sein du projet "Accor 2000 - réussir ensemble", les nouveaux systèmes informatiques mis en place pour l'interconnexion des hôtels et les nouveaux systèmes de réservation, pour l'hôtellerie et les agences de voyages, sont compatibles. Les systèmes de gestion des hôtels seront en conformité au courant de l'été 1999.

Chez Carlson Wagonlit Travel ou le chantier An 2000 est bien avancé, une baisse du trafic en janvier et février 2000 n'est néanmoins pas à exclure, compte tenu de la perception par la clientèle des risques potentiels de défaillance de nombreux services publics liés à l'industrie du voyage.

Chez Europcar, la mise en conformité An 2000 des systèmes est en cours et se terminera sur certains éléments du système de réservation au dernier trimestre 1999.

Dans le domaine des Services Corporate, la mise à niveau de certaines machines de production liées à l'émission et au remboursement des tickets s'est révélée nécessaire et est actuellement en cours.

Dans les autres filiales du Groupe, les travaux sont en cours. Au cours de l'année 1998, € 39 millions (FRF 258 millions) ont été provisionnés dans les comptes consolidés de Accor, tant pour les risques liés aux passages à l'An 2000 que les frais relatifs au passage à l'Euro.

Actionnariat

Au 31 décembre 1998, les actionnaires détenant plus de 5 % du capital étaient les suivants :

	Capital	Droits de vote
Groupe Caisse des Dépôts et Consignations	5,5%	9,6%

Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Mixte

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 30 mars 1999, a examiné les comptes de l'exercice 1998, ainsi que le rapport de gestion du Directoire.

Ces états, qui font ressortir une progression soutenue des résultats, témoignent de la capacité du Groupe de poursuivre un développement ambitieux tout en améliorant sa rentabilité.

Le Conseil de Surveillance exprime sa confiance dans la stratégie mise en œuvre par le Directoire sous la conduite de son Président et le félicite pour la qualité de ses réalisations au cours de l'exercice 1998.

Le Directoire a proposé de fixer le montant du dividende versé au titre de l'exercice 1998 à € 4 par action - € 6 avec avoir fiscal - ce qui représente une progression de 14% par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1997.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition. Il est également demandé à l'Assemblée Générale de renouveler les autorisations financières données au Directoire venant à échéance, qui portent sur l'émission d'emprunts obligataires et les émissions de valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme au capital de la Société.

Par ailleurs, le Directoire demande à l'Assemblée Générale l'autorisation de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents au Plan d'Epargne Entreprise du Groupe, et l'autorisation d'opérer sur les actions de la Société.

Le Conseil de Surveillance engage l'Assemblée Générale à accorder l'ensemble de ces autorisations.



Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Mixte

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

Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

Approbation des comptes et des conventions réglementées

Par la **première résolution** qui lui est soumise, il est demandé à l'Assemblée d'approuver les comptes de l'exercice 1998 qui lui sont présentés par le Directoire. La **deuxième résolution** concerne les conventions réglementées par l'article 143 de la loi du 24 juillet 1966 autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 1998 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Affectation du résultat

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

- Résultat de l'exercice 1998
€ 283 040 531,83 (FRF 1 856 624 181,35)
- Auquel s'ajoute le report à nouveau bénéficiaire de
€ 227 910 901,04 (FRF 1 494 997 509,11)
- Soit un total disponible de
€ 510 951 432,86 (FRF 3 351 621 690,46)

De la façon suivante :

- au dividende € 144 563 996,00 (FRF 948 277 651,24)
- au précompte € 40 683 473,61 (FRF 266 866 093,00)
- au report à nouveau, le solde
€ 325 703 963,25 (FRF 2 136 477 946,22)

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

Dividende

Le dividende proposé ci-dessus sera distribué aux 36 140 999 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 1998.

Par action, ce dividende représente € 4,00 (FRF 26,24) et € 6,00 (FRF 39,36) avec avoir fiscal, ce qui représente une augmentation de 14% par rapport au dividende distribué au titre de l'exercice 1997. Le dividende sera mis en paiement le lundi 14 juin 1999.

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

	1995		1996		1997	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende net	20,00	3,05	20,00	3,05	23,00	3,51
Impôt payé	10,00	1,52	10,00	1,52	11,50	1,75
Revenu global	30,00	4,57	30,00	4,57	34,50	5,26

Jetons de présence

Il est demandé à l'Assemblée Générale d'allouer au Conseil de Surveillance une somme annuelle de € 250 800 (soit FRF 1 645 140) à titre de jetons de présence. Ce montant sera reconduit chaque année jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée (**quatrième résolution**).

Renouvellement des fonctions de membres du Conseil de Surveillance

Dans le cadre du renouvellement, par roulement tous les deux ans, de membres du Conseil de Surveillance prévu à l'article 16 des statuts, il est demandé à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats de CDC Participations, de M. Renaud d'Elissagaray et de M. Jean-Marie Fourier, pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004 (**cinquième à septième résolution**).

Il est également demandé à l'Assemblée de prendre acte que les mandats d'un Commissaire aux comptes et de son suppléant (respectivement le Cabinet Janny Marque & Associés et M. Jean Coutancier) n'ont pas été renouvelés à leur expiration à l'issue de la dernière Assemblée Générale Ordinaire (huitième résolution).



Autorisation à donner au Directoire d'émettre un ou des emprunts obligataires

L'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 1995 avait autorisé, pour une durée de cinq années, la Société à émettre des emprunts obligataires, ce qui a permis à Accor de lancer trois émissions :

- en décembre 1995, un emprunt de FRF 1,5 milliard (€ 228,7 millions) au taux de 7,40% ;
- en juillet 1998, un emprunt de FRF 800 millions (€ 122 millions) à coupon zéro indexé sur l'action Accor ;
- et récemment, en mars 1999, un emprunt de € 433,48 millions au taux de 1% échangeable contre des actions de la Société Compass.

Il est demandé à l'Assemblée de renouveler par anticipation cette autorisation de manière à permettre au Directoire, en fonction des besoins de financement de la Société et des opportunités offertes par les marchés financiers, d'émettre en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, un ou des emprunts obligataires jusqu'à concurrence d'un montant nominal maximal de € 2 500 millions ou de la contre valeur de cette somme en autres devises, et ce pendant la durée de cinq ans prévues par la Loi.

Les titres émis en représentation du ou des emprunts seraient des obligations ou des titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI), ou des obligations avec bons donnant le droit de souscrire d'autres obligations ordinaires ou des obligations échangeables contre des titres de toutes natures émis par d'autres émetteurs.

Cette autorisation fait l'objet de la **neuvième résolution** proposée au vote de l'Assemblée et annule et remplace l'autorisation découlant de la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 1995.

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

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 juin 1998 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles 217-2 et suivants de la loi du 24 juillet 1966, en fixant le prix maximal d'achat à FRF 2 000 et le prix minimal de vente à FRF 800. En application de cette autorisation, la Société a procédé en 1998 à des achats en Bourse en vue de régulariser le cours de l'action.

A ce titre, la Société a acquis 47 500 actions à un prix moyen de FRF 1 370,93 par action. Les frais de négociation se sont élevés à FRF 247 600,43.

La Société n'a pas revendu d'actions et détenait donc au 31 décembre 1998 47 500 de ses propres actions de FRF 100 nominal chacune, représentant une valeur de FRF 65 119 175 et 0,13% du capital à cette date. Il est demandé à l'Assemblée Générale de reconduire l'autorisation donnée au Directoire d'opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des nouvelles dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à ces opérations et conformément à la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse et publiée par la Société. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la **dixième résolution** soumise au vote de l'Assemblée et dans la note d'information.

La durée de l'autorisation est de dix huit mois. Le prix maximal d'achat est de € 305 et le prix minimal de vente est de € 125. La Société ne pourra acquérir plus de 2 700 000 des ses actions en vertu de cette autorisation, correspondant à un prix maximal de € 823 500 000.

Le Directoire, dans son rapport annuel à l'Assemblée Générale, rendra compte de l'utilisation de l'autorisation qui lui a été donnée.



Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

Autorisation donnée au Directoire pour effectuer des opérations financières

Lors de sa réunion du 4 juin 1997, l'Assemblée Générale Extraordinaire avait conféré au Directoire l'autorisation d'émettre diverses valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital social, par une délégation globale en application de l'article 180 III de la loi du 24 juillet 1966 sur les Sociétés Commerciales.

La loi prévoit que la durée des autorisations ne peut excéder vingt-six mois. La validité des autorisations dont dispose le Directoire venant prochainement à expiration, le Directoire propose à l'Assemblée Générale de reconduire à son profit la délégation globale consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997, selon les modalités qui sont exposées ci-après.

Ainsi, l'adoption des résolutions qui sont soumises à l'Assemblée Générale, permettra au Directoire de conserver la faculté de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement du Groupe. La délégation conférée au Directoire de réaliser les émissions de valeurs mobilières en maintenant le droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, ou en les supprimant, aurait pour effet de permettre, le moment venu, tous types de placement en France, à l'étranger et/ou sur les marchés internationaux, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

La **onzième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Les opérations financières visées par cette résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions ;
- d'obligations convertibles en actions, d'obligations à bons de souscription d'actions, d'obligations échangeables ou remboursables en actions ;

- de bons autonomes de souscription, par voie de souscription ou par voie d'attribution gratuite ;
- de toutes autres valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est fixé à € 150 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Le montant nominal maximal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en application de la délégation conférée au Directoire, sous forme, comme indiqué ci-dessus, d'obligations convertibles, à bons de souscription, échangeables ou remboursables en actions, est fixé à € 2 milliards ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

La délégation donnée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la sixième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

La **douzième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

En effet, le Directoire désire être en mesure de répondre rapidement à toute opportunité financière en fonction de la mobilité et de la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger et par voie de conséquence peut être conduit à procéder dans de brefs délais à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Directoire puisse être en mesure de procéder à ces émissions sans qu'ait à s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.



Dans le cas où il serait fait usage de cette faculté, les actionnaires bénéficieraient d'un droit de souscription prioritaire, pendant un délai et selon des modalités que fixerait le Directoire en fonction des usages du marché.

D'autre part, l'émission serait assortie, conformément aux dispositions légales, de règles strictes déterminant les conditions de l'émission des valeurs mobilières et notamment la fixation de leur prix. Au surplus, d'une part le Directoire et d'autre part, les Commissaires aux comptes établiraient des rapports complémentaires qui seraient tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Les opérations visées par la douzième résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions ;
- d'obligations convertibles en actions, d'obligations à bons de souscription d'actions, d'obligations échangeables ou remboursables en actions ;
- de bons autonomes de souscription, par voie de souscription ;
- de toutes autres valeurs mobilières donnant droit, par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions ;
- d'actions qui seraient souscrites sur présentation de titres émis par toute filiale dont la Société détiendrait directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions fixées à l'article 193-1 de la loi du 24 juillet 1966.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est limité à € 100 millions. D'autre part, toute augmentation du capital social par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange devra s'inscrire dans la même limite.

Le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en application de cette délégation est limité à € 1 milliard ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises.

La délégation donnée au Directoire s'étend sur une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la septième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

La **treizième résolution** autorise le Directoire à augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise. Le Directoire pourra conjuguer cette opération avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu de la onzième résolution. Il pourra également procéder sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée ne pourra excéder € 150 millions. La délégation conférée au Directoire sous réserve d'autorisation du Conseil de Surveillance a, comme les précédentes, une durée de validité de vingt-six mois et annule et remplace la délégation antérieure donnée par la huitième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 juin 1997.

La **quatorzième résolution** fixe une limitation globale au montant nominal des augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires pouvant être réalisées par le Directoire, immédiatement ou à terme en vertu des onzième, douzième et treizième résolutions pendant la période de validité des autorisations. Le montant nominal des augmentations du capital social est plafonné à € 300 millions, montant auquel s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société.

En outre, il est rappelé que le Directoire dispose également de la faculté d'émettre des plans d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions dans les conditions définies par les quatrième et cinquième résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997 et pendant une durée de cinq ans courant à compter de cette Assemblée.



Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise du Groupe Accor

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

En 1998, le Plan d'Epargne d'Entreprise Accor a connu un succès incontestable puisque 26% de la population concernée en France a décidé d'y participer.

Le Directoire entend franchir une nouvelle étape dans ce domaine en sollicitant de l'Assemblée Générale l'autorisation de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe dans le cadre d'une adhésion à un Plan d'Epargne d'Entreprise. Cette autorisation qui fait l'objet de la **quinzième résolution** s'inscrit dans le cadre légal des dispositions des articles L 443-1 et suivants du Code du Travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article 186-3 de la loi du 24 juillet 1966. L'autorisation donne lieu à un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être émises en application de l'autorisation, et pendant la durée de cinq ans de cette autorisation, est plafonné à 2% du capital.

Le prix de souscription des actions ne peut être supérieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture de la souscription, ni, en application de l'article L 443-5 du Code du Travail, inférieur de plus de 20% à cette moyenne.

L'autorisation investit le Directoire des pouvoirs nécessaires pour fixer les autres conditions et modalités des souscriptions, leurs dates d'ouverture et de clôture, le nombre d'actions à émettre et constater la réalisation des augmentations de capital.

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

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer au Directoire la faculté d'annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la dixième résolution, dans la limite de 10% du capital social par période de 24 mois et de réduire corrélativement le capital social. Cette autorisation qui fait l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu par la loi est donnée au Directoire par la **seizième résolution**.

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

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

Cette autorisation est valable jusqu'à la tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 1999.

*
* *

Au cours de sa séance du 30 mars 1999, le Conseil de Surveillance a approuvé le texte des résolutions proposées au vote de l'Assemblée Générale et a notamment approuvé le principe et les modalités des diverses autorisations à conférer au Directoire telles qu'elles sont décrites dans son rapport. Le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable à l'adoption du projet de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale.



Comptes consolidés

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



Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 1998

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 1998, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

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

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

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

Neuilly, le 31 mars 1999

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres - Arthur Andersen
Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu - Audit
Alain Pons

Membres de la Compagnie de Versailles

Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu



Comptes de résultats consolidés

en millions	Notes	1996	1997	1998	
		€	€	€	FRF
Chiffre d'affaires		4 251	4 781	5 554	36 433
Autres produits opérationnels		64	62	69	448
Chiffre d'affaires opérationnel	3	4 315	4 843	5 623	36 881
Charges d'exploitation		(3 402)	(3 733)	(4 272)	(28 016)
Résultat brut d'exploitation		913	1 110	1 351	8 865
Loyers	4	(229)	(283)	(402)	(2 639)
Excédent brut d'exploitation		684	827	949	6 226
Amortissements et provisions		(291)	(304)	(307)	(2 011)
Résultat opérationnel	4	393	523	642	4 215
Résultat financier	5	(192)	(163)	(158)	(1 036)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	6	30	13	12	79
Résultat global des opérations		231	373	496	3 258
Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	7	35	1	(15)	(103)
Résultat courant		266	374	481	3 155
Résultat de la gestion des autres actifs	8	43	11	21	135
Amortissement des écarts d'acquisition		(28)	(45)	(60)	(392)
Impôts	9	(75)	(121)	(153)	(1 002)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	10	-	41	37	247
Intérêts minoritaires		(45)	(30)	(29)	(192)
Résultat net part du Groupe		161	230	297	1 951
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)		30 940	35 557	35 934	35 934
Résultat net par action (en unités monétaires)	11	5,2	6,5	8,3	54,3



Bilans consolidés

Actif (au 31 décembre) en millions	Notes	1996	1997	1998	
		€	€	€	FRF
Immobilisations incorporelles	12	465	459	457	2 999
Ecarts d'acquisition	13	824	1 188	1 247	8 177
Immobilisations corporelles	14	3 889	4 115	3 458	22 684
Prêts long terme	15	197	214	243	1 591
Titres mis en équivalence	16	434	139	152	1 000
Autres immobilisations financières	17	328	418	333	2 187
Total immobilisations financières		959	771	728	4 778
Total actifs immobilisés	18	6 137	6 533	5 890	38 638
Stocks		53	176	114	745
Clients		856	992	1 070	7 020
Autres tiers	19	376	445	499	3 272
Fonds réservés titres de service		170	199	205	1 343
Créances financières sur reprises de véhicules	26	–	299	415	2 726
Créances sur cessions d'actifs à court terme	26	27	112	22	146
Prêts à court terme	26	75	101	58	380
Titres de placement	26	334	423	491	3 222
Disponibilités	26	320	317	445	2 921
Total actif circulant		2 211	3 064	3 319	21 775
Charges constatées d'avance		75	97	167	1 086
Charges à répartir		28	31	48	316
Total comptes de régularisation actif		103	128	215	1 402
Total actif		8 451	9 725	9 424	61 815



Passif (avant affectation, au 31 décembre) en millions	Notes	1996	1997	1998	
		€	€	€	FRF
Capital		505	547	551	3 614
Primes		1 424	1 538	1 560	10 230
Réserves		444	460	516	3 383
Différence de conversion		(75)	69	(50)	(326)
Résultat de l'exercice		161	230	297	1 951
Capitaux propres	20	2 459	2 844	2 874	18 852
Intérêts minoritaires	21	264	191	175	1 149
Capitaux propres et intérêts minoritaires		2 723	3 035	3 049	20 001
Provisions pour risques et charges	22	206	402	519	3 404
TSDI reconditionné	23	468	437	402	2 638
Obligations convertibles en actions Accor	24	307	307	307	2 015
Autres dettes à long terme	26	1 945	2 062	1 176	7 715
Endettement en crédit bail	26	172	189	205	1 347
Total dettes financières à long terme	25	2 424	2 558	1 688	11 077
Total capitaux permanents		5 821	6 432	5 658	37 120
Fournisseurs		506	626	705	4 622
Autres tiers	19	620	705	790	5 185
Titres de service à rembourser		878	1 013	1 030	6 757
Dettes financières à court terme	26	343	711	867	5 689
Banques	26	195	186	308	2 018
Total dettes à court terme		2 542	3 241	3 700	24 271
Comptes de régularisation passif		88	52	66	424
Total passif		8 451	9 725	9 424	61 815



Tableaux de financement consolidés

en millions	Notes	1996	1997	1998	
		€	€	€	FRF
Résultat net consolidé, part du Groupe		161	230	297	1 951
Part des minoritaires		45	30	29	192
Amortissements et provisions de l'exercice		319	349	367	2 403
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus		(10)	3	(4)	(23)
Impôts différés		(10)	12	28	184
Provisions financières et de gestion du patrimoine		(1)	304	153	1 002
Marge brute d'autofinancement		504	928	870	5 709
(Plus-values) / Moins-values nettes des cessions d'actifs		(110)	(314)	(208)	(1 364)
(Gains) / Pertes non opérationnels		11	(13)	34	222
MBA d'exploitation courante		405	601	696	4 567
Investissements sur actifs existants		(260)	(316)	(357)	(2 345)
Autofinancement disponible		145	285	339	2 222
Investissements de développement et de technologie		(257)	(715)	(731)	(4 793)
Produits des cessions d'actifs		460	729	1 438	9 432
Diminution / (Augmentation) du besoin en fonds de roulement		106	71	(24)	(158)
Gains / (Pertes) non opérationnels		(11)	13	(34)	(222)
Ressources / (Emplois) de l'activité		443	383	988	6 481
Flux de dividendes		(147)	(156)	(210)	(1 374)
Augmentation de capital		73	155	26	170
Différence de conversion sur actifs immobilisés et capitaux propres		(91)	(161)	29	189
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions		3	(82)	(27)	(180)
Effet net de l'intégration proportionnelle d'Europcar	27	-	(105)	-	-
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	26	281	34	806	5 286
Endettement net début de période		(2 955)	(2 674)	(2 640)	(17 313)
Endettement net fin de période		(2 674)	(2 640)	(1 834)	(12 027)
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	26	281	34	806	5 286



Variations des capitaux propres (avant intérêts minoritaires)

en € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion	Réserves et résultat	Capitaux propres
31 décembre 1996	33 117 634	505	1 424	(75)	605	2 459
Augmentation de capital						
- par conversion d'obligations	192	-	-	-	-	-
- suite à la fusion Sphere SA	2 347 761	36	88	-	-	124
- suite à l'exercice de stock options	386 830	6	26	-	-	32
- par dividende en actions	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(145)	(145)
Différence de conversion	-	-	-	144	-	144
Résultat de l'exercice 1997	-	-	-	-	230	230
31 décembre 1997	35 852 417	547	1 538	69	690	2 844
Augmentation de capital						
- par conversion d'obligations	372	-	-	-	-	-
- suite à l'exercice de stock options	288 210	4	22	-	-	26
- par dividende en actions	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(174)	(174)
Différence de conversion	-	-	-	(119)	-	(119)
Résultat de l'exercice 1998	-	-	-	-	297	297
31 décembre 1998	36 140 999	551	1 560	(50)	813	2 874

en FRF millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion	Réserves et Résultat	Capitaux propres
31 décembre 1996	33 117 634	3 312	9 342	(492)	3 973	16 135
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
31 décembre 1997	35 852 417	3 586	10 088	455	4 525	18 654
Augmentation de capital						
- par conversion d'obligations	372	-	-	-	-	-
- suite à l'exercice de stock options	288 210	28	142	-	-	170
- par dividende en actions	-	-	-	-	-	-
Dividende distribué brut de précompte	-	-	-	-	(1 142)	(1 142)
Différence de conversion	-	-	-	(781)	-	(781)
Résultat de l'exercice 1998	-	-	-	-	1 951	1 951
31 décembre 1998	36 140 999	3 614	10 230	(326)	5 334	18 852

La variation de la différence de conversion entre 1996 et 1997, ainsi qu'entre 1997 et 1998 est essentiellement due à l'effet de l'appréciation ou de la dépréciation relative du dollar US par rapport au franc français, appliquée aux actifs nord américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6. Pour mémoire, le taux de clôture dollar contre franc utilisé en 1996, 1997 et 1998 était respectivement de 5,2370, 5,9881 et 5,6221.



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 Accor retient parmi les options existantes dans la réglementation française celles lui permettant de se rapprocher des pratiques internationales.

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

A. Méthodes de consolidation

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

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

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

B. Ecarts d'évaluation et d'acquisition

A l'occasion de la première consolidation des filiales et participations du Groupe, il est procédé, dans un délai n'excédant généralement pas un an, à l'évaluation de l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature décrite dans les notes ci-après. L'écart résiduel éventuel est inscrit à l'actif du bilan sous la rubrique "Ecart d'acquisition" et amorti linéairement sur une durée propre à chaque métier, dans les limites maximales suivantes :

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

C. Conversion des comptes exprimés en devises

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

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





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

D. Immobilisations

D.1. Immobilisations incorporelles

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

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

Les frais d'établissement sont amortis sur une durée maximale de 5 ans. Seuls les réseaux et 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
Voitures destinées à la location	voir note 2.E.1.

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 4.2.

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

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



D.4. Titres de participation non consolidés

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

D.5. Valeur d'inventaire des immobilisations

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

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

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

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

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

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, pré-retraite et indemnités de départ. Pour les régimes à cotisations définies, les charges correspondent aux cotisations versées. Pour les régimes à prestations définies, les provisions sont déterminées sur la base de méthodes actuarielles selon les règles comptables propres à chaque pays considéré.

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 français 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 qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

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



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 services liées aux activités courantes des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration 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, des honoraires relatifs à des contrats de prestation de services ainsi que la marge dégagée sur la vente des voyages à forfait. Cette définition correspond à l'évolution du métier ;
- pour les services à bord des trains, des prestations d'hôtellerie et de restauration facturées aux réseaux de chemin de fer ainsi que des subventions reçues et des prestations de rénovation réalisées par nos ateliers ;
- pour les casinos, du produit brut des jeux (machines à sous et jeux traditionnels).

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 et de minoritaires

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

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^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les produits des cessions d'actifs ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

note 2 Faits marquants et changements de périmètre

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.

Les conséquences de ce programme de réallocation de ressources ont été les suivantes au 31 décembre 1997 et au 31 décembre 1998 :

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 d'Eurest France et Eurest International à Compass Plc.

Dans le cadre de sa stratégie de réallocation des ressources, le Groupe a cédé, sur le premier semestre 1997, 36 500 000 actions (11,5% du capital) au prix unitaire de £ 7 et a dégagé une plus-value nette de € 202 millions soit FRF 1 323 millions (cf. Note 10). A l'issue de cette opération, le Groupe ne détenait plus que 10% du capital de Compass qui n'a donc plus été mis en équivalence à partir du 1^{er} janvier 1997. Les titres non cédés ont été reclassés pour leur valeur d'équivalence (y compris la différence de conversion) du 1^{er} janvier 1997 dans le poste "Titres de participation" (cf. note 16).

En 1998, le Groupe a cédé 16 446 760 titres Compass (32 893 520 actions nouvelles) pour un prix de vente net de € 200 millions (FRF 1 313 millions) et a dégagé à cette occasion une plus-value de € 130 millions (FRF 851 millions). Postérieurement à la clôture 1998, le Groupe a émis des obligations échangeables en actions Compass. Cet emprunt, d'un nominal de € 1 000 et d'une maturité de 3 ans (29 mars 2002), portant intérêt à 1 % et d'un montant de € 433 millions (FRF 2 840 millions), donnera la possibilité aux porteurs, soit d'échanger leurs obligations contre des titres Compass, soit d'être remboursés en numéraire au pair. Le nombre d'actions Compass concernées est de 30 700 000. Il est précisé que par rapport au cours de l'action Compass lors du lancement de l'opération (£ 7,45 soit € 11,03), le prix d'émission de l'obligation représentait une prime de 28%, compte tenu d'un rapport d'échange de 70,8215 actions Compass pour une obligation Accor.



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

Dans le cadre du programme de réallocation des ressources, le Groupe a procédé, au cours du 1^{er} 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'autofinancement disponible projeté, corrigé le cas échéant d'une valeur immobilière intrinsèque (en fonction de la localisation et/ou de la nature de l'actif).

Ce réexamen a permis d'identifier en 1997 un ensemble d'actifs hôteliers destinés à être cédés pour une valeur de réalisation totale estimée à € 1 372 millions (FRF 9 milliards) dont € 1 067 millions (FRF 7 milliards) ayant fait l'objet de provisions.

La fraction des actifs hôteliers et des branches d'activités 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 € 207 millions (FRF 1 356 millions) en 1997 (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 de ressources décidé au 1^{er} semestre 1997, le Groupe avait mené à bien les cessions suivantes :

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

En 1998, le rythme des cessions de murs hôteliers a été accéléré :

- cession de 261 Motel 6 (30 339 chambres) pour une valeur brute de USD 1 005 millions, soit € 820 millions (FRF 5 381 millions en valeur nette) ;

- cession en France de 5 Novotel (572 chambres), de 3 Mercure (709 chambres), de 1 Sofitel (109 chambres) et de 30 hôtels du pôle économique (Ibis/Etap/Formule 1) pour une valeur de € 114 millions (FRF 751 millions).

Par ailleurs, le Groupe a décidé d'étendre le plan de cessions de murs d'hôtels de son programme de réallocation de ressources à un lot complémentaire de 44 Motel 6, pour une valeur estimée à USD 150 millions soit environ € 137 millions (environ FRF 900 millions). Le Groupe a tiré les conséquences comptables de cette décision en ramenant la valeur des actifs concernés de leur valeur d'utilité à leur valeur de marché. Une provision de € 13,9 millions (FRF 91 millions) a été constatée à cet effet en résultat exceptionnel au 31 décembre 1998 (cf. Note 10).

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'est établie à € 50 millions (FRF 326 millions).

A.4. Cession de Hotelia (Medotels)

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

A.5. Cession de la Restauration Publique Espagne

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



A.6. Cession de 50% de la Restauration Publique et Collective au Brésil

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

A.7. Cession de la participation dans le Club Méditerranée

Au second semestre 1997, Accor avait partiellement cédé sa participation dans le Club Méditerranée pour € 16 millions (FRF 105 millions), dégageant une perte de € 4,7 millions (FRF 31 millions), provisionnée au 1^{er} semestre 1997 dans le cadre du programme de réallocation de ressources.

Au cours du premier semestre 1998, 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 égale par les deux groupes, a été consolidée par Accor par intégration proportionnelle à 50% à partir du 1^{er} 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 pour

€ 294 millions (FRF 1 928 millions) a été retenue comme valeur représentative de la juste valeur de 50% des actifs apportés par chacun des deux groupes. A cette occasion, un écart d'acquisition de € 271 millions (FRF 1 777 millions) a été dégagé. Cet écart d'acquisition est amorti sur une durée de 20 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 (Holding des activités hôtellerie économique) / 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 € 124 millions (FRF 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 valeurs mobilières 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 valorisait à cette date cette société à € 237 millions (FRF 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 est ressorti à € 184 millions (FRF 1 208 millions).

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

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

en millions au 31 décembre 1997	€	FRF
Immobilisations corporelles	42	274
Ecart d'acquisition	196	1 287
Titres mis en équivalence et titres externes	93	611
Autres immobilisations	19	122
Variation des titres MEE et des obligations AAPC détenus par Accor	(103)	(673)
Variation des immobilisations	247	1 621
Autres postes d'actif	29	192
Variation du total actif	276	1 813
<hr/>		
Intérêts minoritaires	9	59
Provisions	15	99
Différence de conversion	(6)	(37)
Dette nette	258	1 692
Variation du total passif	276	1 813
<hr/>		
Dette d'acquisition	184	1 208
Dette AAPC (après élimination des obligations convertibles)	74	484
Variation dette nette au bilan Accor	258	1 692

En 1998, Accor a finalisé l'estimation de la juste valeur des actifs et passifs acquis et l'écart d'acquisition ainsi dégagé a été affecté entre la zone Asie et la zone Pacifique, au prorata des revenus attendus au cours des prochaines années. Au 31 décembre 1998, il en ressort un écart d'acquisition définitif d'un montant de € 172 millions (FRF 1 131 millions) sur les activités australiennes, amorti sur 40 ans, et un écart d'acquisition total d'un montant de € 77 millions (FRF 508 millions) sur les activités asiatiques, amorti sur 20 ans.

E. Europcar

E.1. Intégration proportionnelle d'Europcar

Début 1998, à l'occasion de l'arrêté des comptes d'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 d'Europcar. Le compte de résultat a été mis en équivalence pour l'exercice 1997 (cf. Note 6) conformément à la méthode retenue jusqu'alors par le Groupe. Le compte de résultat d'Europcar est consolidé par intégration proportionnelle à compter de 1998.



Au 31 décembre 1997, l'effet de l'intégration proportionnelle à 50% du bilan d'Europcar sur le bilan consolidé du Groupe se résumait comme suit :

en millions au 31 décembre 1997	Note	€	FRF
Marque		61	399
Autres immobilisations incorporelles		36	239
Flotte opérationnelle longue durée		44	285
Autres immobilisations		22	147
Immobilisations long terme		163	1 070
Variation sur les titres mis en équivalence		(70)	(463)
Total actifs long terme		93	607
Flotte opérationnelle courte durée		67	437
Créances financières sur reprises de véhicules	27	299	1 964
Autres actifs		204	1 339
Total variation des actifs consolidés		663	4 347
Provisions pour risques sur marque		61	399
Provisions pour risques et charges		25	161
Dettes bancaires long terme		8	57
Dettes bancaires court terme		278	1 825
Dettes de crédit-bail liées à la flotte		118	774
Total dettes	27	404	2 656
Passif circulant		173	1 131
Total variation des passifs consolidés		663	4 347
Créances financières sur reprises de véhicules	27	299	1 964
Total dettes	27	404	2 656
Variation de la dette nette au bilan Accor	27	105	692

Le bilan consolidé d'Europcar est intégré proportionnellement après application des principes comptables retenus par le Groupe notamment en terme 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 reprises 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.

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

Fin 1997, la confirmation du redressement durable d'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 € 61 millions (FRF 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 soit € 61 millions (FRF 399 millions) en résultat exceptionnel au 31 décembre 1997 (cf. Note 10).



E.3. Comptes de résultats et bilan simplifiés d'Europcar au 31 décembre 1998

Pour évaluer l'effet de l'intégration proportionnelle d'Europcar dans les comptes consolidés Accor, les états financiers simplifiés d'Europcar sont fournis au 31 décembre 1998 :

Comptes de résultats 1998 à 100%

en millions	€	FRF
Chiffre d'affaires	803	5 270
Résultat brut d'exploitation	148	969
Loyers	(37)	(241)
Amortissements	(41)	(267)
Résultat opérationnel	70	461
Résultat financier	(53)	(351)
Résultat Global des Opérations	17	110

Bilan au 31 décembre 1998 à 100%

en millions	€	FRF
Immobilisations long terme ⁽¹⁾	400	2 626
Flotte courte durée	98	644
Créances financières	831	5 453
Autres actifs	602	3 950
Total actif	1 931	12 673
Capitaux propres	274	1,801
Provisions	48	318
Dette long et court terme	1 107	7 259
Passif circulant	502	3 295
Total passif	1 931	12 673

(1) y compris la marque Europcar pour un montant de € 61 millions (FRF 399 millions).



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

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres Pays	1998	1997	1996
Hôtellerie	1 330	918	785	43	98	3 174	2 831	2 429
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	928	648	128	41	84	1 829	1 578	1 314
Hôtellerie économique	402	270	3	2	14	691	625	581
Motel 6	-	-	654	-	-	654	628	534
Agences de voyages	52	163	148	15	12	390	621	621
Location de voitures	73	329	-	-	-	402	-	-
Services corporate	42	101	7	211	4	365	331	281
Restauration collective et publique	157	170	-	347	2	676	617	565
Services à bord des trains	200	143	-	-	-	343	271	314
Casinos	129	-	-	-	-	129	57	-
Siège et autres	74	56	-	14	-	144	115	105
Total 1998	2 057	1 880	940	630	116	5 623	-	-
Total 1997	1 639	1 565	995	571	73	-	4 843	-
Total 1996	1 513	1 638	608	467	89	-	-	4 315

en FRF millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres Pays	1998
Hôtellerie	8 722	6 022	5 141	284	648	20 817
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	6 084	4 253	837	268	553	11 995
Hôtellerie économique	2 638	1 769	16	16	95	4 534
Motel 6	-	-	4 288	-	-	4 288
Agences de voyages	339	1 068	975	96	79	2 557
Location de voitures	479	2 155	-	-	-	2 634
Services corporate	278	664	46	1 383	24	2 395
Restauration collective et publique	1 036	1 115	-	2 270	12	4 433
Services à bord des trains	1 318	937	-	-	-	2 255
Casinos	847	-	-	-	-	847
Siège et autres	482	372	-	89	-	943
Total 1998	13 501	12 333	6 162	4 122	763	36 881

Le chiffre d'affaires consolidé en 1998 s'établit à € 5 623 millions (FRF 36 881 millions) contre € 4 843 millions (FRF 31 780 millions) au 31 décembre 1997, soit une progression de € 780 millions (FRF 5 101 millions) soit + 16,05%.



Cette croissance prend en compte l'intégration proportionnelle d'Europcar depuis le 1^{er} janvier 1998. Par ailleurs, la méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires des agences de voyages a été modifiée en 1998 pour tenir compte des pratiques internationales dans la profession et de l'évolution du métier (cf. note 1.L.1.). Le chiffre d'affaires consolidé 1997 des agences de voyages comparable aux données 1998 est de € 354 millions (FRF 2 323 millions).

A méthodes comparables, le chiffre d'affaires de l'exercice 1998 a progressé de 13,3% par rapport à l'exercice 1997 dont :

- + 8,0% dus à la croissance de l'activité ;
- + 9,4% dus au développement ;
- 4,0% dus aux cessions d'activité ;
- 0,1% dus aux effets de change.

note 4 Analyse du résultat opérationnel

4.1. Résultat opérationnel par métier et zone géographique

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres Pays	Non réparti	1998	1997	1996
Hôtellerie	163	117	171	1	10	-	462	409	297
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	72	76	26	2	7	-	183	135	80
Hôtellerie économique	91	41	-	(1)	3	-	134	112	90
Motel 6	-	-	145	-	-	-	145	162	127
Agences de voyages	3	6	(1)	2	(1)	-	9	16	24
Location de voitures	10	25	-	-	-	-	35	-	-
Services corporate	15	39	(4)	54	-	-	104	98	80
Restauration collective et publique	11	7	-	10	-	-	28	21	1
Services à bord des trains	3	2	-	-	-	-	5	(1)	5
Casinos	19	-	-	-	-	-	19	11	-
Siège et autres	-	-	-	-	-	(20)	(20)	(31)	(14)
Total 1998	224	196	166	67	9	(20)	642	-	-
Total 1997	172	124	188	66	4	(31)	-	523	-
Total 1996	121	105	139	39	2	(13)	-	-	393



en FRF millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique Latine	Autres Pays	Non réparti	1998
Hôtellerie	1 069	768	1 126	8	64	-	3 035
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	475	496	172	12	45	-	1 200
Hôtellerie économique	594	272	1	(4)	19	-	882
Motel 6	-	-	953	-	-	-	953
Agences de voyages	18	42	(8)	13	(7)	-	58
Location de voitures	65	166	-	-	-	-	231
Services corporate	102	256	(29)	352	1	-	682
Restauration collective et publique	74	45	-	68	-	-	187
Services à bord des trains	18	10	-	-	-	-	28
Casinos	127	-	-	-	-	-	127
Siège et autres	-	-	-	-	-	(133)	(133)
Total 1998	1 473	1 287	1 089	441	58	(133)	4 215

4.2. Loyers opérationnels

Ces résultats opérationnels sont établis après prise en compte de charges de loyers respectivement de € 283 millions (FRF 1 857 millions) en 1997 et de € 402 millions (FRF 2 639 millions) en 1998. L'accroissement des loyers constaté en 1998 s'explique principalement par la cession de murs d'hôtels repris en location simple (cf. Note 7 et Note 2.A.2). 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 charges annuelles de loyers non actualisées s'analysent comme suit au 31 décembre 1998 :

en € millions	Loyers annuels					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	195	191	187	190	189	183
Hôtellerie économique	57	63	63	62	60	57
Motel 6	83	98	99	100	78	76
Autres métiers	67	44	24	21	19	17
Total	402	396	373	373	346	333

en FRF millions	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Hôtellerie d'affaires et de loisirs	1 283	1 255	1 227	1 248	1 244	1 200
Hôtellerie économique	371	410	412	405	392	376
Motel 6	545	643	647	655	510	501
Autres métiers	440	291	158	141	125	104
Total	2 639	2 599	2 444	2 449	2 271	2 181



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

note 5 Résultat financier

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
(Charges)/Produits d'intérêts financiers	(189)	(168)	(150)	(986)
Autres revenus ou charges financiers	(3)	5	(8)	(50)
Résultat financier (*)	(192)	(163)	(158)	(1 036)

(*) y compris pour 1998, 50% du résultat financier d'Europcar pour un montant de € 27 millions soit FRF 174 millions (cf. Note 2.E.3).

note 6 Quote-part dans le résultat des mises en équivalence

Les principales contributions s'analysent comme suit:

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Europcar ⁽¹⁾	(3)	7	-	-
AAPC ⁽²⁾	4	(5)	-	-
TAHL	-	-	2	13
Société des Hôtels et Casinos de Deauville	3	3	5	36
Parc Astérix	1	3	-	-
Compass ⁽³⁾	21	-	-	-
Autres	4	5	5	30
Quote-part du résultat avant impôt	30	13	12	79

(1) cf. Note 2.E. (2) cf. Note 2.D. (3) cf. Note 2.A.1.

note 7 Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Plus ou moins-value de cession	48	54	9	55
Provisions sur actifs hôteliers (cf. Note 1. D. 5.)	(13)	(53)	(24)	(158)
Total	35	1	(15)	(103)

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 € 37 millions (FRF 241 millions) et 11 Sofitel en France et aux Etats-Unis (3 455 chambres) pour € 8,2 millions (FRF 54 millions). Les provisions incluaient notamment des dépréciations sur 6 hôtels en France pour € 5,6 millions (FRF 37 millions), 10 hôtels en Allemagne pour € 2,6 millions (FRF 17 millions) et 6 Motel 6 pour € 2,9 millions (FRF 19 millions).



En 1997, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait principalement la plus-value de cession de 34 hôtels en France (3 808 chambres) pour € 54 millions (FRF 352 millions). Les provisions pour dépréciation d'actifs concernaient notamment 34 hôtels Mercure et Novotel en Allemagne pour € 25 millions (FRF 162 millions), 5 hôtels affaires et loisirs en France pour € 13 millions (FRF 85 millions), ainsi que 2 hôtels affaires et loisirs en Amérique du Nord pour € 5,3 millions (FRF 35 millions).

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

note 8 Résultat de la gestion des autres actifs

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Plus ou moins-value de cession	62	45	139	910
Provisions	(8)	(20)	(84)	(553)
Gains/(pertes) non opérationnels	(11)	(14)	(34)	(222)
Total	43	11	21	135

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

En 1998, les plus ou moins-values de cession comprennent principalement une plus-value de € 130 millions (FRF 851 millions) relative à la cession de 16,4 millions d'actions Compass (cf. Note 2.A.1) et un gain de € 8,1 millions (FRF 53 millions) sur swap financier (cf. note 30).

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

Les provisions comprennent également € 16 millions (FRF 108 millions) relatifs à des risques de perte de contrats en Europe dans l'activité de services à bord des trains.

Par ailleurs, les pertes et gains non opérationnels comprennent des coûts engagés dans le cadre du programme Accor 2000, de reengineering des activités hôtelières pour € 4,6 millions (FRF 30 millions).

note 9 Impôts sur les bénéfices

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

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Impôts courants et provisions IS	72	102	120	783
Impôts différés	(10)	12	28	184
Impôts des sociétés mises en équivalence	13	7	5	35
Total	75	121	153	1 002



9.2. Taux effectif d'impôt

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Résultat courant	266	374	481	3 155
Résultat de la gestion des autres actifs	43	11	2	135
Amortissements des écarts d'acquisition	(28)	(45)	(60)	(392)
Résultat avant impôts	281	340	442	2 898
Amortissements des écarts d'acquisition	28	45	60	392
Elimination des plus-values internes	21	-	-	-
Dépréciations d'actifs non déductibles	9	18	72	472
Autres	17	7	9	59
Total des différences permanentes (charges non déductibles)	75	70	141	923
Résultat non taxé ou taxé à taux réduit ⁽¹⁾	(112)	(19)	(176)	(1 154)
Résultat taxable au taux courant	244	391	407	2 667
Taux courant d'impôt en France	36,7%	41,7%	41,7%	41,7%
Impôts (théoriques) au taux courant français	(89)	(163)	(170)	(1 112)
Effets sur l'impôt théorique :				
du différentiel de taux courant des pays étrangers	3	17	23	150
des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(32)	(23)	(25)	(163)
de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	27	29	17	111
des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	-	29	10	68
des actifs d'impôt constatés sur pertes fiscales reportables des exercices antérieurs ⁽²⁾	23	12	10	65
autres	3	(13)	(8)	(53)
Total	24	51	27	178
Impôt au taux courant	(65)	(112)	(143)	(934)
Impôt au taux réduit	(10)	(9)	(10)	(68)
Charge d'impôt du Groupe	(75)	(121)	(153)	(1 002)
Taux facial d'impôt rapporté au résultat avant exceptionnel et minoritaires	26,5%	35,7%	34,6%	34,6%
Résultat courant	266	374	481	3 155
Charge d'impôt du Groupe	(75)	(121)	(153)	(1 002)
Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant	28,0%	32,5%	31,8%	31,8%

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

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



9.3. Analyse des impôts différés actifs et passifs

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Impôts différés actifs	105	124	110	723
Impôts différés passifs	(112)	(105)	(118)	(774)
Impôts différés nets	(7)	19	(8)	(51)

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

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Résultat exceptionnel	-	41	37	247

En 1997, dans le cadre du programme de réallocation de ressources décrit en Note 2. A, le résultat exceptionnel comprenait des plus-values de cession sur titres Compass et sur le solde de la participation dans HRC pour respectivement € 202 millions et € 50 millions (FRF 1 323 millions et FRF 326 millions). Par ailleurs, des moins-values de cession avaient été constatées sur la cession des titres Club Méditerranée et Astérix pour € (6,3) millions soit FRF (41) millions.

De plus, des provisions pour dépréciation d'actifs à céder avaient été constatées pour € 207 millions (FRF 1 356 millions). Ces provisions concernaient notamment pour € 159 millions (FRF 1 045 millions) des actifs hôteliers et pour partie du solde des actifs des services à bord des trains (cf. Note 2. A.2).

Par ailleurs, le résultat exceptionnel comprenait € 58 millions (FRF 382 millions) d'autres provisions, en particulier des coûts de réorganisation et réengineering engagés dans différentes activités du Groupe pour € 43 millions (FRF 279 millions).

Enfin, le réexamen des valeurs d'inventaires d'Europcar ayant démontré que la valeur d'utilité de ses actifs était largement supérieure à leur valeur nette comptable, la

provision pour dépréciation de la marque Europcar avait été reprise pour son intégralité, soit € 61 millions ou FRF 399 millions (cf. Note 2. E. 2).

En 1998, le résultat exceptionnel comprend :

- une plus-value de cession de la totalité des intérêts du groupe dans Medotels (Hotelia, hôtellerie pour personnes de grand âge) pour un montant de € 18,8 millions (FRF 123 millions) (cf. note 2.A.4) ;
- une plus-value relative à la cession de la restauration publique en Espagne pour un montant de € 13,4 millions (FRF 88 millions) (cf. note 2.A.5) ;
- une plus-value d'un montant € 19,4 millions (FRF 127 millions) suite à l'apport des activités de restauration collective et publique à une société détenue à parité avec Compass (cf. note 2.A.6).

Par ailleurs, le Groupe ayant décidé au premier semestre 1998 d'étendre le plan de cession des murs d'hôtels de son programme de réallocation de ressources à un lot complémentaire de 44 Motel 6, pour une valeur estimée à USD 150 millions (soit environ € 137 millions ou FRF 900 millions), une provision de € 13,9 millions (FRF 91 millions) a été constatée pour ramener les actifs concernés à leur valeur de marché.



note 11 Analyse du résultat net par action

	1996	1997	1998
Nombre d'actions en circulation au 1 ^{er} janvier (en milliers)	28 916	33 117	35 852
Nombre d'actions émises au cours de l'exercice (en milliers)	4 201	2 735	289
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre (en milliers)	33 117	35 852	36 141
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	30 940	35 557	35 934
Résultat net du Groupe (en € millions)	161	230	297
Résultat net par action (en €)	5,2	6,5	8,3
Résultat net du Groupe (en FRF millions)	1 058	1 508	1 951
Résultat net par action (en FRF)	34,2	42,4	54,3

note 12 Immobilisations incorporelles

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Marque Motel 6 ⁽¹⁾	160	183	171	1 124
Parts de marché services à bord des trains	75	75	75	490
Marques et réseaux agences de voyages	113	–	–	–
Marque Europcar ⁽²⁾	–	61	61	399
Autres marques et réseaux	11	11	11	69
Fonds commerciaux	77	68	63	413
Frais d'établissement	31	29	27	180
Autres immobilisations incorporelles	70	116	142	932
Total valeurs brutes ⁽³⁾	537	543	550	3 607
Amortissements	(72)	(84)	(93)	(608)
Valeurs nettes	465	459	457	2 999

(1) Les variations de la marque Motel 6 s'expliquent par l'évolution du taux de clôture USD contre FRF (1996 : 5,2370, 1997 : 5,9881, 1998 : 5,6221).

(2) cf. Note 2. E.2.

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



note 13 Ecarts d'acquisition

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Valeurs brutes	983	1 391	1 481	9 711
Amortissements cumulés	(159)	(203)	(234)	(1 534)
Total en valeur nette	824	1 188	1 247	8 177

en millions		1996	1997	1998	
		€	€	€	FRF
Motel 6	(40 ans)	273	323	298	1 953
Carlson Wagonlit Travel	(20 ans)	118	257	257	1 683
Hôtellerie Australie/Pacifique (AAPC)	(20 ans)	4	200	176	1 158
Hôtellerie Asie (AAPC)	(40 ans)	-	-	73	481
Hôtellerie économique (Sphere)	(40 ans)	54	59	74	485
Casinos (Accor Casinos et filiales)	(20 ans)	-	48	68	442
Société des Hôtels et Casinos de Deauville	(40 ans)	33	32	31	206
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	(40 ans)	-	19	24	154
Lenôtre	(20 ans)	21	20	18	120
Services à bord des trains	(6 ans)	-	-	16	102
Apetik (Ticket Restaurant Brésil)	(40 ans)	16	17	14	94
Embral (Restauration collective Brésil)	(20 ans)	-	21	9	57
Compass Plc	(40 ans)	123	-	-	-
Autres (inférieurs à € 15 millions)		182	192	189	1 242
Total en valeur nette		824	1 188	1 247	8 177



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

en millions	1997	1998	
	€	€	FRF
Valeur nette début de période	824	1 188	7 795
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre :	364	182	1 191
• Hôtellerie Asie / Australie	196	60	390
• Embral (Restauration Collective Brésil)	21	-	-
• Accor Casinos (rachat de Mandelieu en 1998)	51	24	156
• Motel 6	26	-	-
• Pannonia (Hôtellerie Hongrie)	20	-	-
• Restauration collective Brésil (Atta / Sillius / Art)	-	16	109
• Services à bord des trains	-	19	128
• Europcar	-	14	89
• Ticket Restaurant Brésil	-	9	57
• Postiljon (Hôtellerie Pays-Bas)	-	7	47
• Autres	50	33	215
• Impact de la fusion CIWLT Carlson	143	-	-
Déconsolidations :	(123)	(28)	(187)
• Compass	(123)	-	-
• Apport de 50% des actifs Brésil de restauration à Compass	-	(19)	(126)
• Hotelia	-	(4)	(27)
• Geresia	-	(5)	(34)
Différence de conversion	34	(24)	(155)
Dotations aux amortissements	(45)	(60)	(392)
Autres mouvements	(9)	(11)	(75)
Valeur nette fin de période	1 188	1 247	8 177



note 14 Immobilisations corporelles

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Terrains	720	761	410	2 691
Constructions	3 019	3 269	2 576	16 895
Agencements	592	640	702	4 607
Matériels et mobiliers	1 012	1 241	1 276	8 371
Immobilisations en cours	41	72	325	2 130
Total valeurs brutes	5 384	5 983	5 289	34 694
Amortissements et dépréciations	(1 495)	(1 868)	(1 831)	(12 010)
Valeurs nettes	3 889	4 115	3 458	22 684

Au 31 décembre 1998, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 564 millions (FRF 3 699 millions) en valeurs brutes, contre € 507 millions (FRF 3 327 millions) au 31 décembre 1997.

note 15 Prêts long terme

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Hôtellerie Etats-Unis / Canada ⁽¹⁾	32	46	13	87
Hôtellerie Royaume-Uni ⁽²⁾	25	28	–	–
Hôtellerie Pays-Bas ⁽³⁾	14	14	14	89
Sedri (Le Duff) ⁽⁴⁾	22	24	13	83
Hôtellerie Asie-Pacifique	–	19	33	217
Groupe Vaturi ⁽⁵⁾	2	9	49	319
Croisières	6	5	3	19
Autres	96	69	118	777
Total	197	214	243	1 591

(1) La variation s'explique d'une part par le remboursement d'une partie des créances et d'autre part, par des effets de périmètre consécutifs au rachat de sociétés non consolidées jusqu'alors.

(2) Un prêt a été consenti en 1994 à une société non consolidée détenant 3 Novotel au Royaume-Uni. Ce prêt a été remboursé en janvier 1999 et figure à ce titre dans le poste "prêts à court terme".

(3) Un prêt de € 14 millions (FRF 89 millions) a été consenti en 1995 à une société non consolidée détenant 7 Novotel aux Pays-Bas.

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

(5) cf. note 17.



note 16 Titres mis en équivalence

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Compass ⁽¹⁾	224	-	-	-
Europcar ⁽²⁾	68	-	-	-
Accor Asia Pacific Corp (AAPC) ⁽³⁾	54	-	-	-
Pannonia ⁽⁴⁾	15	-	-	-
TAHL (Australie) ⁽⁵⁾	-	56	53	349
Ambassador / Ambatel (hôtellerie Corée) ⁽⁵⁾	-	6	8	53
Indotel (hôtellerie Vietnam) ⁽⁵⁾	-	8	7	49
Mahindra (hôtellerie Inde) ⁽⁵⁾	-	-	1	7
Autres mises en équivalence Asie ⁽⁵⁾	-	9	11	76
Société des Hôtels et Casinos de Deauville	19	20	22	143
CNIT	12	13	13	86
Parc Astérix ⁽⁶⁾	12	-	-	-
Quadro Rodas (hôtellerie Brésil)	4	3	2	14
Restauration France (HRC)	6	-	-	-
Autres mises en équivalence	20	24	35	223
Total	434	139	152	1 000

(1) Compass n'est plus mis en équivalence depuis le 1^{er} janvier 1997 (cf. Note 2. A.1).

(2) Le groupe Europcar est consolidé par intégration proportionnelle depuis le 31 décembre 1997 (cf. Note 2. E.).

(3) Le groupe AAPC est consolidé par intégration globale depuis le 31 décembre 1997 (cf. Note 2. D.).

(4) Le groupe Pannonia est consolidé par intégration globale depuis le 1^{er} janvier 1997.

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

(6) 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) a été reclassé en titres de participation non consolidés.



note 17 Autres immobilisations financières

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Titres de participation et obligations convertibles	247	328	207	1 357
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	113	130	178	1 167
Total valeurs brutes	360	458	385	2 524
Provision pour dépréciation	(32)	(40)	(52)	(337)
Valeurs nettes	328	418	333	2 187

(1) Le montant au titre du dépôt TSDI au 31 décembre 1998 s'établit à € 112 millions (FRF 736 millions) contre € 96 millions (FRF 630 millions) au 31 décembre 1997 (cf. Note 23).

Au 31 décembre 1996, Accor détenait une participation de 2,36% dans le Club Méditerranée pour un montant de € 28 millions (FRF 182 millions) dont la majeure partie a été cédée en 1997 dégageant une moins-value de € 4,7 millions (FRF 31 millions, cf. Note 2. A. 7).

Au 31 décembre 1997, Accor détenait 100 190 actions Club Méditerranée pour un montant de € 7 millions (FRF 46 millions). Au cours du premier semestre 1998, Accor a cédé sa participation résiduelle dans le Club Méditerranée sans dégager de résultat significatif.

Au 31 décembre 1997, et consécutivement à la cession de 36 500 000 actions sur l'exercice, le Groupe Accor ne détenait plus que 31 800 201 titres de Compass Plc comptabilisés au poste "Titres de participation" pour un montant de € 159 millions (FRF 1 040 millions) correspondant à leur valeur d'équivalence au 1^{er} janvier 1997 (cf. Note 2. A. 1.). Suite à la cession

de 16 446 760 titres en février 1998, Accor ne détient plus que 15 353 541 titres (soit 30 706 882 nouvelles actions), qui figurent au bilan au 31 décembre 1998 pour une valeur de € 77 millions (FRF 502 millions).

Au 31 décembre 1997, Accor détenait également 477 888 obligations convertibles en actions Crédicom (Groupe Vaturi) d'un nominal de BEF 5 000 et portant intérêt à 6,5% pour un montant de € 61 millions (FRF 397 millions). Début 1998, la totalité des obligations Crédicom a été échangée (coupon attaché) contre respectivement 5% et 2,28% du capital des sociétés Financière Saresco et Saresco (activités de Duty Free/ Distribution Parfumerie), une créance de € 42 millions (FRF 273 millions) sur le Groupe Vaturi garantie par une promesse de bail hôtelier, et une soulte de € 9,1 millions (FRF 60 millions). Aucun résultat n'a été dégagé sur cette opération (cf. note 15).



note 18 Analyse des actifs immobilisés par métier

18.1 Actifs immobilisés nets par métier

en € millions	Hôtellerie Affaires et Loisirs	Hôtellerie éco- nomique	Motel 6	Services corporate	Agences de voyages	RC et RP	Services à bord des trains	Casinos	Location de voitures	Siège et autres	1998	1997	1996
Immobilisations incorporelles	34	16	169	36	23	5	75	–	89	10	457	459	465
Ecart d'acquisition	365	73	297	51	257	46	16	99	13	30	1 247	1 188	824
Immobilisations corporelles	1 266	886	955	30	27	48	47	43	79	77	3 458	4 115	3 889
Sous-total	1 665	975	1 421	117	307	99	138	142	181	117	5 162	5 762	5 178
Prêts long terme	99	13	1	–	–	2	–	–	–	128	243	214	197
Titres mis en équivalence	101	8	–	–	1	–	–	22	4	16	152	139	434
Autres immo. financières	64	5	12	5	3	1	1	2	10	230	333	418	328
Total 1998	1 929	1 001	1 434	122	311	102	139	166	195	491	5 890	–	–
Total 1997	1 777	969	2 312	122	307	131	113	70	160	572	–	6 533	–
Total 1996	1 506	934	2 137	127	293	97	117	2	68	856	–	–	6 137

en FRF millions	Hôtellerie Affaires et Loisirs	Hôtellerie éco- nomique	Motel 6	Services corporate	Agences de voyages	RC et RP	Services à bord des trains	Casinos	Location de voitures	Siège et autres	1998
Immobilisations incorporelles	222	104	1 107	234	150	36	494	1	585	66	2 999
Ecart d'acquisition	2 394	476	1 953	337	1 688	300	102	648	83	196	8 177
Immobilisations corporelles	8 302	5 814	6 262	198	177	315	309	284	517	506	22 684
Sous-total	10 918	6 394	9 322	769	2 015	651	905	933	1 185	768	33 860
Prêts long terme	651	84	4	1	2	12	–	–	–	837	1 591
Titres mis en équivalence	661	53	–	–	9	1	2	143	26	105	1 000
Autres immo. financières	419	32	77	33	20	5	9	14	66	1 512	2 187
Total 1998	12 649	6 563	9 403	803	2 046	669	916	1 090	1 277	3 222	38 638



18.2. Retour sur capitaux employés par métier (ROCE)

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

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

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

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

Au 31 décembre 1998, le ROCE a été calculé sur la base de l'excédent d'exploitation des activités du 1^{er} janvier au 31 décembre 1998 ramené à la moyenne des capitaux propres employés au cours de la même période.

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

Métiers	31 déc. 1996	31 déc. 1997	31 déc. 1998
Hôtellerie			
Hôtellerie d'affaires et de loisirs ⁽¹⁾	8,9%	11,4%	11,5%
Hôtellerie économique	12,0%	13,1%	14,2%
Motel 6	8,3%	9,3%	9,7%
Agences de voyages	8,8%	7,7%	5,4%
Location de voitures ⁽²⁾	-	-	15,4%
Services corporate	19,1%	21,2%	21,3%
Restauration collective et publique	8,0%	14,8%	15,8%
Services à bord des trains	5,4%	2,4%	4,9%
Casinos	-	16,3%	17,0%
Autres activités et mises en équivalence	3,9%	1,0%	2,0%
Total Groupe	9,0%	10,2%	11,2%

(1) Le ROCE de l'Hôtellerie d'affaires et de loisirs inclut pour la première fois en 1998 les activités en Australie et en Asie (AAPC), figurant jusqu'alors en MEE dans le poste "autres activités et mises en équivalence". Hors AAPC, le ROCE de la division affaires et loisirs aurait été de 12,8%, en progression de 1,4 points par rapport à 1997.

(2) Le ROCE d'Europcar, calculé sur la base de la mise en équivalence de cette société, figurait pour 10,6% au 31 décembre 1997 dans la ligne "autres activités et mises en équivalence". Pour mémoire, le ROCE d'Europcar en intégration proportionnelle aurait été de 13,7% en 1997, à comparer au chiffre de 15,4% pour 1998.

note 19 Autres tiers actifs et passifs

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Impôts différés actifs	105	124	110	723
Autres tiers actifs ⁽¹⁾	271	321	389	2 549
Valeurs nettes des autres tiers actifs	376	445	499	3 272
Impôts différés passifs	112	105	118	774
Autres tiers passifs ⁽²⁾	508	600	672	4 411
Valeurs nettes des autres tiers passifs	620	705	790	5 185

(1) Au 31 décembre 1998, ce solde comprend notamment :
 - de la TVA à récupérer pour € 100 millions (FRF 658 millions);
 - des créances d'impôts et taxes pour € 63 millions (FRF 413 millions) ;
 - des créances vis-à-vis du personnel pour € 9,6 millions (FRF 63 millions).

(2) Au 31 décembre 1998, ce solde comprend notamment :
 - des dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux pour € 249 millions (FRF 1 632 millions);
 - des dettes d'impôts et taxes pour € 72 millions (FRF 470 millions);
 - de la TVA à payer pour € 45 millions (FRF 292 millions);
 - des dettes d'impôts société pour € 39 millions (FRF 255 millions).



note 20 Note sur le capital potentiel

Au 31 décembre 1998, le capital social est composé de 36 140 999 actions. En dehors de l'emprunt obligataire convertible 1991 (cf. Note 25), il existe au 31 décembre 1998 les options de souscription suivantes, réservées au personnel :

- 35 800 options de souscription au prix de FRF 490, échéance décembre 1999 ;
- 138 400 options de souscription au prix de FRF 617, échéance août 1997 à août 2001 ;
- 137 108 options de souscription au prix de FRF 434, échéance octobre 2001 ;
- 200 000 options de souscription au prix de FRF 507, échéance janvier 1999 à janvier 2005 ;
- 277 500 options de souscription au prix de FRF 1065, échéance janvier 2003 à janvier 2006.

note 21 Variation des intérêts minoritaires

en millions	€	FRF
31 décembre 1996	264	1 733
Résultat de la période	30	197
Dividendes versés aux minoritaires	(11)	(70)
Différence de conversion	10	64
Diminution des intérêts minoritaires suite à la fusion Sphere ⁽¹⁾	(102)	(667)
Diminution des intérêts minoritaires suite à des rachats d'actions IBL	(46)	(305)
Première consolidation du groupe Pannonia en intégration globale	47	311
Autres variations	(1)	(8)
31 décembre 1997	191	1 255
Résultat de la période	29	192
Dividendes versés aux minoritaires	(35)	(232)
Différence de conversion	(17)	(112)
Autres variations	7	46
31 décembre 1998	175	1 149

(1) cf. Note 2. C.

note 22 Provisions pour risques et charges

en millions	€	FRF
31 décembre 1996	206	1 348
Effet de l'intégration proportionnelle d'Europcar	25	161
Effet de l'intégration globale d'AAPC	15	98
Effet de l'intégration proportionnelle de Carlson Wagonlit Travel	(6)	(39)
Autres entrées de périmètre	11	74
Dotations / (reprise) de provisions courantes	49	322
Dotations / (reprise) de provisions exceptionnelles	90	593
Différence de conversion	4	27
Autres variations	8	51
31 décembre 1997	402	2 635
Effets de périmètre	(14)	(93)
Dotations / (reprises) de provisions courantes	115	754
Différence de conversion	(10)	(62)
Autres variations	26	170
31 décembre 1998	519	3 404

Au 31 décembre 1998, le solde des provisions pour risques et charges comprend notamment € 33 millions, soit FRF 218 millions, de provisions pour indemnités de départs à la retraite et fonds de pension, € 25 millions, soit FRF 167 millions, de primes de remboursement des obligations émises par Accor en 1991 (cf. Note 24), des provisions de propre assureur (€ 19 millions, soit FRF 127 millions), des provisions pour charges liées aux coûts de réorganisation et réengineering des différentes activités du Groupe incluant les coûts de passage à l'An 2000 et à l'Euro (€ 82 millions, soit FRF 538 millions), des provisions pour risques commerciaux, fiscaux et sociaux individuellement supérieurs à € 0,76 million (FRF 5 millions) totalisant € 201 millions (FRF 1 321 millions) et des provisions pour risques et charges divers individuellement inférieurs à € 0,76 million (FRF 5 millions) totalisant € 42 millions (FRF 275 millions). Par ailleurs, des provisions portant sur des risques de réalisation sur actifs figurent dans ce poste pour € 116 millions (FRF 758 millions).



note 23 T.S.D.I. reconditionné

En décembre 1990, Accor a émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée reconditionnés pour une valeur nominale de € 762 millions (FRF 5 milliards). Simultanément, Accor a reversé à une société tierce une indemnité de € 170 millions (FRF 1 118 millions) avec un double effet :

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

La valeur nette encaissée de € 592 millions (FRF 3 882 millions) représente le capital du T.S.D.I. reconditionné inscrit au passif du bilan à l'émission. La subordination signifie la suspension du paiement des semestrialités prévues contractuellement en cas d'exceptionnelles difficultés financières de Accor, cette suspension donnant droit elle-même à capitalisation d'intérêts jusqu'à la reprise des versements. Ces titres sont rémunérés sous forme d'intérêts pendant quinze ans (PIBOR + marge). Le swap d'immunisation qui permet de fixer l'amortissement du principal et de

rester en position de taux variable sur le flux d'intérêt net d'impôt a fait l'objet d'un placement (€ 112 millions soit FRF 736 millions au 31 décembre 1998, 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 € 307 millions (FRF 2 015 millions) représenté par 2 100 000 obligations à 6,75% de FRF 960 de nominal (soit € 146,35), convertible à raison de 1,15 action Accor pour 1 obligation et remboursable avec une prime de FRF 96 (€ 14,64) par titre en janvier 2000.

La prime de remboursement des obligations est constatée en charge financière sur la durée de l'émission.



note 25 Analyse des dettes financières à long terme (hors TSDI)

en millions	Taux effectif 12/1996	1996	Taux effectif 12/1997	1997	Taux effectif 12/1998	1998	
	%	€	%	€	%	€	FRF
Franc français	5,28	1 028	5,15	1 199	-	-	-
Franc belge	5,20	66	5,83	61	-	-	-
Deutsch mark	4,55	84	5,42	51	-	-	-
Peseta espagnole	7,32	4	NS	-	-	-	-
Florin hollandais	6,26	16	6,28	13	-	-	-
Escudo portugais	N/A	-	5,37	9	-	-	-
Ecu	N/A	-	7,86	4	-	-	-
Euro	5,24	1 198	5,21	1 337	5,21	1 097	7 197
Dollar US	5,98	979	6,10	860	6,21	312	2 046
Franc suisse	5,48	13	5,50	13	5,13	12	80
Livre sterling	8,34	7	7,92	27	-	-	-
Dollar canadien	4,34	12	4,45	19	5,48	17	110
Dollar australien	NS	-	5,53	74	8,38	1	7
Autres devises	N/A	3	N/A	3	N/A	7	46
Sous Total		2 212		2 333		1 446	9 486
Engagements crédit-bails		172		189		205	1 347
Réserve fonds social (Italie)		38		34		36	239
Dépôts et cautionnements		2		2		1	5
Total dettes financières à long terme		2 424		2 558		1 688	11 077

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

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Année N+2	165	128	146	957
Année N+3	174	307	101	660
Année N+4	259	150	321	2 108
Année N+5	98	352	46	303
Année N+6	306	98	42	277
Au-delà	500	490	554	3 633
Obligations convertibles à échéance indéterminée	307	307	307	2 015
Papier commercial et crédits CT reclassés en LT	615	726	171	1 124
Total dettes financières à long terme	2 424	2 558	1 688	11 077



Au 31 décembre 1998, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédits confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 1 475 millions, soit FRF 9 674 millions ayant des échéances variant entre janvier 2000 et décembre 2003. Des crédits à court terme (Billets de Trésorerie et Crédits Spots), que le Groupe a l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de € 171 millions, soit FRF 1 124 millions dans la limite des lignes de crédit à long terme confirmées disponibles.

note 26 Analyse de l'endettement net

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
TSDI reconditionné	468	437	402	2 638
Obligations convertibles en actions Accor	307	307	307	2 015
Autres dettes long terme	1 945	2 062	1 176	7 715
Endettement de crédit bail	172	189	205	1 347
Dettes financières court terme	343	711	867	5 689
Banques	195	186	308	2 018
Dettes financières	3 430	3 892	3 265	21 422
Créances financières sur reprises de véhicules (Note 2. E.)	-	(299)	(415)	(2 726)
Prêts à court terme	(75)	(101)	(58)	(380)
Titres de placement	(334)	(423)	(491)	(3 222)
Disponibilités	(320)	(317)	(445)	(2 921)
Dette financière nette	2 701	2 752	1 856	12 173
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(27)	(112)	(22)	(146)
Endettement net	2 674	2 640	1 834	12 027
Endettement net début de période	2 955	2 674	2 640	17 313
Variation des dettes long terme	(366)	(177)	(898)	(5 892)
Variation des comptes financiers à court terme	(148)	(52)	9	59
Variation de périmètre et différence de conversion ⁽¹⁾	124	280	(7)	(43)
Variation des créances sur cessions d'actifs	109	(85)	90	590
Variation de la période	(281)	(34)	(806)	(5 286)
Endettement net fin de période	2 674	2 640	1 834	12 027

(1) Sur dettes long terme

La dette financière (long terme et court terme) se décompose en 47% à taux fixe (taux moyen 5,92% au 31 décembre 1998) et 53% à taux variable (moyenne 4,68% au 31 décembre 1998), étant précisé que les taux variables peuvent être fixés par des références à des indices de marché (type EURIBOR) sur des périodes de 1 à 6 mois. Le taux moyen des dettes financières (hors banques) s'établit à 5,27%.



note 27 Effet de l'intégration proportionnelle d'Europcar au 31 décembre 1997

en millions	€	FRF
Dettes bancaires long terme	9	57
Dettes bancaires court terme	278	1 825
Dettes de location / financement de véhicules	117	774
Dettes financières	404	2 656
Créances financières sur flotte de véhicules	(299)	(1 964)
Total dette nette	105	692

note 28 Frais de personnel

Les frais de personnel se sont élevés à € 1 644 millions (FRF 10 784 millions) sur l'exercice 1997 et à € 1 909 millions (FRF 12 520 millions) sur l'exercice 1998.

Le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance et aux membres du Comité des Comptes et du Comité des Rémunérations s'est élevé à € 0,971 million (FRF 6,370 millions).

note 29 Litiges

Il n'existe aucun litige ou arbitrage susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, le patrimoine, l'activité et les résultats du Groupe.

note 30 Engagements hors bilan au 31 décembre 1998

- Les engagements donnés relatifs aux emprunts et découverts bancaires s'élèvent à € 3,5 millions, soit FRF 22,9 millions.
- Accor et IFIL ont réaménagé les accords du 5 décembre 1991 concernant leur filiale commune Sifalberghi portant sur l'engagement du rachat à IFIL par Accor de 25% du capital de Sifalberghi.

IFIL bénéficie désormais 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^{er} juillet 1999 et le 31 décembre 2002, le prix sera fixé sur la base d'une formule intégrant le patrimoine net comptable, la plus-value latente sur le patrimoine immobilier net d'impôt, et l'écart d'acquisition.

Cet engagement est valorisé à € 16,8 millions, soit FRF 110,3 millions, au 31 décembre 1998.

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

- Dans le cadre d'un contrat de location portant sur environ 70 motels pour une durée de 5 ans, le Groupe s'est engagé, dans le cas où il n'exercerait ni son option de renouvellement du bail, ni son option d'achat des motels, et au cas où le propriétaire déciderait de vendre les biens, à garantir à ce dernier la différence entre le prix de vente et le prix initial des actifs. Cette garantie est limitée à un montant maximum de 80% de cette différence, soit USD 340 millions (€ 306 millions, c'est-à-dire FRF 2 006 millions).

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

- Les autres engagements donnés s'élèvent à € 166 millions, soit FRF 1 091 millions ; figure dans ce poste l'engagement donné sur Accor Casinos. Les autres engagements donnés sont individuellement inférieurs à € 7,6 millions (FRF 50 millions).



note 31 Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 1998

France

<input type="checkbox"/> SOFITEL INT.	100,00%
<input type="checkbox"/> SIHN	100,00%
<input type="checkbox"/> PIH	100,00%
<input type="checkbox"/> MIH	100,00%
● SERARE	99,99%
● LENOTRE	99,81%
▲ S.E.A.V.T ⁽²⁾	49,74%
◆ Europcar Interent ⁽²⁾	49,74%
* Accor Casino SA	65,00%
* SFPTH SA	99,47%
* DEVIMCO	99,96%
* RESINTER	99,88%
* S.H.C.D. ⁽¹⁾	34,90%
* Académie Accor	100,00%

Europe

Allemagne

<input type="checkbox"/> Mercure Hôtels	100,00%
<input type="checkbox"/> Novotel DTCMBH	100,00%
<input type="checkbox"/> Eurorheinische ⁽¹⁾	49,74%
■ TR Menu Scheck	100,00%

Autriche

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

Belgique

<input type="checkbox"/> Accor Hôtels Belgium	98,36%
<input type="checkbox"/> Pullman Belgium	100,00%
<input type="checkbox"/> Accoordination	99,11%
■ Accor T.R.B.	100,00%
▲ W.L. Tourisme ⁽²⁾	49,74%
* CIWLT	99,47%

Danemark

▲ World Tourist ⁽²⁾	49,74%
--------------------------------	--------

Espagne

<input type="checkbox"/> Novotel Espagne	100,00%
▲ Viajes Ecuador ⁽²⁾	49,74%

Grèce

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

Hongrie

<input type="checkbox"/> Pannonia	43,20%
-----------------------------------	--------

Italie

<input type="checkbox"/> Sagar	99,47%
<input type="checkbox"/> Setac	99,47%
● ■ Gemeaz	94,64%
* Sifalberghi	72,62%
* Scapa Italia	97,00%

Pays-Bas

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

Portugal

<input type="checkbox"/> Soltejo ⁽²⁾	50,00%
■ ESA	94,30%

Royaume-Uni

<input type="checkbox"/> Novotel UK	100,00%
▲ WLT Travel UK ⁽²⁾	49,74%
■ Luncheon vouchers	99,98%

Suède

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

Suisse

<input type="checkbox"/> Novotel International	100,00%
--	---------

Amérique latine

Argentine

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

Brésil

<input type="checkbox"/> N.H.T.	70,90%
● ■ ● T.S. do Brasil	49,97%

Mexique

▲ WLT Mexicana	69,63%
■ Accor Servicios Emp.	93,00%

Amérique du nord

Canada

<input type="checkbox"/> Group Accor of Canada	99,97%
▲ Carlson Canada ⁽²⁾	49,74%

Etats-Unis

<input type="checkbox"/> Accor North America	100,00%
<input type="checkbox"/> IBL Ltd	99,94%
<input type="checkbox"/> Miotel	100,00%
▲ Carlson USA ⁽²⁾	49,74%

Afrique

Côte d'Ivoire

<input type="checkbox"/> Société Abidjanaise	74,97%
--	--------

Sénégal

<input type="checkbox"/> SPHU	92,89%
-------------------------------	--------

Asie-Pacifique

<input type="checkbox"/> AAPC :	
Accor Asia Pacific Corp.	100,00%
<input type="checkbox"/> TAHL	36,80%

(1) Société mise en équivalence

(2) Société consolidée par intégration proportionnelle

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

NB 2 : La liste complète des filiales et participations consolidées par Accor à fin décembre 1998 se trouve à la disposition des actionnaires au siège social de la société, et leur sera adressée à leur demande.

Hôtellerie

▲ Agences de voyages

◆ Location de voitures

■ Services corporate

● Restauration

◆ Services à bord des trains

* Autres services



Société mère

- 64** Rapport de gestion sur les résultats de la société mère 1998
- 66** Comptes résumés
- 64** Rapport spécial des Commissaires aux comptes
- 69** Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte



Rapport de gestion sur les résultats de la société mère 1998

Activité

La société Accor est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, Formule 1 et Ticket Restaurant. Elle exploite des hôtels en direct, ou détient des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Elle est la principale société d'exploitation des hôtels Novotel, 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. Elle a pour autre activité l'émission et la gestion des titres de service en France.

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

Accor SA a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires de € 520 millions (FRF 3,4 milliards), dont € 236 millions (FRF 1,5 milliard) de chiffre d'affaires des exploitations ; le reste constitue des redevances, des refacturations ou des prestations de services.

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

En 1998, Accor a poursuivi ses activités et a continué de renforcer ses participations hôtelières tout en se dégageant d'activités diverses non hôtelières.

Les derniers titres de la société Club Méditerranée qui lui restaient au 31 décembre 1997, ont été cédés, faisant apparaître un profit de € 0,35 million (FRF 2,3 millions).

La participation de 93,68% dans la société Medotels, qui gérait 19 résidences du grand âge, sous la marque Hotelia, a été vendue, dégageant une plus value de € 28,2 millions (FRF 185 millions).

Accor a cédé toute son activité de restauration en Espagne qui était exploitée sous la marque Pizza del Arte par la société Geresa. Cette cession a dégagé une plus value de € 18,2 millions (FRF 119 millions).

Avant cette cession, Accor avait racheté à la société Geresa 90,5% de la société Novotel Espagne pour la détenir totalement.

L'opération la plus importante a été au début de l'année le rachat à 100% par Cobefin, filiale belge détenue à 100%, des activités hôtelières en Asie.

Cobefin, a lancé une offre publique d'achat (OPA) sur les 74% du capital que Accor ne possédait pas dans la société australienne AAPC. Cette OPA a été réussie à 100% au cours du premier trimestre.

Accor, pour financer cette acquisition, a procédé à une augmentation de capital dans Cobefin de € 190 millions (FRF 1 244 millions).

Pour assurer les nombreux projets de développement dans les casinos, Accor a participé à une augmentation de capital dans Accor Casinos à hauteur de € 13,7 millions (FRF 90 millions), maintenant sa participation à 65%.

Après le rachat pour € 7 millions (FRF 46 millions) de 100% de la société SPCA qui exploite un Novotel Atria à Arras et possède des participations dans les sociétés qui exploitent les autres centres sous cette marque, Accor détient désormais directement ou indirectement la totalité des sociétés d'exploitation françaises de la marque Atria.

Accor a souscrit à des augmentations de capital de ses filiales hôtelières allemandes pour € 36,9 millions (FRF 242 millions). La plupart de ces sociétés, filiales à 100%, ont fusionné dans la société Accor Hotellerie GmbH, elle-même filiale à 100%.

La société Holpa, holding de Pannonia qui exploite principalement des hôtels en Hongrie, est maintenant détenue directement à 23,5% par Accor après un rachat de 8,5% du capital étant précisé que Accor détient par ailleurs, via des filiales autrichiennes détenues à 100%,



36,5% d'Holpa. Accor a aussi racheté 7,4% de la société Pannonia en direct, le tout pour un montant de € 10,9 millions (FRF 72 millions). Il est rappelé que Holpa détient directement 59,7% de Pannonia.

La société Fimaker qui possède directement ou indirectement 6 hôtels en France (5 Formule 1 et un Ibis) a été acquise en totalité pour € 7,2 millions (FRF 47 millions).

Accor a par ailleurs procédé à des rachats de participations de minoritaires, notamment dans la société hôtelière de Blois, la Sodeheco en Espagne et la CIWLT.

Accor a souscrit à des augmentations de capital de filiales déjà détenues à 99% pour la poursuite de leurs activités. C'est le cas de Serare qui exploite les restaurants Courtepaille, de la SIET dont la filiale a une activité de tour opérateur.

Dans le cadre des activités de titres de service, un rachat de participation au Portugal et des apports en capital ont été faits en Colombie, en Roumanie, en Tunisie, en Pologne, en Grèce et en Inde pour y poursuivre le développement, représentant ensemble € 4,3 millions (FRF 28,2 millions).

Résultats 1998

Pour l'ensemble de ses activités, les produits d'exploitation de la société Accor atteignent € 519 millions (FRF 3 408 millions). En 1997, la société avait réalisé € 394 millions (FRF 2 586 millions) de chiffre d'affaires, soit une progression de 31,7%.

Il inclut pour l'essentiel des redevances hôtelières et le chiffre d'affaires des 66 hôtels Novotel.

Le résultat d'exploitation passe de € 16 millions (FRF 104 millions) à € 12,6 millions (FRF 83 millions) en 1998 en raison de la poursuite de l'effort consenti pour mettre en place "Accor 2 000" et moderniser ses systèmes d'information.

Le résultat financier s'élève à € 190 millions (FRF 1 244 millions) contre € 214 millions (FRF 1 402 millions) l'an passé. La diminution de € 24 millions (FRF 158 millions) s'explique par la réduction des dividendes reçus compensée partiellement par la réduction des dotations nettes des reprises aux provisions sur filiales.

Les dividendes reçus en 1998 sont de € 341 millions (FRF 2 238 millions). En 1997, ils étaient de € 402 millions (FRF 2 637 millions). La plupart des dividendes sont en augmentation à l'exception de la CIWLT, qui a distribué € 199 millions en 1998 (FRF 1 308 millions) au lieu de € 316 millions en 1997 (FRF 2 073 millions). CIWLT a pu régler ces dividendes suite aux importantes plus values faites sur la cession de titres Compass.

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des filiales (et quelques autres charges) représentent une dotation nette en 1998 de € 81 millions (FRF 534 millions) contre € 135 millions (FRF 885 millions)

en 1997. En 1998, une provision de € 46 millions (FRF 300 millions) a été constituée (€ 76 millions (FRF 500 millions) en 1997) sur la participation CIWLT, pour tenir compte de la diminution de son actif net à la suite de ses importantes distributions de dividendes, mais aussi de la revalorisation de certains de ses actifs.

Le résultat courant est ainsi de € 202 millions (FRF 1 327 millions) pour cet exercice, en diminution de € 27 millions (FRF 179 millions) sur celui de l'année 1997 qui était de € 229 millions (FRF 1 505 millions). Le résultat exceptionnel, composé essentiellement des plus values de cession des titres de Medotels et Geresa, fait apparaître un profit de € 53 millions (FRF 345 millions). L'année précédente il s'élevait à € 24 millions (FRF 157 millions).

Le périmètre des sociétés incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés Accor est de 94 filiales. Il permet d'obtenir un boni d'impôt de € 28,2 millions (FRF 185 millions). En 1997, le boni d'impôt était de € 21 millions (FRF 139 millions), soit une amélioration pour 1998 de € 7 millions (FRF 47 millions).

Le résultat net au 31 décembre 1998 est de € 283 millions (FRF 1 857 millions), en légère progression par rapport à celui de 1997 qui s'élevait à € 275 millions (FRF 1 801 millions).



Comptes de résultats résumés

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Produits d'exploitation	293	394	519	3 408
Charges d'exploitation	(242)	(343)	(473)	(3 104)
Dotations aux amortissements et provisions	(34)	(35)	(34)	(221)
Résultat d'exploitation	17	16	12	83
Produits de participation	468	471	405	2 655
Autres produits financiers	34	66	49	323
Charges financières	(210)	(188)	(183)	(1 200)
Dotations et reprises aux provisions	(135)	(135)	(81)	(534)
Résultat financier	157	214	190	1 244
Résultat exceptionnel	44	24	53	345
Impôt	35	21	28	185
Bénéfice	253	275	283	1 857

Bilans résumés (avant répartition)

en millions	1996	1997	1998	
	€	€	€	FRF
Actif				
Immobilisations incorporelles	48	50	54	351
Immobilisations corporelles	91	83	154	1 007
Immobilisations financières	4 430	4 745	4 924	32 297
Créances	431	484	688	4 516
Fonds réservés	170	183	205	1 344
Disponibilités	4	18	9	63
Total de l'actif	5 174	5 563	6 034	39 578
Passif				
Capital social	505	547	551	3 614
Primes et réserves	1 484	1 705	1 828	11 993
Résultat de l'exercice	253	275	283	1 857
Autres fonds propres (TSDI) ⁽¹⁾	504	497	490	3 212
Provisions pour risques et charges	66	91	108	711
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	328	328	328	2 151
Dettes financières	1 777	1 831	2 054	13 471
Autres dettes	69	91	161	1 057
Titres de service à rembourser	188	198	231	1 512
Total du passif	5 174	5 563	6 034	39 578

(1) Y compris intérêts courus pour 1996, 1997 et 1998 respectivement de FRF 2,2 millions, FRF 1,4 million et FRF 1,7 million payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante.

(2) 2 099 029 obligations de FRF 960 chacune, plus les intérêts courus payables à l'échéance du 2 janvier de l'année suivante.



Actif net au 31 décembre 1998

en millions	€	FRF
Capital	551	3 614
Primes d'émission et de fusion	1 417	9 295
Réserve légale	57	372
Réserves réglementées	69	451
Autres réserves	45	295
Report à nouveau	228	1 495
Résultat de l'exercice	283	1 857
Provisions réglementées	13	84
Total avant affectation	2 663	17 463

Projet d'affectation du résultat

en millions	€	FRF
Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter :		
le bénéfice de l'exercice 1998	283	1 857
auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur	228	1 495
Total disponible	511	3 352
de la façon suivante :		
Au dividende	144	948
Au précompte	41	267
Au report à nouveau le solde	326	2 137
Total	511	3 352

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

Nature des opérations (en milliers)	1994	1995	1996	1997	1998	
	€	€	€	€	€	FRF
1. Situation financière en fin d'exercice						
Capital social	380 593	440 819	504 868	546 567	550 966	3 614 100
Nombre d'actions émises	24 965 281	28 915 851	33 117 184	35 852 417	36 140 999	36 140 999
Nombre d'obligations convertibles en actions	2 099 987	2 099 957	2 099 906	2 099 349	2 099 029	2 099 029
2. Opérations et résultats de l'exercice						
Chiffre d'affaires hors taxes	259 714	263 308	286 379	389 979	490 589	3 218 053
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	64 273	233 447	399 125	414 181	356 979	2 341 628
Impôt sur les bénéfices	4 670	(12 980)	(35 419)	(21 124)	(28 227)	(185 161)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	56 080	147 595	252 793	274 499	283 040	1 856 624
Montant des bénéfices distribués	80 617	109 891	144 901	173 869	185 247	1 215 144 ⁽¹⁾
3. Résultats par action (en unités)						
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,39	8,52	13,12	12,14	10,66	69,92
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,25	5,10	7,63	7,66	7,83	51,37
Dividende net attribué à chaque action	2,74	3,05	3,05	3,51	4,00	26,24 ⁽¹⁾
4. Personnel						
Nombre de salariés	2 977	2 777	2 777	2 796	3 368	3 368 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	69 972	79 840	88 296	109 873	120 042	787 425

(1) Proposé.

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



Rapport spécial des Commissaires aux comptes

Etabli en application de l'article 145 de la loi du 24 juillet 1966. Exercice clos le 31 décembre 1998

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

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

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

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

1. Conventions conclues au cours de l'exercice et préalablement autorisées

1. Lors de sa réunion du 7 avril 1998, le Conseil de Surveillance a examiné les conditions de rachat des participations détenues par les actionnaires minoritaires dans la société Devimco International BV.

Au cours de cette réunion, et dans le cadre d'une politique visant à racheter l'ensemble des participations détenues par les actionnaires minoritaires dans cette société, le Conseil de Surveillance a autorisé le rachat à une valeur unitaire de FRF 50 000 basée sur une étude d'expert indépendant des actions de Devimco International BV détenues par Messieurs Sven Boinet et Benjamin Cohen, membres du Directoire, soit 20 actions représentant 4 % du capital social pour chacun d'entre eux.

2. Lors de sa réunion du 8 juillet 1998, le Conseil de Surveillance a, en vue de renforcer son réseau de filiales Formule 1 en région parisienne, autorisé l'acquisition des actions de la société HEP propriétaire de trois hôtels exploités sous l'enseigne Formule 1 et respectivement situés à Savigny, Linas et Vigneux.

A cette occasion, a été autorisé le rachat par l'intermédiaire de la société SGHE, filiale à 100 % de Accor, de la

participation à 100 % dans HEP détenue par l'intermédiaire de la société SEIH par les Co-Présidents du Conseil de Surveillance, Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson. La valeur de 100 % des titres de la société HEP a été déterminée à FRF 2,6 millions sur la base d'une étude d'expert indépendant, SGHE reprenant également la totalité du compte courant de SEIH dans HEP pour un montant de FRF 19,4 millions.

3. Lors de sa réunion du 6 octobre 1998, le Conseil de Surveillance a examiné les conditions d'abandon de créance sur la société Avoralp, filiale à 99 % de Accor.

Les pertes enregistrées depuis plusieurs années par la société Avoralp, et qui sont dues au frais financiers liés à la détention d'une partie des titres détenus par le Groupe dans la société Société des Hôtels et Casino de Deauville, ont conduit à envisager une reconstitution des fonds propres de cette filiale. A cet égard, le Conseil de Surveillance a autorisé un abandon de créance de FRF 20 millions.

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

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

1. La convention d'assistance technique avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a fait l'objet d'un avenant en date du 22 juin 1998 au terme duquel le montant de la redevance annuelle a été réduite à FRF 20 millions au titre de l'exercice 1998.

2. Le crédit bancaire syndiqué d'un montant de FRF 5 milliards et d'une durée de 5 ans, placé auprès de diverses banques et auquel la BNP et la Société Générale participent chacune à hauteur de 6 %, n'était plus utilisé au 31 décembre 1998. Les frais financiers pris en charge sur l'exercice s'élèvent à FRF 10 138 889.

Neuilly, le 31 mars 1999

Barbier Frinault & Autres
Arthur Andersen
Christian CHOCHON

Deloitte Touche Tohmatsu
Audit
Alain PONS



Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte

RESOLUTIONS RELEVANT DE L'ORDRE DU JOUR ORDINAIRE

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

Première résolution

Approbation des rapports et des comptes de l'exercice 1998

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 1998 tels qu'ils sont présentés. L'Assemblée approuve les opérations traduites par ces comptes ainsi que les actes de gestion accomplis par le Directoire au cours de cet exercice.

Deuxième résolution

Approbation des conventions réglementées

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

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice 1998

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 1998

	€	FRF
s'élevant à :	283 040 531,83	1 856 624 181,35
auquel s'ajoute :		
- le report à nouveau bénéficiaire de	227 910 901,04	1 494 997 509,11
Soit un total disponible de	510 951 432,86	3 351 621 690,46
de la façon suivante :		
- au dividende	144 563 996,00	948 277 651,24
- au précompte	40 683 473,61	266 866 093,00
- au report à nouveau, le solde	325 703 963,25	2 136 477 946,22

Le dividende payé aux 36 140 999 actions du capital ayant jouissance au 1^{er} janvier 1998 est fixé à € 4,00 (soit FRF 26,24) par action, assorti d'un avoir fiscal de € 2,00 (soit FRF 13,12) représentant un revenu global de € 6,00 (soit FRF 39,36) par action. Le dividende sera mis en paiement le lundi 14 juin 1999.

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

	1995		1996		1997	
	FRF	€	FRF	€	FRF	€
Dividende net	20,00	3,05	20,00	3,05	23,00	3,51
Impôt payé	10,00	1,52	10,00	1,52	11,50	1,75
Revenu global	30,00	4,57	30,00	4,57	34,50	5,26



Quatrième résolution

Fixation du montant des jetons de présence

L'Assemblée Générale décide, jusqu'à nouvelle délibération de sa part, d'allouer une somme annuelle de € 250 800 (soit FRF 1 645 140) au Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Cinquième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de CDC Participations

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de CDC Participations pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

Sixième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Renaud d'Elissagaray

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Renaud d'Elissagaray pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

Septième résolution

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Jean-Marie Fourier

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Jean-Marie Fourier pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2004.

Huitième résolution

Non renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes et de son suppléant

L'Assemblée Générale prend acte que les mandats du Cabinet Janny Marque et Associés, Commissaire aux comptes titulaire, et de son suppléant, M. Jean Coutancier, venus à expiration à l'issue de la précédente Assemblée Générale Ordinaire, n'ont pas été renouvelés.

Neuvième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'émettre un ou des emprunts obligataires

L'Assemblée Générale autorise le Directoire à procéder sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la création et à l'émission en France ou à l'étranger d'obligations, subordonnées ou non, notamment sous forme de titres subordonnés à durée indéterminée, avec ou sans bons donnant le droit de souscrire d'autres obligations ou échangeables contre des titres de toutes natures émis par d'autres émetteurs, jusqu'à concurrence d'un montant nominal de € 2 500 millions, ou de la contrevaletur de cette somme en autres devises, avec ou sans garantie hypothécaire ou autre, dans les proportions, sous les formes et aux époques, taux et conditions d'émission et d'amortissement qu'il jugera convenables.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, en vue de la réalisation de ce ou de ces emprunts et précise qu'il aura toute latitude pour fixer les caractéristiques des obligations définies ci-dessus et qui pourront comporter notamment un taux d'intérêt variable et une prime de remboursement au dessus du pair, fixe ou variable, ladite prime s'ajoutant au montant maximal ci-dessus fixé. En cas d'émission d'obligations avec bons en euros, le montant à imputer sur la présente autorisation sera celui correspondant au montant nominal des obligations émises du fait de l'exercice des droits attachés aux bons. En cas d'émission d'obligations à bons en devises étrangères, la contrevaletur en euros à retenir sera celle correspondant, au jour de l'émission des obligations à bons, au montant nominal de celles-ci ainsi qu'au montant nominal des obligations susceptibles d'être émises du fait de l'exercice des droits attachés aux bons. Conformément à la loi, cette autorisation est valable pour une période de cinq ans à compter du jour de la présente décision.

La présente autorisation annule et remplace, pour la période non écoulée, l'autorisation donnée initialement au Conseil d'Administration par la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 1995 et transférée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997.



Dixième résolution

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

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Directoire et pris connaissance des éléments figurant dans la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse, autorise le Directoire, conformément aux dispositions de l'article 217-2 de la loi du 24 juillet 1966, à faire racheter les actions de la Société.

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

Le prix maximal d'achat est fixé à € 305 et le prix minimal de vente à € 125.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

En application de l'article 179-1 nouveau du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 2 700 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 823 500 000, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de € 305 autorisé ci-dessus.

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

- optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société,
- régulariser le cours de Bourse de l'action de la Société,
- consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe,

- attribuer les actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion
- annuler des actions à hauteur du nombre maximum d'actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise,
- remettre les actions en paiement ou en échange, notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- attribuer les actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société,
- permettre la sortie d'un ou plusieurs actionnaires minoritaires,
- favoriser le débouclage de participations croisées,

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

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

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la cinquième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 9 juin 1998.

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



RESOLUTIONS RELEVANT DE L'ORDRE DU JOUR EXTRAORDINAIRE

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

Onzième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article 180 III de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 :

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;
2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 150 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi ;
3. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès à des actions et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 2 milliards ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;
4. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Directoire aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

5. Décide que toute émission de bons de souscription d'actions de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

6. Constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

7. Décide que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera au moins égale à 80% de la moyenne des premiers cours de l'action de la Société constatés en Bourse pendant dix jours de Bourse consécutifs choisis parmi les vingt précédant le jour du début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'en cas d'émission par voie de souscription de bons de souscription d'actions de la Société, la somme reçue par la Société lors de la souscription des bons sera prise en compte dans ce calcul ;

8. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance même



rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles seront assurées le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, procéder le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société ;

9. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription ;

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt six mois à compter de la présente Assemblée. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Douzième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation de capital, sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article 180 III de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 :

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions, de bons de souscription et plus généralement de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;

2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder € 100 millions.

3. Décide que cette augmentation de capital pourra résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, et avec l'accord de cette dernière.

4. Décide en outre que le montant nominal des titres d'emprunt donnant accès au capital et susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, sera au maximum de € 1 milliard ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres monnaies ;

5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Directoire pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera.

Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables.

6. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

7. Constate et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs



de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

8. Décide que, en cas d'émission immédiate ou à terme d'actions de numéraire, la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation, sera au moins égale à la moyenne des premiers cours de l'action de la Société constatés en Bourse pendant dix jours de Bourse consécutifs choisis parmi les vingt précédant le jour du début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'en cas d'émission de bons de souscription d'actions de la Société, la somme reçue par la Société lors de la souscription des bons sera prise en compte dans ce calcul.

9. Décide que le Directoire pourra dans la limite du montant global d'augmentation de capital fixée au 2 ci-dessus, procéder à toute augmentation de capital par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions et sous les réserves fixées à l'article 193-1 de la loi du 24 juillet 1966.

10. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer la date de jouissance même rétroactive des titres à émettre et le cas échéant les conditions de leur rachat, suspendre le cas échéant l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles seront assurées le cas échéant la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières donnant à terme accès à des actions de la Société et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, procéder le cas échéant à

toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Directoire aura tous pouvoirs notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

11. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'émission immédiate et/ou à terme d'actions de la Société sans droit préférentiel de souscription, à l'exception de la délégation consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 7 janvier 1997 de procéder à des émissions de plans d'options de souscription d'actions prévues aux articles 208-1 à 208-19 de la loi du 24 juillet 1966.

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt six mois à compter de la présente Assemblée. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Treizième résolution

Autorisation à donner au Directoire d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire :

1. Délègue au Directoire les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, soit encore par la conjugaison avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu de la onzième résolution,



et sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;

2. Décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 150 millions ;

3. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment :

- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions ;
- de décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article 194 de la loi du 24 juillet 1966, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;
- de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts.

4. Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise. La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la date

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

Quatorzième résolution

Limitation du montant global des autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, comme conséquence de l'adoption des onzième, douzième et treizième résolutions, décide de fixer à € 300 millions le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiate et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

Quinzième résolution

Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Epargne Entreprise du Groupe Accor

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 et suivants du Code du Travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article 186-3 de la loi du 24 juillet 1966 :

1. Autorise le Directoire à augmenter en une ou plusieurs fois le capital social, dans un délai maximal de cinq ans à compter du jour de la présente Assemblée par l'émission d'actions à libérer en numéraire et réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article 208-4 de la loi du 24 juillet 1966, dès lors que ces salariés adhèrent à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe Accor.

2. Décide que le nombre total d'actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution ne devra pas dépasser 2% du capital social au jour de la décision du Directoire.



3. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Directoire.

4. Constate que ces décisions entraînent renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée.

5. Confère tous pouvoirs au Directoire à l'effet de :

- déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
- décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement ; consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs actions ;
- fixer les modalités et conditions d'adhésion au plan d'épargne, en établir ou modifier le règlement ;
- fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des actions ;
- arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre ;
- constater la réalisation des augmentations de capital ;
- accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités ;
- modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

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

Seizième résolution

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

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

- a annuler les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui lui a été donnée par la dixième résolution dans la limite de 10% du capital par période de vingt-quatre mois et à réduire corrélativement

le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles,

- a procéder à une telle réduction, à régler le sort d'éventuelles oppositions, à constater la ou les réductions de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, à modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, à accomplir toutes formalités nécessaires. La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

Dix-septième résolution

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

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise expressément le Directoire à utiliser dans les conditions prévues par la loi, les autorisations d'augmentation de capital visées dans résolutions qui précèdent en cas d'offre publique d'achat et/ou d'échange portant sur les titres de la Société, à la condition que l'augmentation de capital ne soit pas réservée à des bénéficiaires dénommés. Cette autorisation est valable à compter de ce jour et jusqu'à la date de tenue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice en cours. Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance, conformément à l'article 15 des statuts.

Dix-huitième résolution

Pouvoirs pour formalités

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



Renseignements de caractère général

- 78** Renseignements de caractère général
- 80** Renseignements concernant le capital
- 86** Administration - Direction - Contrôle



Renseignements de caractère général

Dénomination

Accor

Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Evry

Forme juridique

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

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

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

Objet social (cf. article 3 des statuts)

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

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

- La création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;

- Toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes, le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du Commerce des Sociétés

602 036 444 RCS Evry

Code APE : 553B.

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 cédex 15.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

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

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



Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 21 des statuts)

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

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

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

Tenue de l'Assemblée

(voir article 22 des statuts)

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

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

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, 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 Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le Bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil de Surveillance, le Vice-Président, ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à 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 1998 à FRF 3 614 099 900, divisé en 36 140 999 actions de FRF 100 nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au cours de sa séance du 12 février 1999, le Directoire a converti le capital social de Accor en euros.

Le capital s'élève désormais à € 542 114 985 divisé en 36 140 999 actions de € 15 nominal.

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 9 juin 1998 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 1998, à opérer en Bourse sur ses propres actions.

Le prix maximum d'achat ne devait pas excéder € 305 (FRF 2 000) et le prix minimum de vente ne devait pas être inférieur à € 122 (FRF 800) 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 1998 (voir page 21).

Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles

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

Cet emprunt est amortissable le 1^{er} janvier 2000 à FRF 1 056 (€ 161) par obligation.

Au 31 décembre 1998, restaient en circulation 2 099 029 obligations cotées à la Bourse de Paris (code 8519).

Options de souscription réservées au personnel

En janvier 1998, le Directoire a attribué au personnel 280 000 options de souscription d'actions Accor à € 162,36 (FRF 1 065) et, en janvier 1999, 120 000 autres options à € 169,73 (FRF 1 113).

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 788 808 au 31 décembre 1998.

Si toutes les obligations 1991 étaient converties et si toutes les options étaient exercées, le nombre d'actions nouvelles à émettre serait de 3 202 691 et donnerait un nombre total de 39 343 690 actions.

Ces actions nouvelles représenteraient une augmentation des fonds propres voisine de € 392 millions (FRF 2 574 millions).



Evolution du capital

Le capital a été augmenté en 1998 par la création de 288 582 actions, dans le cadre de la conversion d'obligations Accor 6,75% 1991 et de l'exercice d'options de souscription.

	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en FRF)		Montants successifs du capital (en FRF)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
1994	Conversion de 8 obligations 1991	800	6 880	2 473 262 000	24 732 620
	Paiement de dividendes en actions à FRF 644	23 266 100	126 567 584	2 496 528 100	24 965 281
1995	Conversion de 30 obligations 1984 en \$	117 800	41 385	2 496 645 900	24 966 459
	Exercice d'options FRF 508	18 000	73 440	2 496 663 900	24 966 639
	Paiement de dividendes en actions à FRF 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
1996	Conversion de 51 obligations 1991	5 400	40 940	2 891 590 500	28 915 905
	Exercice d'options FRF 617	50 000	258 500	2 891 640 500	28 916 405
	Exercice d'options FRF 508	3 965 100	16 177 608	2 895 605 600	28 956 056
	Exercice d'options FRF 590	100 000	490 000	2 895 705 600	28 957 056
	Réemploi de dividendes à FRF 633	72 327 400	385 505 042	2 968 033 000	29 680 330
	Echange des actions IBL	343 685 400	855 671 113	3 311 718 400	33 117 184
1997	Conversion de 557 obligations 1991	64 200	471 799	3 311 782 600	33 117 826
	Exercice d'options à FRF 617	1 620 000	8 375 400	3 313 402 600	33 134 026
	Exercice d'options à FRF 508	25 763 000	105 113 040	3 339 165 600	33 391 656
	Exercice d'options à FRF 590	11 300 000	55 370 000	3 350 465 600	33 504 656
	Echange des actions Sphere	234 776 100	484 898 267	3 585 241 700	35 852 417
1998	Conversion de 320 obligations 1991	37 200	275 582	3 585 278 900	35 852 789
	Exercice d'options à FRF 490	1 716 000	6 692 400	3 586 994 900	35 869 949
	Exercice d'options à FRF 617	4 490 000	23 213 300	3 591 484 900	35 914 849
	Exercice d'options à FRF 1 065	250 000	2 412 500	3 591 734 900	35 917 349
	Exercice d'options à FRF 590	22 365 000	109 588 500	3 614 099 900	36 140 999

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



Répartition du capital et des droits de vote

Actionnaires au 31 mars 1999

	Nombre d'actions	Nombre de votes	% du capital	% des votes
Caisse des Dépôts et Consignations	1 990 295	3 797 326	5,5%	9,6%
Fondateurs	1 251 628	1 788 042	3,5%	4,5%
Société Générale	670 274	670 474	1,8%	1,7%
Worms & Cie (IFIL)	475 528	951 056	1,3%	2,4%
BNP	245 516	491 032	0,7%	1,3%
Total Conseil de Surveillance	4 633 241	7 697 930	12,8%	19,5%
Autres actionnaires	31 508 502	31 777 477	87,2%	80,5%
Total	36 141 743	39 475 407	100,0%	100,0%

Autres actionnaires

- Une enquête demandée auprès de la Sicovam en date du 31 mars 1999, auprès des intermédiaires détenant plus de 50 000 actions, a pu déterminer le nombre approximatif d'actionnaires, soit 84 000.
- 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%. Par ailleurs, il détient des options de souscription.
- Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

Modifications de l'actionariat

	1997 ⁽¹⁾		1998 ⁽²⁾		1999 ⁽³⁾	
	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote	% capital	% droits vote
Caisse des Dépôts et Consignations	8,14 %	11,49 %	5,5 %	9,6 %	5,5 %	9,6 %
Société Générale	4,43 %	5,28 %	2,2 %	2,0 %	1,8 %	1,7 %
Compagnie Générale des Eaux	0,35 %	0,63 %	–	–	–	–
BNP	1,43 %	1,99 %	0,7 %	1,3 %	0,7 %	1,3 %
UAP(puis Axa-UAP)	1,92 %	1,73 %	0,5 %	0,5 %	1,1 %	1,0 %
IFIL (puis Worms & Cie)	1,44 %	1,30 %	1,3 %	2,4 %	1,3 %	2,4 %

(1) au 27 février 1997 (2) au 12 novembre 1998 (3) au 31 mars 1999

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



Marché et rendement des titres

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

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 ACRFY, CUSIP 00435 F 101.

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

Etablissement assurant le service financier de la Société :

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

Action et dividende

en €	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice			Détaché le	Payé le	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
1993	24 732 612	2,74	1,37	4,11	6 juin 94	12 juillet 94	112,2	85,4	90,4	4,55%
1994	24 965 281	2,74	1,37	4,11	21 juin 95	26 juillet 95	116,8	76,8	88,4	4,66%
1995	28 915 851	3,05	1,52	4,57	14 juin 96	19 juillet 96	103,7	79,4	96,7	4,73%
1996	33 117 184	3,05	1,52	4,57	13 juin 97	13 juin 97	122,3	92,4	100,2	4,57%
1997	35 852 417	3,51	1,75	5,26	15 juin 98	15 juin 98	181,9	96,2	170,6	3,08%
1998⁽¹⁾	36 140 999	4,00	2,00	6,00	14 juin 99	14 juin 99	272,1	137,4	184,5	3,25%

(1) proposé

en FRF	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice			Détaché le	Payé le	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global			+ haut	+ bas	dernier cours	
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%
1997	35 852 417	23,00	11,50	34,50	15 juin 98	15 juin 98	1193	631	1119	3,08%
1998⁽¹⁾	36 140 999	26,24	13,12	39,36	14 juin 99	14 juin 99	1785	901	1210	3,25%

(1) proposé

Un dividende représentant € 4 (FRF 26,24) et € 6 (FRF 39,36) avec avoir fiscal est proposé aux 36 140 999 actions ayant jouissance au 1^{er} janvier 1998.

Les dividendes distribués au titre des cinq exercices précédents sont récapitulés ci-dessus.

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

	Cours moyen		Cours extrêmes				Nombre de titres échangés
	€	FRF	+ haut		+ bas		
			€	FRF	€	FRF	
1997							
Octobre	168,0	1 102	178,8	1173	141,8	930	4 331 883
Novembre	163,7	1 074	172,9	1134	153,7	1008	1 890 202
Décembre	171,7	1 126	181,9	1193	162,4	1065	2 901 736
1998							
Janvier	172,9	1 134	187,2	1 228	160,1	1 050	2 539 388
Février	195,1	1 280	216,5	1 420	181,4	1 190	1 999 091
Mars	219,4	1 439	242,4	1 590	202,6	1 329	2 417 005
Avril	240,6	1 578	256,0	1 679	224,0	1 469	2 536 072
Mai	251,9	1 652	263,0	1 725	242,9	1 593	2 690 583
Juin	257,2	1 687	267,6	1 755	244,8	1 606	3 226 472
Juillet	254,3	1 668	272,1	1 785	237,5	1 558	2 922 689
Août	227,6	1 493	244,5	1 604	202,8	1 330	3 562 857
Septembre	197,3	1 294	225,3	1 478	165,0	1 082	3 896 125
Octobre	161,4	1 059	181,0	1 187	137,4	901	5 269 197
Novembre	184,3	1 209	203,1	1 332	164,6	1 080	3 320 790
Décembre	176,8	1 160	190,3	1 248	160,7	1 054	3 097 731
1999							
Janvier	186,8	1 225	208,8	1 370	172,0	1 128	3 372 362
Février	211,5	1 387	229,0	1 502	184,5	1 210	4 759 231
Mars	226,3	1 484	240,8	1 580	227,0	1 489	4 395 261

N.B. Les cours moyens en € pour 1997 et 1998 ont été calculés sur la base de 1 € = 6,55957



Obligation convertible 6,75% 1991

	Cours moyen		Cours extrêmes				Nombre de titres échangés
	€	FRF	+ haut		+ bas		
			€	FRF	€	FRF	
1997							
Octobre	207,8	1 363	209,5	1 374	201,7	1 323	187 335
Novembre	210,7	1 382	212,5	1 394	206,0	1 351	99 578
Décembre	223,8	1 468	224,9	1 475	218,8	1 435	63 132
1998							
Janvier	218,3	1 432	219,7	1 441	215,6	1 414	154 489
Février	238,4	1 564	240,1	1 575	234,6	1 539	77 398
Mars	257,5	1 689	259,9	1 705	251,2	1 648	85 990
Avril	278,0	1 824	285,0	1 869	266,0	1 745	35 252
Mai	289,0	1 896	294,0	1 929	281,0	1 843	12 476
Juin	297,0	1 948	307,0	2 014	288,0	1 889	84 151
Juillet	297,0	1 948	313,0	2 053	280,0	1 837	65 094
Août	268,0	1 758	292,0	1 915	248,0	1 627	63 755
Septembre	240,0	1 574	261,0	1 712	215,0	1 410	153 940
Octobre	228,0	1 496	243,0	1 594	207,0	1 358	68 930
Novembre	245,0	1 607	256,0	1 679	234,0	1 535	24 321
Décembre	238,0	1 561	256,0	1 679	218,0	1 430	10 185
1999							
Janvier	241,0	1 581	256,0	1 679	228,0	1 496	15 820
Février	258,0	1 692	268,0	1 758	245,0	1 607	34 672
Mars	267,0	1 751	277,0	1 817	260,0	1 705	136 802

N.B. Les cours moyens en € pour 1997 et 1998 ont été calculés sur la base de 1 € = 6,55957



Administration - Direction - Contrôle

En accord avec les principes du gouvernement d'entreprise, Accor est administré, depuis le 7 janvier 1997, par un Directoire composé de quatre membres, qui assure la gestion du Groupe, et un Conseil de Surveillance qui en assure le contrôle.

Le Conseil de Surveillance est composé de douze membres, dont sept représentants des principaux actionnaires et cinq membres indépendants. Les rapports entre ces deux organes sont régis par un règlement intérieur. Un comité des rémunérations et un comité des comptes complètent cette organisation.

Directoire

Jean-Marc Espalioux, Président

Sven Boinet

Benjamin Cohen

John Du Monceau.

Secrétaire

Pierre Todorov

Conseil de Surveillance

- Paul Dubrule, Gérard Pélisson, Co-Présidents, Co-Fondateurs du Groupe Accor.

- Isabelle Bouillot, Directeur Général Adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations ; Isabelle Bouillot est notamment administrateur de Saint-Gobain, de La Poste et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse Centrale des Caisses d'Épargne.

- BNP, représentée par Baudouin Prot, Directeur Général de la BNP ; Baudouin Prot est notamment administrateur de Rhône-Poulenc et de Pechiney et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute.

- CDC Participations, représentée par Willy Stricker, Président Directeur Général de CDC Participations ; Willy Stricker est notamment membre du Conseil de Surveillance du Club Méditerranée et représentant permanent de CDC Participations au Conseil d'Administration de Canal+.

- IFIL Finanziaria di Partecipazioni SpA, représentée par Gabriele Galateri di Genola, administrateur délégué, Directeur Général de IFIL ; Gabriele Galateri di Genola est notamment membre du Conseil de Surveillance de

Worms & Cie, administrateur de Fiat (Italie) et Non-Executive Director de Arjo Wiggins Appleton Plc (Grande-Bretagne).

- Société Générale, représentée par Patrick Duverger, Directeur Général de la Société Générale ; Patrick Duverger est notamment membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute et représentant permanent de la Société Générale au Conseil d'Administration de TF1.

Membres indépendants

- Etienne Davignon, Président de la Société Générale de Belgique ; Etienne Davignon est notamment administrateur de Pechiney, de ICL (Grande-Bretagne), de BASF (Allemagne) et membre du Conseil de Surveillance de Suez-Lyonnaise des Eaux.

- Renaud d'Elissagaray, ancien membre du Directoire de la Banque Louis Dreyfus et administrateur de Arca-Banque du Pays Basque et de diverses SICAV, dont Indosuez France Plus.

- Jean-Marie Fourier, Directeur Général Honoraire du Groupe Thomson.

- Jérôme Seydoux, Président Directeur Général de Pathé ; Jérôme Seydoux est notamment administrateur de Chargeurs, Danone et de BskyB Group (Grande-Bretagne).

- Maurice Simond, ancien Group Director de IBM Europe.

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. Etienne 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. Etienne Davignon et Renaud d'Elissagaray. Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des données permettent de garantir la qualité de l'information fournie.

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

L'équipe dirigeante de Accor, comprenant les membres du Directoire, les responsables des grandes directions fonctionnelles Groupe et les responsables des activités opérationnelles, est intéressée à la progression des résultats du Groupe à travers la mise en place d'éléments de rémunération variables déterminés en fonction d'objectifs qualitatifs et quantitatifs précis.

Cette fraction variable peut représenter jusqu'à 80% de la rémunération fixe pour les membres du Directoire -dont la rémunération est arrêtée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations- et jusqu'à 40% pour les autres membres de l'équipe dirigeante.

Les quatre membres du Directoire et les responsables des grandes directions fonctionnelles : Volker Büring, Directeur Général des Ressources Humaines ; Jacques Charbit, Directeur de la Communication ; Olivier Devys, Directeur Général Adjoint des Ressources Humaines ;

Thierry Gaches, Contrôleur Général ; Christian Gary, Directeur de la Trésorerie Groupe ; Jean-Paul Ribert, Directeur Juridique ; Eliane Rouyer, Directeur de la Communication Financière ; Pierre Todorov, Secrétaire Général ; ont perçu en 1998 des rémunérations pour un montant total de € 3 885 874 (FRF 25 489 660).

Par ailleurs, les rémunérations de toute nature perçues au titre de l'exercice par les membres du Conseil de Surveillance pour l'ensemble des fonctions qu'ils exercent dans les sociétés du Groupe ont été de € 1 880 426 (FRF 12 334 790) dont € 971 100 (FRF 6 370 000) de jetons de présence versés par différentes sociétés.

Plans d'options de souscription d'actions.

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions. Pour chaque année où un plan d'options est décidé, une cible prioritaire d'attributaires est déterminée : dirigeants, cadres supérieurs ou encadrement intermédiaire opérationnel. En fonction de la cible prioritaire retenue, le nombre d'attributaires peut varier de quelques dizaines à quelques centaines de personnes par plan.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, qu'elle soit au niveau des résultats obtenus ou du comportement du bénéficiaire.

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

Lorsque les membres du Directoire font partie de la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options accordées à chacun d'entre eux est arrêté par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations. Au 31 décembre 1998, 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 :

- 83,33% de la société Michelet Défense (un hôtel Sofitel), dont Accor ne possède que 16,67%,
 - 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 des marques du Groupe.



Options de souscription réservées au personnel

Date du Conseil	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (dont celles attribuées aux membres du Directoire*)	Nombre de bénéficiaires (dont membres du Directoire*)	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription en		Nombre d'actions souscrites au cours de l'exercice 1998	Nombre d'actions souscrites au 31/12/98 (dont celles souscrites par les membres du Directoire)
					€	FRF		
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor								
19/10/1993	350 000	390	19/10/1997	19/10/1998	89,9	590	223 650	337 650 (dont 15 000)
01/08/1995	200 000	160	01/08/1997	01/08/2001	94,1	617	44 900	138 400
07/01/1997	200 000 (110 000)	25 (tous)	07/01/1997	07/01/2005	77,3	507	0	0
07/01/1998	280 000 (79 000)	241 (tous)	07/01/2003	07/01/2006	162,4	1 065	2 500	2 500
06/01/1999	120 000	640 (aucun)	06/01/1999	06/01/2007	169,73	1 114	0	0
Plans d'options de souscription d'actions repris par Accor suite à la fusion-absorption de Sphere International								
19/12/1994	52 960 (4 800)	68	19/12/1994	19/12/1999	74,7	490	17 160	17 160 (dont 4 800)
31/10/1996	137 108	83	31/10/1996	31/10/2001	66,2	434	0	0
Plans de souscription d'actions émis par des filiales (Lenôtre)								
29/12/1994	4 700	8	29/12/1994	15/01/2000	170,7	1 120	0	0
30/04/1996	2 700	3	30/04/1996	30/04/2001	170,7	1 120	0	0
25/10/1996	600	1	25/10/1996	25/10/2001	170,7	1 120	0	0

* à partir du 7 janvier 1997

Contrats de participation et d'intéressement

La participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe négocié entre les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises. La réserve spéciale de participation pour 1998 s'élève à € 7,5 millions (FRF 49 millions).

Les montants versés au cours des 4 dernières années ont été les suivants : € 2,9 millions (FRF 19 millions) en 1994, € 3,8 millions (FRF 25 millions) en 1995, € 2,7 millions (FRF 18 millions) en 1996 et € 6,1 millions (FRF 40 millions) en 1997.

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





Noms des personnes qui assument la responsabilité du document

Jean-Marc Espalioux
Président du Directoire

Attestation

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

Jean-Marc Espalioux

Attestation des Commissaires aux comptes et Réviseurs

Nous avons procédé à la vérification des informations financières et comptables données dans le présent document en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les normes de la profession. Les comptes annuels et consolidés de Accor SA pour les exercices clos le 31 décembre 1996, le 31 décembre 1997 et le 31 décembre 1998 ont fait l'objet d'un audit par nos soins.

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

Neuilly, le 31 mars 1999

Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres	Deloitte, Touche,
Arthur Andersen	Tohmatsu-Audit
Christian Chochon	Alain Pons

Membres de la Compagnie de Versailles

Les Réviseurs

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

Commissaires aux Comptes

Titulaires

Barbier Frinault & Autres - Arthur Andersen

Christian Chochon
41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit

Alain Pons
185, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Suppléants

Olivier Azières

185, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996.

Christian Chiarasini

41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine
Nommé pour 5 exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 juin 1996.

Réviseur

Deloitte Touche Tohmatsu

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

Responsables de l'information

Benjamin Cohen

Membre du Directoire en charge des Finances et Participations.

Eliane Rouyer

Directeur de la Communication Financière.
Tél. : 01 45 38 86 26

Relations avec les actionnaires

Eliane Rouyer

Tour Maine Montparnasse - 33, avenue du Maine -
75755 Paris cédex 15
Tél : 01 45 38 86 26 - Fax : 01 45 38 85 95



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

Accor va à la rencontre de ses actionnaires tout au long de l'année : "roadshows" en Europe, aux Etats-Unis, en Asie, réunions d'actionnaires individuels en Province (en collaboration avec la Société des Bourses Françaises), rencontres avec des Clubs d'Investissement,...

Ses interlocuteurs sont disponibles au quotidien pour répondre à toutes les interrogations.

Les supports d'information ont évolué. Le rapport annuel est 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. Au Minitel 3615 Accor (1,29 FRF la minute) s'est adjoint en 1997 un site sur Internet, "www.accor.com/finance". Ce site, accessible également via le site "www.accor.com", dont la vocation est à la fois institutionnelle et commerciale, est dédié à la Communication Financière et comprend de nombreuses informations techniques et pratiques destinées à la fois aux actionnaires institutionnels et individuels.

Enfin Accor est présent chaque année au salon de la Bourse "Actionaria", lieu de rencontre privilégié des actionnaires individuels et des sociétés cotées. Les 20 et 21 novembre 1998, le stand Accor a accueilli environ 800 visiteurs ; ils ont particulièrement apprécié l'accueil qui leur a été réservé, ainsi que les documents qui leur ont été remis et les réponses à leurs interrogations.



Tableau de Concordance selon règlement COB 98-01

89	_	Nom et fonction du responsable du document
89	_	Attestation des responsables
89	_	Noms et adresses des contrôleurs légaux
78	_	Renseignements de caractère général
80	_	Renseignements de caractère général concernant le capital
82	_	Répartition actuelle du capital et des droits de vote
83	_	Marché des titres
83	_	Dividende
6-64	_	Présentation de la société et du Groupe
36-61	_	Faits exceptionnels et litiges
11	_	Effectifs
18	_	Politique d'investissements
27	_	Comptes
87	_	Intérêts des dirigeants dans le capital
6	_	Evolution récente
17	_	Perspectives d'avenir

Ce document est publié
par la Direction de la Communication Financière
du Groupe Accor.
Éliane Rouyer, Directeur
Laurence Duc

Les illustrations de la couverture
ont été réalisées pour Accor par Marc Lacaze

