



# sommaire

1

RAPPORT DE  
GESTION  
DU DIRECTOIRE

35

COMPTES  
CONSOLIDÉS  
ET ANNEXES

81

COMPTES  
SOCIÉTÉ MÈRE

93

GOUVERNEMENT  
D'ENTREPRISE

109

RÉSOLUTIONS

119

RENSEIGNEMENTS  
DE CARACTÈRE  
GÉNÉRAL

# Rapport de gestion du Directoire



- 2 Présentation des activités
- 8 Historique
- 10 Analyse des résultats 2003
- 17 Stratégie du Groupe, politique d'investissement et perspectives
- 21 Faits marquants du début d'année 2004
- 22 Analyse de sensibilité pour l'année 2004
- 23 Effectifs, indicateurs ressources humaines Groupe et bilan social de Accor SA
- 26 Rapport environnemental des activités de Accor
- 29 Facteurs de risques
- 32 Passage aux normes IAS/IFRS
- 34 Observations du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale

## PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Accor, présent dans 140 pays avec 158 000 personnes, est leader européen et groupe mondial dans ses deux grands métiers internationaux, l'Hôtellerie et les Services. Il est également présent dans les agences de voyages, les casinos, la restauration et les Services à bord des trains.

### HÔTELLERIE

Avec 3 894 hôtels et 453 403 chambres répartis dans 85 pays au 31 décembre 2003, Accor bénéficie d'un positionnement unique. Présent sur tous les segments de marché, du 0 au 5 étoiles, Accor s'impose comme un acteur majeur dans l'hôtellerie haut de gamme avec Sofitel, dans l'hôtellerie milieu de gamme avec Novotel, Mercure et Suitehotel, et dans l'hôtellerie économique avec les marques Ibis, Etap Hotel, Formule 1, Red Roof Inns et Motel 6. Accor propose également une offre de loisirs (200 sites dans 33 pays) avec Accor Vacances, le label Coralia Club et Accor Thalassa (thalassothérapie). Enfin les résidences hôtelières Parthenon au Brésil, le label Atria (hôtels équipés de centres de

conférences) et les hôtels Libertel, situés majoritairement à Paris, complètent le réseau.

Premier groupe hôtelier en Europe avec un réseau de 2 133 hôtels et 230 954 chambres au 31 décembre 2003, représentant 51 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les régions du monde avec 1 246 hôtels (30 % des chambres) en Amérique du Nord, 156 hôtels (5 % des chambres) en Amérique latine et aux Caraïbes, 143 hôtels (5 % des chambres) en Afrique et au Moyen-Orient et 216 hôtels (9 % des chambres) en Asie et dans le Pacifique.

### PARC HÔTELLIER PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2003

	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie/Pacifique		Total		Nombre de pays
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	
<b>Sofitel</b>	38	6 730	48	9 106	11	3 542	19	2 791	31	6 282	32	7 858	<b>179</b>	<b>36 309</b>	52
<b>Novotel</b>	120	15 300	160	28 675	6	1 835	21	3 513	20	3 930	61	14 015	<b>388</b>	<b>67 268</b>	57
<b>Mercure</b>	287	26 627	264	35 768			82	10 340	37	5 623	56	7 881	<b>726</b>	<b>86 239</b>	45
<b>Ibis</b>	338	29 778	244	29 666			31	4 684	15	1 874	23	3 948	<b>651</b>	<b>69 950</b>	36
<b>Etap Hotel</b>	211	16 176	75	6 481					1	119			<b>287</b>	<b>22 776</b>	11
<b>Formule 1</b>	285	21 108	44	3 180			2	699	24	1 667	16	1 297	<b>371</b>	<b>27 951</b>	12
<b>Red Roof Inns</b>					349	38 209							<b>349</b>	<b>38 209</b>	1
<b>Motel 6</b>					880	92 468							<b>880</b>	<b>92 468</b>	2
<b>Autres</b>	15	1 880	4	479			1	385	15	3 397	28	6 092	<b>63</b>	<b>12 233</b>	23
<b>Total</b>	<b>1 294</b>	<b>117 599</b>	<b>839</b>	<b>113 355</b>	<b>1 246</b>	<b>136 054</b>	<b>156</b>	<b>22 412</b>	<b>143</b>	<b>22 892</b>	<b>216</b>	<b>41 091</b>	<b>3 894</b>	<b>453 403</b>	<b>85</b>
Total en %	33 %	26 %	22 %	25 %	32 %	30 %	4 %	5 %	4 %	5 %	6 %	9 %	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

## PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION AU 31 DÉCEMBRE 2003

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total		Répartition en % du nombre de chambres
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres									
<b>Sofitel</b>	28	4 537	44	9 852	79	16 283	28	5 637	<b>179</b>	<b>36 309</b>	8 %
<b>Novotel</b>	67	9 873	154	23 679	92	19 874	75	13 842	<b>388</b>	<b>67 268</b>	15 %
<b>Mercure</b>	54	5 427	202	28 108	198	24 640	272	28 064	<b>726</b>	<b>86 239</b>	19 %
<b>Ibis</b>	120	13 242	265	33 071	57	8 110	209	15 527	<b>651</b>	<b>69 950</b>	15 %
<b>Etap Hotel</b>	77	5 657	95	8 361	8	699	107	8 059	<b>287</b>	<b>22 776</b>	5 %
<b>Formule 1</b>	220	16 289	135	10 555	1	103	15	1 004	<b>371</b>	<b>27 951</b>	6 %
<b>Red Roof Inns</b>	97	11 871	154	17 637			98	8 701	<b>349</b>	<b>38 209</b>	9 %
<b>Motel 6</b>	232	25 645	491	55 817	1	59	156	10 947	<b>880</b>	<b>92 468</b>	20 %
<b>Autres</b>	7	1 363	13	1 862	39	8 291	4	717	<b>63</b>	<b>12 233</b>	3 %
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>93 904</b>	<b>1 553</b>	<b>188 942</b>	<b>475</b>	<b>78 059</b>	<b>964</b>	<b>92 498</b>	<b>3 894</b>	<b>453 403</b>	<b>100 %</b>
Total en %	23 %	21 %	40 %	42 %	12 %	17 %	25 %	20 %	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

La diversité des modes d'exploitation du parc hôtelier est aussi une caractéristique du positionnement unique de Accor. Marqué par une prédominance des modes d'exploitation directe avec 63 % des

chambres détenues en propriété et en location, Accor exploite 17 % de ses chambres sous contrat de gestion et 20 % de ses chambres sous contrat de franchise.

## PARC HÔTELIER PAR TYPE D'EXPLOITATION ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2003

	Propriété		Location		Gestion		Franchise		Total		Répartition en % du nombre de chambres
	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres									
<b>France</b>	385	31 721	367	43 720	88	8 436	454	33 722	<b>1 294</b>	<b>117 599</b>	26 %
<b>Europe hors France</b>	125	14 782	440	56 375	49	7 576	225	34 622	<b>839</b>	<b>113 355</b>	25 %
<b>Amérique du Nord</b>	334	39 233	652	75 786	6	1 387	254	19 648	<b>1 246</b>	<b>136 054</b>	30 %
<b>Amérique latine/Caraïbes</b>	25	4 132	22	3 748	94	12 733	15	1 799	<b>156</b>	<b>22 412</b>	5 %
<b>Autres pays</b>	33	4 036	72	9 313	238	47 927	16	2 707	<b>359</b>	<b>63 983</b>	14 %
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>93 904</b>	<b>1 553</b>	<b>188 942</b>	<b>475</b>	<b>78 059</b>	<b>964</b>	<b>92 498</b>	<b>3 894</b>	<b>453 403</b>	<b>100 %</b>
Total en %	23 %	21 %	40 %	42 %	12 %	17 %	25 %	20 %	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

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

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

## Une offre adaptée à la demande de produits milieu de gamme et économique

**SOFITEL**, l'enseigne hôtelière de prestige de Accor, qui se positionne comme l'ambassadeur de l'art de vivre à la française à travers le monde, dispose désormais d'un vrai réseau international, présent dans les grandes métropoles, mais aussi dans les hauts lieux de villégiature. Chaque hôtel a sa personnalité propre, des établissements à l'architecture et au design très contemporains aux palaces mythiques. La gastronomie contribue également à la réputation de la marque, avec de nombreux restaurants reconnus.

**CLIENTÈLE : 60 % AFFAIRES – 40 % LOISIRS**

**NOVOTEL** est une référence dans l'hôtellerie milieu de gamme et de grand confort. Son réseau international d'hôtels contemporains offre des prestations homogènes partout dans le monde à sa clientèle d'affaires et de loisirs. Pionnier de l'offre famille, Novotel héberge gratuitement les enfants dans la chambre de leur parents.

**CLIENTÈLE : 65 % AFFAIRES – 35 % LOISIRS**

Deuxième chaîne hôtelière intégrée européenne, **MERCURE** se caractérise par des établissements de tradition, qui mettent en valeur, par leur décoration et leur animation, les spécificités culturelles de leur ville ou de leur région. L'enseigne est aussi réputée pour la carte de ses vins "Les grands vins Mercure".

**CLIENTÈLE : 55 % AFFAIRES – 45 % LOISIRS**

Dernier-né de la gamme Accor, **SUITEHOTEL** (10 hôtels) offre à ses clients un nouveau concept hôtelier constitué de suites de 30 m<sup>2</sup> fonctionnelles et modulables.

**CLIENTÈLE : 78 % AFFAIRES – 22 % LOISIRS**

Premier réseau intégré d'hôtels économiques en Europe, **IBIS** propose un service complet de jour comme de nuit et des concepts de restauration originaux, déclinés selon les régions et les saisons. 80 % des établissements sont certifiés ISO 9001 pour leurs services 24h/24.

**CLIENTÈLE : 55 % AFFAIRES – 45 % LOISIRS**

Principalement implanté dans le Midwest, le Nord-Est et le Sud des États-Unis, **RED ROOF INNS** est un produit très standardisé, caractérisé par une homogénéité de services à prix économique.

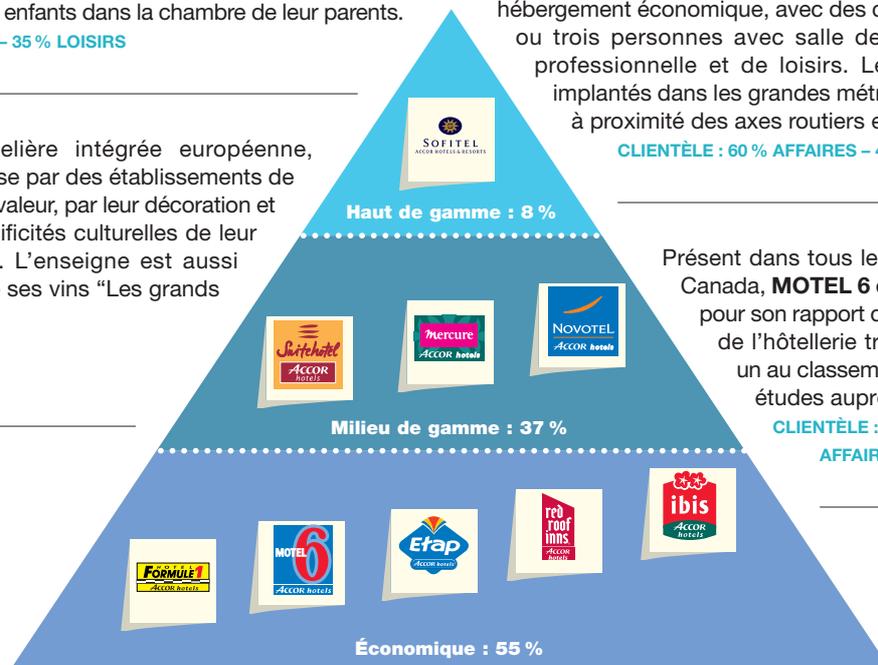
**CLIENTÈLE : 55 % AFFAIRES – 45 % LOISIRS**

Implanté essentiellement en Europe, **ETAP HOTEL** propose un hébergement économique, avec des chambres pour une, deux ou trois personnes avec salle de bains, à une clientèle professionnelle et de loisirs. Les établissements sont implantés dans les grandes métropoles, en centre-ville et à proximité des axes routiers et des aéroports.

**CLIENTÈLE : 60 % AFFAIRES – 40 % LOISIRS**

Présent dans tous les États américains et au Canada, **MOTEL 6** est réputé aux États-Unis pour son rapport qualité/prix sur le segment de l'hôtellerie très économique (numéro un au classement Shifflet, référence des études auprès des consommateurs).

**CLIENTÈLE : 30 % AFFAIRES – 70 % LOISIRS**



en % du nombre de chambres à fin décembre 2003

Référence de l'hôtellerie très économique, **FORMULE 1** propose des chambres fonctionnelles, de confort simple, pour une, deux ou trois personnes.

**CLIENTÈLE : 55 % AFFAIRES – 45 % LOISIRS**

## Marché et concurrence

Accor se positionne au quatrième rang mondial, en nombre de chambres.

### CLASSEMENT MONDIAL

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	Cendant	6 513	536 097
2	Intercontinental	3 300	520 000
3	Marriott International	2 718	490 564
<b>4</b>	<b>Accor</b>	<b>3 894</b>	<b>453 403</b>
5	Choice	4 664	373 722

Source : Accor, sites Internet des sociétés (février 2004).

Les concurrents de Accor ont en commun d'être très présents sur le marché américain et de préférer les formules d'exploitation en franchise.

Accor est le premier groupe hôtelier en Europe, avec un total de 2 133 hôtels et 230 954 chambres sur l'ensemble de cette zone géographique. Il occupe une position de leader dans de nombreux pays tels que la France (18 % des parts de marché), la Pologne (17 %), la Belgique (10 %), les Pays-Bas (9 %), l'Allemagne (7 %), le Portugal et la Hongrie (5 %) et ambitionne de renforcer ses positions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

### CLASSEMENT EUROPÉEN DES GROUPES HÔTELIERS

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
<b>1</b>	<b>Accor</b>	<b>2 003</b>	<b>208 223</b>
2	Intercontinental	445	68 704
3	Best Western	1 071	68 229
4	Louvre / Envergure	858	60 529
5	Hilton International	238	50 541

Source : MKG Consulting (février 2004), périmètre Union Européenne 15 pays.

Au sein de l'Union Européenne des Quinze, cinq enseignes Accor figurent parmi les dix premières.

### CLASSEMENT EUROPÉEN DES CHAÎNES INTÉGRÉES

N°	Enseigne	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
<b>1</b>	<b>Ibis</b>	<b>551</b>	<b>55 020</b>
<b>2</b>	<b>Mercure</b>	<b>455</b>	<b>49 956</b>
3	Holiday Inn	265	40 133
<b>4</b>	<b>Novotel</b>	<b>252</b>	<b>37 614</b>
5	Hilton	122	29 602
6	NH	199	27 952
<b>7</b>	<b>Formule 1</b>	<b>327</b>	<b>24 112</b>
8	Campanile	379	23 356
<b>9</b>	<b>Etap Hotel</b>	<b>283</b>	<b>22 299</b>
10	Scandic	116	20 939

Source : MKG Consulting (février 2004), périmètre Union Européenne 15 pays.

## SERVICES

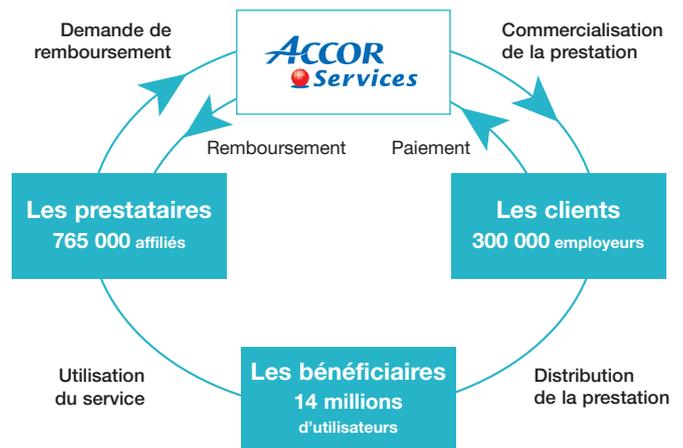
Accor est un acteur majeur au plan mondial dans l'émission de titres de service avec pour produit phare le Ticket Restaurant. Présent dans 34 pays avec 14 millions d'utilisateurs, Accor Services compte 300 000 entreprises et collectivités clientes et 765 000 prestataires affiliés au 31 décembre 2003.

Son offre originale vise à accompagner les nouveaux modes de vie en conciliant les aspirations légitimes de confort et de bien-être des salariés avec les exigences de productivité des entreprises. Née du Ticket Restaurant créé à la fin des années 1960 pour faciliter le repas des salariés ne disposant pas de restaurant d'entreprise, cette offre se décline aujourd'hui autour de trois dimensions clés visant à :

- **Faciliter la Vie**, par une ligne de produits qui couvre les besoins essentiels des salariés ou des administrés et permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale. Cette gamme de produits regroupe notamment :
  - la participation aux dépenses de la vie courante avec les titres et cartes restaurant et alimentation (Ticket Restaurant, Ticket Alimentaçaõ) ou la prise en charge des frais de transport (Ticket Transporte);
  - la gestion des frais professionnels principalement pour les parcs automobiles (Ticket Car) et pour l'entretien des vêtements professionnels (Clean Way);
  - l'aide à l'application des obligations légales et sociales des employeurs en matière d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail (Eyecare Voucher);
  - la gestion déléguée de résidences (accueil partenaires);
  - la gestion de programmes sociaux pour les collectivités (Ticket Service, Service Card).
- **Développer le Bien-Être**, avec des services qui contribuent à l'équilibre personnel des salariés en conciliant vie professionnelle et vie privée pour une meilleure productivité, tels que :
  - les services d'aide à la famille pour prendre soin des jeunes enfants et des parents à charge (Childcare Vouchers, WorkLife Benefits);
  - les services "vie pratique", pour simplifier le quotidien des salariés : service de pressing, d'aide à domicile, démarches administratives, informations juridiques... (Bien-Être à la Carte, Ticket Emploi Domicile);
  - l'accompagnement personnel, basé sur le concept anglo-saxon de l'EAP (Employee Assistance Program), pour apporter conseil et assistance psychologique aux salariés (EAR, Davidson Trahaire).
- **Améliorer la Performance**, à travers une offre de prestations visant à dynamiser l'entreprise par la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs, de ses réseaux de distribution et de ses clients, parmi lesquelles :
  - le marketing relationnel : Accentiv' assure la conception et la gestion de programmes de fidélisation avec des supports comme les cartes à puce et magnétiques, la distribution de récompenses

(chèques cadeaux Compliments, catalogues cadeaux et voyages) et l'organisation d'événements (Market Place);

- l'épargne salariale, permettant aux petites et moyennes entreprises de faire bénéficier leurs salariés d'un système d'épargne salariale (Tesorus);
- la formation, avec le conseil, l'organisation, la gestion et la commercialisation des plans de formation continue (Foragora, Académie).



Le principe de fonctionnement des titres de service est le suivant : les clients (entreprises ou collectivités) achètent les titres émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Ils les redistribuent aux bénéficiaires qui parfois contribuent à titre personnel au montant crédité, dans des limites bien précises. Dans un grand nombre de pays, cet avantage social bénéficie de dispositions d'exonérations fiscales qui le rendent encore plus attractif à la fois pour l'employeur et pour le bénéficiaire (€ 4,60 par salarié et par jour travaillé pour le Ticket Restaurant en France au 31 décembre 2003). Le bénéficiaire utilise ses tickets pour leur valeur faciale dans le réseau des prestataires affiliés (restaurants par exemple) qui s'adressent ensuite à Accor pour le remboursement du montant de la valeur faciale (en monnaie locale) des titres présentés, déduction faite d'une commission de remboursement. Entre le moment où Accor perçoit le montant de la valeur des tickets vendus et le moment où Accor doit rembourser les prestataires, les fonds sont placés et dégagent des produits financiers qui, au côté des commissions de service et de remboursement, constituent le chiffre d'affaires de cette activité.

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

Depuis 1995, Accor Services s'est engagé dans un processus de migration technologique du support des titres du papier vers la carte (magnétique et à puce), pour des raisons opérationnelles de simplicité, de sécurité et d'économies. À fin 2003, Accor Services compte plus de 1,5 million de porteurs de cartes dans près d'une dizaine de pays (Brésil, Argentine, France, Suède, Italie...).



## AUTRES ACTIVITÉS

### Agences de voyages



Accor est un des leaders mondiaux de la gestion des voyages d'affaires (Travel Management) au travers de sa participation de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel. Cette société conjointe est née de la fusion des activités voyages d'affaires des groupes français Accor et américain Carlson Companies en janvier 1997, en continuité de l'accord commercial signé en 1994. Carlson Wagonlit Travel est dans le peloton de tête des spécialistes du voyage sur tous les marchés stratégiques. Son rôle est de permettre aux entreprises de toutes tailles d'optimiser et de maîtriser leurs dépenses de déplacements professionnels en offrant son expertise à toutes les étapes clés de la chaîne du voyage. Aujourd'hui le développement de Carlson Wagonlit Travel est largement orienté vers :

- les services à forte valeur ajoutée avec un département conseil (le "Solutions Group") qui accompagne les entreprises dans l'amélioration de la gestion de leurs dépenses de voyages et dans la mise en place de toutes solutions informatiques ou d'organisation au niveau mondial ;
- les nouvelles technologies avec un portail Internet voyages "B2B", facilement accessible au gestionnaire comme au voyageur, qui permet de fédérer l'ensemble des services en ligne (réservation, accès à des programmes hôtels spécifiques, outils de reporting et tableaux de bord, gestion des profils voyageurs...).

Sa position de leader permet aujourd'hui à Carlson Wagonlit Travel d'anticiper les nouvelles exigences des entreprises et de tirer parti du potentiel de croissance du marché des voyages d'affaires à moyen terme.

En 2003, le projet de rapprochement de Carlson Wagonlit Travel avec Protravel va créer un leader de la distribution de voyages d'affaires et de loisirs en France.

### Casinos

Accor Casinos, filiale détenue à part égale avec Colony Capital et dont Accor demeure l'opérateur industriel, exploitait 21 casinos à fin 2003, dont Le Ruhl à Nice, les casinos de Bordeaux, de Cannes Mandelieu, de Saint-Raphaël, de Sainte-Maxime, de Carnac, de Chamonix, de Besançon, de Cassis ou du Touquet. Son objectif est d'accélérer sa présence sur des marchés stratégiques européens. En janvier 2004, un protocole d'accord\* a été conclu avec la famille Barrière Desseigne prévoyant le regroupement des actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives. À l'issue du rapprochement, la famille

Barrière Desseigne détiendra durablement 51 %, Accor 34 % et Colony Capital 15 % de la nouvelle entité "Groupe Lucien Barrière", qui regroupera 37 casinos, parmi lesquels ceux précités et ceux, entre autres, de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux ou de Biarritz, soit environ 5 000 machines à sous, ainsi que 13 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec, entre autres, le Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

\* Ce protocole d'accord est soumis à certaines conditions suspensives, en particulier à l'approbation des autorités de la concurrence. L'intégralité du communiqué de presse relatif à ce protocole d'accord est présenté en page 21.

### Restauration

Accor intervient dans l'ensemble des métiers de la gastronomie à travers de sa filiale Lenôtre. Signature de luxe de Accor mondialement reconnue, Lenôtre exerce une activité de traiteur haut de gamme. Lenôtre rayonne également à l'international avec 40 boutiques réparties dans 8 pays dont l'Allemagne, l'Arabie saoudite, la Corée du sud, les États-Unis, le Japon, le Koweït, le Maroc et la Tunisie. En France, Lenôtre gère un réseau de 9 boutiques, le prestigieux restaurant du Pré Catelan, le Panoramique du Stade de France et le Pavillon Élysée, devenu en 2003 un nouveau concept dédié à l'art culinaire réunissant une École de Cuisine pour amateurs, un Café Lenôtre et une boutique. Par ailleurs, Lenôtre forme chaque année près de 3 000 professionnels dans sa propre école, et compte aujourd'hui 11 Meilleurs Ouvriers de France, un Chef Sommelier élu Meilleur Sommelier du Monde en 2000 et un patrimoine de plus de 30 000 recettes. Accor multiplie les synergies offertes par Lenôtre avec l'activité de restauration de ses hôtels, notamment l'installation de Café Lenôtre au sein de certains Novotel.

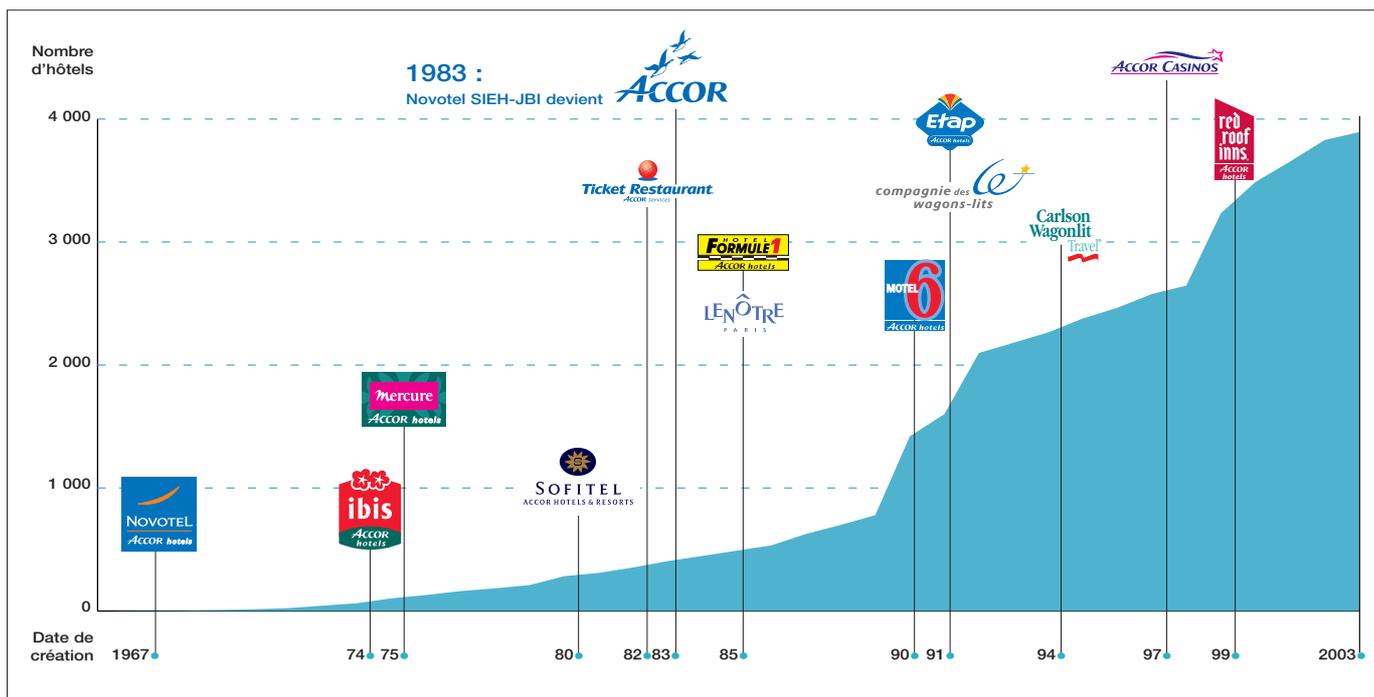
Accor est également présent dans la restauration collective en Italie avec sa filiale Gemeaz Cusin et au Brésil dans le cadre d'une joint-venture avec le Groupe britannique Compass.

### Services à bord des trains

Accor se positionne comme un acteur majeur des services à bord des trains en Europe, avec sa filiale la Compagnie des Wagons-Lits. Présente dans 6 pays (Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie et Portugal), la Compagnie des Wagons-Lits veille au bien-être des voyageurs pendant toute la durée de leur trajet, de jour comme de nuit. Elle propose des prestations de restauration — service au bar, service à la place et en voiture-restaurant, vente ambulante et distribution automatique, et d'hôtellerie ferroviaire — accompagnement de voitures-lits et voitures-couchettes, sur les liaisons nocturnes nationales et internationales.

# HISTORIQUE

<p><b>1967</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH.</li> <li>■ Ouverture du premier hôtel <b>Novotel</b> à Lille.</li> </ul>	<p><b>1988</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !</li> </ul>	<p><b>1995</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.</li> <li>■ Le marché des titres de service de Accor a doublé sa taille en trois ans et compte 10 millions d'utilisateurs par jour.</li> <li>■ Cession de 80 % de la participation dans les activités de restauration de concession.</li> <li>■ Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la <b>protection de l'environnement</b>.</li> </ul>
<p><b>1974</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ouverture du premier <b>Ibis</b> à Bordeaux.</li> <li>■ Reprise de Courtepaille.</li> </ul>	<p><b>1989</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.</li> <li>■ Association avec le groupe Lucien Barrière pour le développement d'ensembles hôtel-casino.</li> </ul>	<p><b>1996</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie-Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.</li> <li>■ Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.</li> <li>■ Lancement de la "<b>Carte Compliment</b>" en partenariat avec American Express.</li> </ul>
<p><b>1975</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rachat de <b>Mercure</b>.</li> </ul>	<p><b>1990</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acquisition de la chaîne <b>Motel 6</b> aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.</li> </ul>	<p><b>1997</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accor se dote d'une nouvelle structure de Direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de Surveillance ; <b>Jean-Marc Espalioux</b> est nommé Président du Directoire.</li> </ul>
<p><b>1976</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.</li> </ul>	<p><b>1991</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réussite de l'offre publique d'achat sur la <b>Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme</b> qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).</li> <li>■ Création de <b>Etap Hotel</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lancement du projet "<b>Accor 2000</b>" : relance du développement et "bond en avant technologique".</li> <li>■ Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de <b>Carlson Wagonlit Travel</b>, société commune détenue à parité égale.</li> <li>■ Offre publique d'achat sur Accor Asie Pacific. Corp.</li> <li>■ Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée <b>Accor Casinos</b>.</li> </ul>
<p><b>1980</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reprise de <b>Sofitel</b> (43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie).</li> </ul>	<p><b>1993</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création de <b>Accor Asie Pacific Corp. (AAPC)</b> suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.</li> <li>■ Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.</li> </ul>	
<p><b>1981</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduction en Bourse de SIEH.</li> </ul>	<p><b>1994</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariat entre <b>Carlson</b> et <b>Wagonlit Travel</b> dans le domaine du voyage d'affaires.</li> </ul>	
<p><b>1982</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de <b>Ticket Restaurant</b> (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays).</li> </ul>		
<p><b>1983</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le Groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient <b>Accor</b>.</li> </ul>		
<p><b>1985</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création de <b>Formule 1</b> : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.</li> <li>■ Création de l'<b>Académie Accor</b>, première université d'entreprise dans les activités du service en France.</li> <li>■ Acquisition de <b>Lenôtre</b> (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).</li> </ul>		



### 1998

- Lancement de la “Carte Corporate” en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom...

### 1999

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

### 2000

- Accor, partenaire officiel du Comité national olympique et sportif français, est présent aux Jeux olympiques de Sydney.
- Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.
- Lancement de Accorhotels.com.

- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l’intégration de la mention “Accor” sur les logos des marques.
- Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital)
- Cession de Courtepaille.

### 2001

- Campagne de publicité mondiale pour accélérer le développement de la notoriété et de la visibilité de Accor.
- Percée de l’hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l’assistance aux salariés avec l’acquisition de Employee Advisory Resource Ltd. en Grande-Bretagne.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

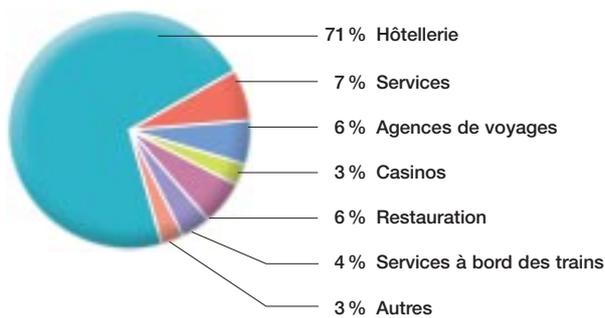
### 2002

- Ouverture de 14 établissements Sofitel dans les grandes villes internationales.
- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres)
- Poursuite du développement international de Accor Services sur le marché de l’assistance aux salariés avec l’acquisition de l’australien Davidson Trahaire.
- Accor Casinos est détenue à parité entre Accor et le fonds d’investissement Colony Capital ; Accor demeure l’opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.
- Accor est présent aux Jeux olympiques d’hiver de Salt Lake City.

# ANALYSE DES RÉSULTATS 2003

L'année 2003 a été sans précédent dans l'industrie du tourisme. Après un premier semestre marqué par la guerre en Irak, l'épidémie de SRAS, le ralentissement économique généralisé des deux côtés de l'Atlantique, la baisse du dollar et les mouvements sociaux en France, des signes encourageants, bien que localisés, de reprise sont apparus au cours de la seconde partie de l'année. Dans ce contexte, grâce à une bonne réactivité commerciale et à une gestion rigoureuse, Accor parvient à maintenir sa marge opérationnelle à un bon niveau et à poursuivre son développement.

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2003 PAR MÉTIER



La variation du chiffre d'affaires en données publiées s'analyse de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 0,1 %
- développement : + 3,4 %
- cessions d'actifs : - 2,4 %
- effets de change : - 5,4 %

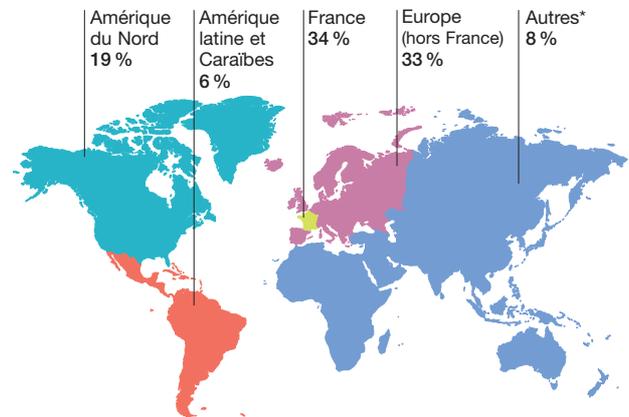
Les effets négatifs de change pèsent au total pour € 395 millions, dont € 239 millions sont imputables à la baisse du dollar contre euro (impact sur l'hôtellerie économique aux États-Unis) et € 66 millions à la baisse du real brésilien contre euro (impact sur les services).

Après avoir atteint un point bas au deuxième trimestre, l'activité s'est progressivement améliorée.

## CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

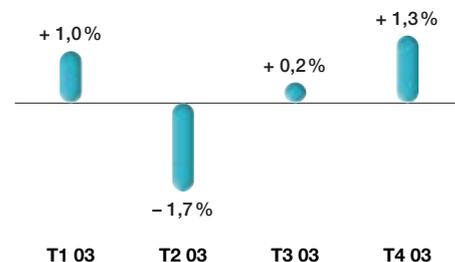
Le chiffre d'affaires consolidé de Accor pour l'année 2003 s'établit à € 6 828 millions, en repli de 4,3 % en données publiées par rapport à celui de l'année 2002 (€ 7 139 millions). À périmètre et change constants, l'activité est stable (+ 0,1 %), traduisant l'amélioration de l'activité au cours du second semestre. Cette évolution témoigne du bien-fondé de l'équilibre du portefeuille d'activités de Accor

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2003 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



\* y compris structures mondiales : chiffre d'affaires des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique.

## ÉVOLUTION TRIMESTRIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2003 À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANTS



**CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER**

en € millions	2001	2002*	2003	Variation 03/02
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>5 052</b>	<b>5 014</b>	<b>4 850</b>	<b>- 3,3 %</b>
Haut et milieu de gamme	2 704	2 660	2 695	+ 1,3 %
Économique	1 022	1 140	1 166	+ 2,3 %
Économique États-Unis	1 326	1 214	989	- 18,5 %
<b>SERVICES</b>	<b>498</b>	<b>482</b>	<b>471</b>	<b>- 2,3 %</b>
Agences de voyages	499	453	382	- 15,6 %
Casinos	302	253	212	- 16,2 %
Restauration	472	432	420	- 2,8 %
Services à bord des trains	277	284	277	- 2,5 %
Autres	190	221	216	- 2,3 %
<b>Total</b>	<b>7 290</b>	<b>7 139</b>	<b>6 828</b>	<b>- 4,3 %</b>

\* Pour être comparable au chiffre d'affaires présenté en 2003, le chiffre d'affaires 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

**Hôtellerie**

Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'hôtellerie pour l'année 2003 est en recul de 0,7 % à € 4 850 millions en données comparables. Il cède 3,3 % en données publiées en raison d'effets de change négatifs (-5,5 %). La contribution des nouvelles ouvertures est de 3,8 %.

Le quatrième trimestre confirme la tendance d'amélioration amorcée au troisième trimestre. Dans un contexte économique difficile, ces performances confirment les capacités de résistance de Accor. La faiblesse du dollar s'est en effet traduite non seulement par un effet de change négatif, mais également par une moindre fréquentation de la clientèle américaine en Europe.

**REVPAR PAR SEGMENT EN CUMUL À FIN DÉCEMBRE 2003**

Filiales et sous contrat de gestion	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR	RevPAR
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	Variation publiée <sup>(1)</sup> (en %)	filiales seules hors dév. <sup>(2)</sup> (en %)
Haut et milieu de gamme Europe	62,3 %	- 1,5	- 2,4 %	- 4,7 %	- 3,6 %
Économique Europe	72,0 %	- 2,2	+ 0,9 %	- 2,1 %	- 0,5 %
Économique États-Unis (en USD)	64,4 %	- 0,7	- 0,9 %	- 1,9 %	- 2,1 %

(1) Filiales (propriété/location) et sous contrat de gestion.

(2) Filiales seules, variation à périmètre et taux de change constant.

Le RevPAR, "Revenue Per Available Room" ou revenu par chambre disponible, se définit comme le produit du taux d'occupation de l'hôtel par le prix moyen de commercialisation de ses chambres. Il correspond donc au chiffre d'affaires hébergement de l'hôtel.

**REVPAR PAR PAYS EN CUMUL À FIN DÉCEMBRE 2003**

(en monnaie locale)	Nombre de chambres (filiales et sous contrat de gestion)	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR	RevPAR
		(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	Variation publiée <sup>(1)</sup> (en %)	filiales seules hors dév. <sup>(2)</sup> (en %)
France	82 333	68,7 %	- 2,4	+ 1,0 %	- 2,4 %	- 0,5 %
Allemagne	30 473	62,9 %	- 0,3	- 2,6 %	- 3,2 %	- 3,4 %
Royaume-Uni	9 913	73,9 %	- 1,1	+ 5,4 %	+ 3,9 %	- 0,7 %
Pays-Bas	5 462	67,9 %	- 6,8	- 6,4 %	- 14,9 %	- 14,5 %
Belgique	5 228	68,6 %	- 2,2	- 2,9 %	- 6,0 %	- 3,3 %
Espagne	3 552	68,4 %	- 5,1	- 7,2 %	- 13,6 %	+ 0,1 %
Italie	3 468	58,4 %	- 4,5	- 0,6 %	- 7,7 %	- 5,6 %
Hongrie	3 295	59,4 %	- 0,1	- 8,0 %	- 8,2 %	- 9,4 %
États-Unis (haut et milieu de gamme)	3 764	63,3 %	+ 0,7	+ 1,7 %	+ 2,8 %	+ 4,5 %

(1) Filiales (propriété/location) et sous contrat de gestion.

(2) Filiales seules, variation à périmètre et taux de change constant.

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie haut et milieu de gamme (Sofitel, Novotel, Mercure) s'établit à € 2 695 millions, en hausse de 1,3 % en données publiées, le développement contribuant positivement pour 4,5 % tandis que les effets de change ont un impact négatif de 2,7 %.

Le revenu par chambre disponible (RevPAR) est en baisse de 4,7 % en données publiées pour les filiales et hôtels gérés en Europe. À périmètre et change constants (filiales seules), le recul est de 3,6 %. Dans l'hôtellerie économique hors États-Unis (Ibis, Etap Hotel et Formule 1), le chiffre d'affaires augmente de 2,3 % à € 1 166 millions. À périmètre et change constants, la progression est de 0,9 %, la contribution des nouvelles ouvertures (+ 2,9 %) compensant les effets de change (- 1,2 %).

Le RevPAR de l'hôtellerie économique en Europe est en recul de 2,1 %. Les prix moyens continuent leur progression (+ 0,9 %), tandis que le taux d'occupation est en retrait de 2,2 points. À périmètre et change constants, la baisse du RevPAR est limitée à 0,5 %.

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie économique aux États-Unis (Motel 6 et Red Roof Inns) atteint € 989 millions, en baisse de 18,5 % par rapport à 2002. La baisse du dollar contre euro entraîne un recul de 15,8 % ; l'activité est en baisse de 2,4 % à périmètre et change constants.

Le RevPAR de l'hôtellerie économique aux États-Unis est en baisse de 1,9 %, due à la fois au recul du taux d'occupation (- 0,7 point) et à celui des prix moyens (- 0,9 %). À périmètre et change constants, la baisse du RevPAR est de 2,1 %.

## Services

Le chiffre d'affaires des services, de € 471 millions, progresse de 8,4 % sur l'année en données comparables, dont 7,7 % sur le quatrième trimestre. Il cède 2,3 % en données publiées en raison de la dévaluation des monnaies latino-américaines, dont l'impact diminue néanmoins progressivement. En tenant compte des acquisitions, la croissance de Accor Services est de 10,6 % hors effets de change.

Le chiffre d'affaires des Services est constitué des commissions et des produits financiers réalisés sur le placement de la trésorerie. En 2003, le chiffre d'affaires financier a représenté 11,8 % du chiffre d'affaires à périmètre et change constants, contre 14,3 % l'année précédente. À périmètre et change constants, la variation du chiffre d'affaires financier a été en recul de 1,8 % tandis que la part de chiffre d'affaires formé par les commissions a progressé de 10,2 %.

L'activité a été particulièrement dynamique en Amérique latine, où le chiffre d'affaires a progressé à périmètre et change constants de 14,4 % en 2003. La croissance a été plus modérée en Europe, compte tenu notamment de la diminution du nombre de jours travaillés en France.

## Autres activités

### Agences de voyages

Le chiffre d'affaires (commissions perçues sur la distribution de produits de transport, locations de voitures et hôtellerie ; honoraires relatifs à des contrats de prestations de services ; marge dégagée sur la vente des voyages à forfait) s'est élevé à € 382 millions, en recul de 15,6 % en données publiées et de - 6,8 % à périmètre et changes constants. L'activité s'est nettement améliorée sur la seconde partie de l'année, tant en Europe qu'aux États-Unis.

### Casinos

Le chiffre d'affaires des casinos cède 16,2 % en données publiées à € 212 millions en raison de la cession de 50 % de Accor Casinos en juin 2002. À périmètre constant, la division affiche une croissance de 0,8 %.

### Restauration

Le chiffre d'affaires de la restauration (restauration publique et collective en Italie, Lenôtre) diminue de 2,9 % en données publiées pour atteindre € 420 millions. À périmètre et change constants, cette activité progresse de 7,4 %.

### Services à bord des trains

Le chiffre d'affaires des services à bord des trains recule de 2,5 % à € 277 millions en données publiées et de 1,4 % à périmètre constant.

## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION

Le résultat brut d'exploitation, qui comprend les revenus et charges d'exploitation, constitue un agrégat clé de mesure de la gestion (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

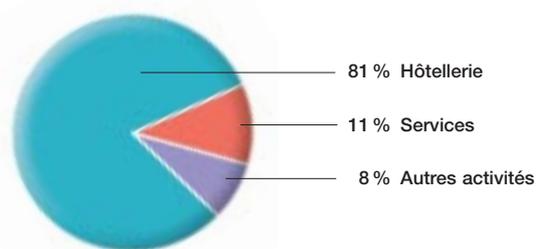
Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe s'établit à € 1 769 millions, en recul de 8,6 % par rapport à celui de l'année 2002 (€ 1 936 millions), soit une baisse de € 167 millions.

Cette variation de - 8,6 % se décompose de la façon suivante :

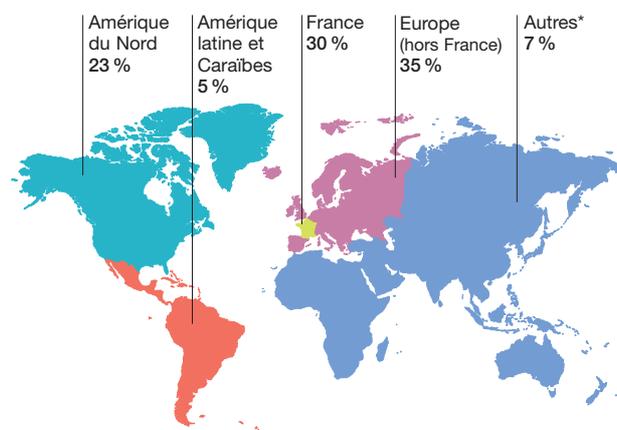
- activité (à périmètre et change constants) : - 3,0 %
- développement : + 2,4 %
- cessions d'actifs : - 1,1 %
- effets de change : - 6,9 %

Le recul limité du résultat brut d'exploitation à périmètre et change constants témoigne de la réactivité et de la rigueur de la gestion du Groupe.

## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION 2003 PAR MÉTIER



## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION 2003 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



\* y compris structures mondiales : résultat brut d'exploitation des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique.

## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER

en € millions	2001	2002*	2003	Variation 03/02
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>1 631</b>	<b>1 581</b>	<b>1 439</b>	<b>-9,0 %</b>
Haut et milieu de gamme	727	694	661	-4,8 %
Économique	387	423	418	-1,2 %
Économique États-Unis	517	464	360	-22,4 %
<b>SERVICES</b>	<b>206</b>	<b>203</b>	<b>189</b>	<b>-6,9 %</b>
<b>Autres activités</b>				
Agences de voyages	36	59	46	-22,0 %
Casinos	58	46	38	-17,4 %
Restauration	31	32	34	+6,3 %
Services à bord des trains	13	14	17	+21,4 %
Autres activités et sièges	-4	1	6	NS
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 971</b>	<b>1 936</b>	<b>1 769</b>	<b>-8,6 %</b>

\* Pour être comparable au résultat brut d'exploitation présenté en 2003, le résultat brut d'exploitation 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

La marge brute d'exploitation de l'ensemble des activités du Groupe s'élève à 25,9 %, contre 27,1 % en 2002.

## Hôtellerie

Dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme, la marge atteint 24,5 %, en recul de 1,6 point. Les pays européens ont été particulièrement touchés par la baisse de la clientèle internationale (américaine et asiatique en tête), affectant en tout premier lieu les capitales comme Paris et Amsterdam, alors que les hôtels de province ont montré plus de résistance. La Grande-Bretagne et les Sofitel aux États-Unis ont en revanche bénéficié de la reprise économique, qui se traduit par un début d'amélioration des marges.

La marge brute d'exploitation de l'hôtellerie économique hors États-Unis recule de 1,3 point à 35,8 %, affectée de la même façon que l'hôtellerie haut et milieu de gamme. Les coûts ont progressé plus vite que la croissance du chiffre d'affaires.

Dans l'hôtellerie économique aux États-Unis, la marge brute d'exploitation recule sur l'ensemble de l'année 2003 de 1,8 point à 36,4 % ; le premier semestre avait enregistré un recul de 2,5 points, qui a été ramené à -1 point au second semestre grâce à l'amélioration de l'environnement économique et en dépit de l'augmentation de certains coûts (assurances, taxes, assurance maladie).

## Services

Les services enregistrent un recul de 2 points de leur marge brute d'exploitation à 40,1 % en données publiées. Ce recul est limité à 0,5 point à périmètre et change constants. L'amélioration de l'activité au second semestre (+0,7 point de marge, après -1,7 point de marge au premier semestre) provient de la stabilisation de l'environnement économique au Venezuela, de l'impact positif de l'acquisition de Dicsa au Mexique et de la montée en régime de certains produits comme Cleanway ou l'EAP en France.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à € 603 millions à la fin de l'année 2003 contre € 755 millions l'année précédente.

en € millions	2001	2002	2003	Variation 03/02
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 971</b>	<b>1 936</b>	<b>1 769</b>	<b>-8,6 %</b>
Loyers	(698)	(726)	(730)	
Amortissements et provisions	(443)	(455)	(436)	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>830</b>	<b>755</b>	<b>603</b>	<b>-20,1 %</b>

## RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT

Le **résultat courant avant impôt**, qui intègre le résultat opérationnel auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence, représente les résultats des opérations après financement des différentes activités du Groupe et avant impôt.

En dépit de la difficulté du contexte et grâce à l'amélioration de l'activité constatée au cours du second semestre 2003, le résultat courant avant impôt atteint € 523 millions, par rapport à un objectif annoncé de € 500 millions.

en € millions	2001	2002	2003	Variation 03/02
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>830</b>	<b>755</b>	<b>603</b>	<b>-20,1 %</b>
Résultat financier	(92)	(66)	(74)	
Quote-part des sociétés mises en équivalence	20	14	(6)	
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>758</b>	<b>703</b>	<b>523</b>	<b>-25,6 %</b>

Sur les € 180 millions de baisse du résultat courant avant impôt, € 123 millions ont été enregistrés au premier semestre et € 57 millions au deuxième semestre, illustrant l'amélioration de l'activité au cours de la seconde partie de l'année.

Le résultat financier 2003 est de € -74 millions, contre € -66 millions en 2002. Il est composé des frais financiers, qui diminuent grâce la baisse des taux d'intérêt (€ -71 millions contre € -106 millions en 2002), et d'autres revenus et charges financières (dont € 6 millions de gains de change, contre € 44 millions en 2002 réalisés principalement sur des opérations en capital aux États-Unis).

Globalement, les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements + résultat financier) sont stables, représentant en 2003 un total de € 1 240 millions, contre € 1 247 millions en 2002. Le résultat des sociétés mises en équivalence est de € -6 millions contre € 14 millions en 2002. Il comporte notamment les résultats de SHCD (Société des Hôtels et Casino de Deauville détenue à 34,9 % à fin décembre 2003) ou de Orbis en Pologne (détenu à 35,6 % à fin 2003). Le recul de ce résultat est essentiellement imputable à la baisse du résultat des activités hôtelières en Asie-Pacifique, qui ont été affectées par l'épidémie de SRAS, et à la prise en compte pour la première année de la quote-part de résultat de Dorint en Allemagne, détenu à 40,2 % à fin 2003 (€ -5 millions).

## RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE

en € millions	2001	2002	2003	Variation 03/02
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>758</b>	<b>703</b>	<b>523</b>	<b>-25,6 %</b>
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	29	54	68	
Résultat de la gestion des autres actifs	66	(30)	(17)	
Amortissement des écarts d'acquisition	(102)	(109)	(107)	
Impôts	(246)	(234)	(163)	
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	-	68	-	
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>505</b>	<b>452</b>	<b>304</b>	<b>-32,7 %</b>
Intérêts minoritaires	(31)	(22)	(34)	
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>474</b>	<b>430</b>	<b>270</b>	<b>-37,2 %</b>

Le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession récurrentes des actifs hôteliers, s'établit à € 68 millions contre € 54 millions l'année précédente. Il comprend un montant de plus-values de € 102 millions sur la cession de murs d'hôtels en Europe (dont notamment € 42 millions en Hongrie et € 31 millions en France) et des provisions sur des actifs hôteliers situés dans des zones géographiques sensibles de € 30 millions.

Le résultat de la gestion des autres actifs de € -17 millions comprend notamment une plus-value d'un montant de € 51 millions sur la vente de la totalité des titres d'autocontrôle Accor. Ce résultat intègre également des gains et pertes non opérationnels pour un montant total de € 55 millions.

Le montant de l'impôt s'établit à € 163 millions contre € 234 millions en 2002. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat courant) est de 27,6 % contre 31,0 % en 2002.

Il n'y a pas de résultat exceptionnel en 2003. L'année 2002 avait enregistré un résultat exceptionnel de € 68 millions sur la cession de 44 % de Accor Casinos à Colony Capital.

Le **résultat net de l'ensemble consolidé** s'établit de € 304 millions à fin 2003, contre € 452 millions à fin 2002.

Après intérêts minoritaires pour un montant de € 34 millions, le **résultat net, part du Groupe** pour l'année 2003, s'élève à € 270 millions, en baisse de 37,2 % par rapport à 2002.

En conséquence, le **bénéfice net par action** atteint € 1,36 contre € 2,18 l'année précédente, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2003 (soit 197 730 236).

## FLUX FINANCIERS

en € millions	2001	2002	2003	Variation 03/02
MBA d'exploitation	1 005	961	847	- 11,9 %
Investissements sur actifs existants	(405)	(316)	(284)	- 10,1 %
<b>Autofinancement disponible</b>	<b>600</b>	<b>645</b>	<b>563</b>	<b>- 12,7 %</b>
Investissements de développement	(923)	(802)	(586)	- 26,9 %
Produits de cessions d'actifs	535	660	461	- 30,2 %
Autres variations dont variation du besoin en fonds de roulement	(243)	(130)	196	-
Dividendes	(271)	(326)	(294)	-
<b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net</b>	<b>(302)</b>	<b>47</b>	<b>340</b>	<b>-</b>

La marge brute d'autofinancement d'exploitation atteint € 847 millions en 2003, contre € 961 millions en 2002. Cette variation de € - 114 millions est essentiellement due au recul de l'excédent brut d'exploitation, atténué par la baisse de l'impôt.

L'**autofinancement disponible** s'établit à € 563 millions, en recul de 12,7 % par rapport au montant enregistré à fin 2002. Les investissements sur actifs existants, plus importants durant les années de forte croissance au cours desquelles le parc hôtelier a été largement rénové (de 1997 à 2000), ont été réduits à € 284 mil-

lions, après € 316 millions en 2002. Ils représentent 4,2 % du chiffre d'affaires, un niveau suffisant pour maintenir des actifs en bon état et compétitifs.

En 2003, les investissements de développement ont représenté € 586 millions, contre € 802 millions l'année précédente. Cette baisse n'a pas entravé la poursuite du développement, puisque 170 hôtels (22 015 nouvelles chambres) ont été ouverts. Dans les Services, l'année a notamment été marquée par l'acquisition de Dicasa au Mexique (titres alimentation).

### Investissements de développement

en € millions	2001	2002	2003
Hôtellerie	739	721	463
Haut de gamme (Sofitel)	150	171	42
<b>Milieu de gamme et économique Europe</b>	<b>346</b>	<b>409</b>	<b>329</b>
Milieu de gamme et économique / pays émergents	168	109	77
Économique États-Unis	75	32	15
<b>Services</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>68</b>
Autres métiers	161	63	55
<b>Total</b>	<b>923</b>	<b>802</b>	<b>586</b>

Les cessions d'actifs se sont élevées à € 461 millions contre € 660 millions en 2002.

### Cessions d'actifs

en € millions	2001	2002	2003
Immobilier hôtelier	357	413	366
Actions d'autocontrôle Accor	–	–	51
Autres cessions	178	247	44
<b>Total</b>	<b>535</b>	<b>660</b>	<b>461</b>

## RATIOS FINANCIERS

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

Afin d'améliorer encore la structure de sa dette, Accor a émis le 24 octobre 2003 un emprunt d'une valeur nominale de € 616 millions représenté par 15 304 348 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane) au prix de € 40,25, portant intérêt de 1,75 % et à échéance 1<sup>er</sup> janvier 2008. À l'issue de cette opération, les sources de financement de Accor sont diversifiées de la façon suivante : 15 % d'origine bancaire, 49 % d'emprunts obligataires et 36 % en obligations convertibles. Le taux d'intérêt moyen de la dette a été réduit à 3,29 % contre 3,8 % à fin 2002. La dette est répartie pour 57 % à taux fixe (3,25 %) et 43 % à taux variable (3,34 %).

Accor dispose par ailleurs de € 1 937 millions de lignes de crédit à long terme confirmées non utilisées, témoignant d'une saine position de liquidité.

Avec un montant de fonds propres et intérêts minoritaires de € 3 683 millions et un endettement net de € 2 462 millions au 31 décembre 2003, le **ratio dette nette sur fonds propres** du Groupe s'établit à 67 % contre 70 % à la fin de l'exercice 2002.

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

Le ratio de couverture des charges financières ajustées (résultat des intérêts financiers augmentés d'un tiers des loyers de l'exercice) par le résultat brut d'exploitation est inchangé par rapport à 2002 : le résultat brut d'exploitation représente 5,6 fois les charges financières.

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

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

Selon les principes de calcul des principales agences de notation, la dette nette est ajustée de 8 fois le montant des loyers annuels. À la fin de l'année 2003, le ratio de marge brute d'autofinancement/dette nette ajustée est de 15,7 % contre 16,5 % en 2002.

## RENTABILITÉ DES CAPITAUX ENGAGÉS

La **rentabilité des capitaux engagés (ROCE)**, mesurée par l'excédent brut d'exploitation rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'élève à 9,2 % en 2003 contre 10,7 % en 2002. En excluant les hôtels en cours de construction, le ROCE s'établit à 9,4 % contre 11,0 % à fin 2002.

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

	2001	2002	2003
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>11,3 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>8,7 %</b>
Haut et milieu de gamme	10,5 %	9,2 %	6,8 %
Économique	15,3 %	14,8 %	15,1 %
Économique États-Unis	10,0 %	8,8 %	7,2 %
<b>SERVICES</b>	<b>25,8 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>24,2 %</b>
Agences de Voyages	3,0 %	9,0 %	6,9 %
Casinos	16,6 %	14,5 %	15,5 %
Restauration	11,9 %	11,0 %	11,0 %
Services à bord des trains	7,5 %	8,9 %	9,5 %
Autres activités	1,4 %	2,5 %	2,6 %
<b>ROCE Groupe</b>	<b>11,5 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>9,2 %</b>

## CRÉATION DE VALEUR

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

Avec un ROCE après impôt de 7,6 % et un coût moyen pondéré du capital de 5,8 %, appliqué à € 11,6 milliards de capitaux employés, Accor crée de la valeur pour € 208 millions contre € 278 millions en 2002.

# STRATÉGIE DU GROUPE, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET PERSPECTIVES

Les difficultés rencontrées au cours de ces deux dernières années ont incité Accor à relever de nouveaux défis, tels que la réactivité commerciale, la sélectivité de ses investissements et l'optimisation de ses organisations. Le Groupe n'en a pas pour autant délaissé sa stratégie de croissance à long terme, grâce à laquelle il bénéficie aujourd'hui d'atouts structurels incontestables.

Dans un marché où s'amorce la reprise, l'alliance de toutes ces forces constitue autant de leviers de croissance qui vont permettre à Accor d'être performant.

## POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

### Un développement axé sur les métiers à forte contribution aux résultats

En 2003, le Groupe a poursuivi sa stratégie en affectant 68 % de ses investissements dans ses métiers à forte contribution aux résultats et avec un retour sur capitaux employés élevé que sont l'hôtellerie milieu de gamme et économique en Europe (56 %) et les Services (12 %).

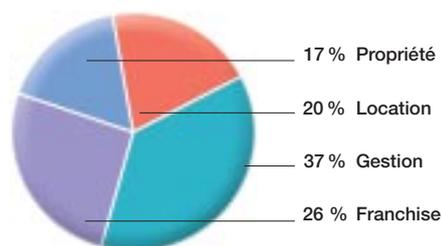
### DÉVELOPPEMENT CIBLÉ DANS L'HÔTELLERIE EN 2003

(en % de chambres)

#### Ouverture 2003 par segment

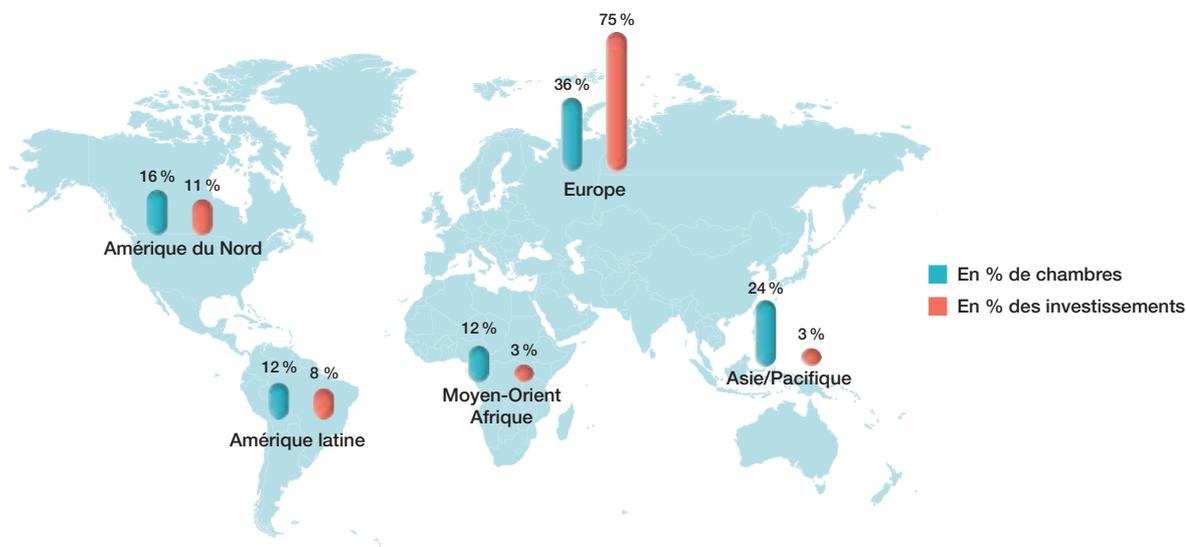


#### Ouverture 2003 par mode d'exploitation



**Ouverture 2003**  
170 hôtels (22 015 chambres)

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES OUVERTURES 2003



Le développement de l'hôtellerie a été marqué par un rythme soutenu, avec l'ouverture de 170 hôtels (22 015 nouvelles chambres), en majorité dans l'hôtellerie milieu de gamme et économique en Europe. Parallèlement, 105 hôtels (9 419 chambres) sont sortis du réseau (fins de contrats). À fin décembre 2003, le Groupe comptait 3 894 hôtels (453 403 chambres).

Compte tenu de la volonté du Groupe de privilégier des formules de financement moins consommatrices de capitaux, les modes d'exploitation des ouvertures 2003 ont été plus axés sur la gestion

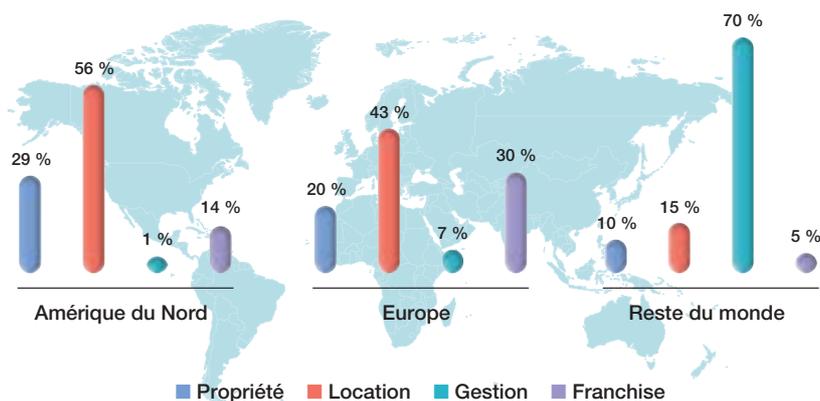
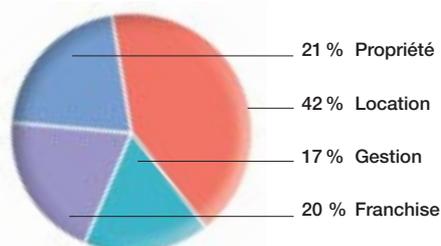
et la franchise (respectivement 37 % et 26 % du total des nouvelles chambres). Sur le plan géographique, les ouvertures en Europe ont représenté 36 % des nouvelles chambres et 75 % des investissements, tandis que les nouvelles ouvertures en Asie ont représenté 24 % des nouvelles chambres pour 3 % des investissements.

Cette approche sélective des investissements par zone géographique et segment de marché permet à Accor de gérer les risques pays et produits tout en maximisant la rentabilité.

## PARC HÔTELIER PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2003

(en % de chambres)

### Réseau Accor Hotels



## Accélération du développement des services en 2003

Plusieurs opportunités d'augmenter les parts de marché se sont présentées en 2003 pour les services. Le Groupe a ainsi acquis Dicasa, numéro quatre mexicain du ticket alimentation (415 000 utilisateurs) et a pris une participation de 35 % dans le capital de Hungastro numéro trois roumain (212 000 utilisateurs) ont été

repris. Enfin, au Royaume-Uni, Accor Services a acquis Smart Cleaning, leader du secteur du nettoyage des uniformes (47 000 utilisateurs). Le montant des investissements dans les services est ainsi passé de € 18 millions en 2002 à € 68 millions en 2003.

## LES LEVIERS DE CROISSANCE

### Croissance de l'offre hôtelière modérée, face à un fort potentiel de croissance de la demande

Contrairement à la situation connue au début des années 1990 au moment de la guerre du Golfe, lorsque la croissance de l'offre hôtelière était en forte progression et très supérieure à la demande, l'offre de chambres est aujourd'hui maîtrisée : + 0,3 % en Europe en 2003 (source MKG Consulting – février 2004), après + 0,8 % en 2002 ; + 1,3 % aux États-Unis en 2003 (source Price Waterhouse Coopers décembre 2003), après + 1,7 % en 2002.

Parallèlement, l'offre unique de Accor se présente sur un marché dont la demande est en forte croissance. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le nombre de voyageurs internationaux

aura plus que doublé à l'horizon 2020, ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 4,1 % sur la période 1995-2020. Cette évolution est favorisée par l'augmentation du revenu disponible et la démocratisation des tarifs aériens dans le monde. Le potentiel d'accroissement de la clientèle de l'hôtellerie, en particulier de l'hôtellerie économique, est important. L'exemple de la France est significatif : selon le ministère français du Tourisme, sur les 1 400 millions de nuitées passées chaque année en France par les voyageurs français et internationaux en dehors de leur domicile, seul moins de 15 % des nuitées sont passées à l'hôtel alors que plus de la moitié des nuitées sont passées chez des amis ou de la famille (secteur non marchand), le reste se partageant entre gîtes, locations, campings ou clubs de vacances.

## Remontée du cycle hôtelier

Dans ces conditions de marché, la reprise économique se traduira par une remontée des taux d'occupation plus rapide que cela n'avait été le cas dans le dernier bas de cycle hôtelier. Nous avons déjà constaté, au cours du second semestre 2003, que la reprise

s'est amorcée aux États-Unis et au Royaume-Uni. L'Allemagne et le Benelux montrent également des signes encourageants. La France reste pénalisée par le manque de clientèle internationale à Paris et un environnement économique encore difficile.

### POTENTIELS DE REPRISE POUR ACCOR

	Δ RevPAR	
	S1 03/02	S2 03/02
France	- 1,4 %	- 3,3 %
Benelux	- 4,0 %	- 2,2 %
Allemagne	- 7,6 %	- 3,5 %
Motel 6 / Red Roof Inns	- 3,3 %	- 0,2 %
Royaume-Uni	+ 0,9 %	+ 6,8 %
Sofitel, États-Unis	- 0,1 %	+ 5,9 %

Cycle économique



## Accor leader européen de l'hôtellerie

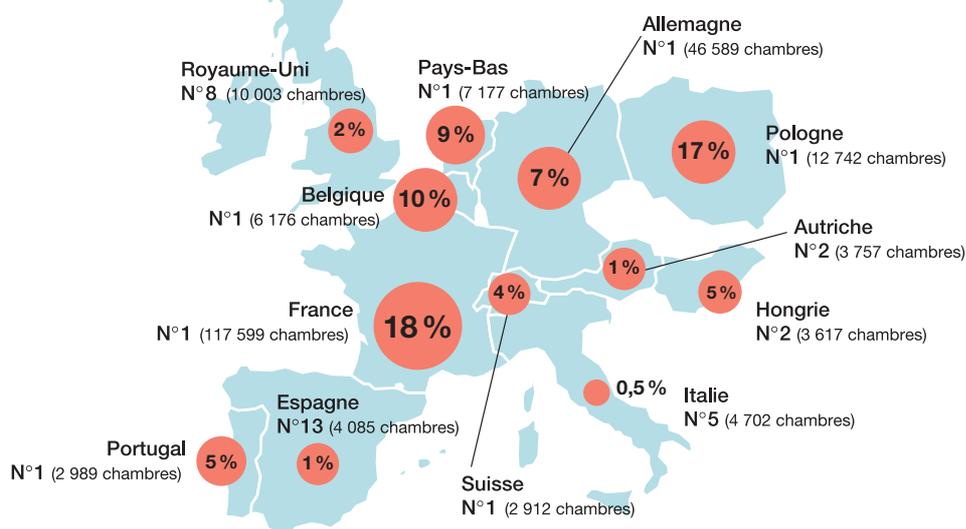
Avec plus de 2 100 établissements, Accor est le premier groupe hôtelier en Europe. Cinq de ses marques figurent dans le classement des dix premières chaînes intégrées européennes (voir classement figurant page 5). Accor a acquis des positions de premier plan sur les principaux marchés et déploie ses efforts dans les pays où ses parts de marché sont encore faibles, au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

## Montée en puissance des ouvertures récentes

Tous les hôtels qui ont ouvert au cours de ces deux dernières années ont subi, du fait de la conjoncture morose, un retard de leur montée en régime et vont atteindre moins rapidement que prévu leur maturité. L'écart entre leur taux de marge brute d'exploitation actuel et celui à atteindre est de 7 à 9 points. Le rebond économique devrait permettre de révéler cette réserve de productivité.

### PARTS DE MARCHÉ DE ACCOR EN EUROPE

(en % de chambres disponibles)



Sources : Accor, MKG

## Poursuite du développement hôtelier

L'amorce de la reprise permet d'envisager une augmentation des budgets de rénovation : les investissements sur actifs existants devraient donc s'élever à € 350 millions en 2004, après € 284 millions en 2003.

Le montant des investissements de développement devrait pour sa part être d'environ € 500 millions, après € 586 millions en 2003, et suivre les mêmes priorités : l'hôtellerie économique et milieu de gamme en Europe, ainsi que les services si des opportunités d'acquisitions se présentent.

275 nouveaux hôtels (37 000 chambres) sont d'ores et déjà engagés d'ici 2006 : 58 % des nouvelles chambres seront ouvertes chez Ibis et Etap Hotel, 33 % chez Novotel et Mercure et 9 % chez Sofitel. Parmi ces projets, 33 hôtels en Espagne, 13 au Royaume-Uni, 42 au Brésil ou encore 6 en Chine symbolisent les avancées stratégiques du Groupe sur des marchés clés. Ces développements contribueront à la croissance future des résultats, en particulier ceux réalisés en Europe où le Groupe investit directement (88 % du total des investissements).

## Sofitel, marque de prestige

Au cours de ces dernières années, Sofitel est devenu un vrai réseau international avec près de 180 hôtels dans 52 pays. L'enseigne est désormais présente dans une large majorité de grandes métropoles internationales, avec des établissements de grande qualité en termes d'architecture, de décoration, de service ou de restauration. Plus des deux tiers du parc ont été rénovés au cours des cinq dernières années.

Sofitel a ainsi pu trouver sa place parmi les grands de son segment, comme en témoignent le classement de Business Travel News Survey publié en février 2004, qui place Sofitel en deuxième position parmi les chaînes "très haut de gamme" aux États-Unis, et la cinquantaine de prix et trophées recueillis au cours de ces deux dernières années.

Tout ceci permet à Sofitel de combler la différence de prix moyen avec ses concurrents anglo-saxons et constitue un fort effet de levier sur ses résultats, renforcé par le fait que les hôtels les plus récemment ouverts rattraperont, avec la reprise, le retard sur leur montée en régime.

## Une politique marketing offensive pour "créer la préférence" Accor

La politique marketing mise en place pour résister à la crise a démontré son efficacité et vise toujours à conquérir, satisfaire et fidéliser les clients, afin de créer la "préférence Accor". Pour y parvenir, l'innovation est fondamentale aussi bien dans l'offre produit que dans l'amélioration du service.

Par ailleurs les programmes Mouvango (en partenariat avec Total, Europcar, Courtepaille, Bouygues Telecom...) et Accor Hotels Favorite Guest regroupent désormais 1,4 million de porteurs de cartes de fidélité. Enfin les réservations réalisées via Internet sont en forte progression : en 2003, plus de 6 millions de nuitées ont été réservées via Internet, soit une augmentation de 57 % par rapport à 2002 (3,9 millions). 83 % de ces réservations ont été effectuées directement sur les sites hôteliers de Accor, 17 % provenant de sites distributeurs. Ces performances, qui traduisent une forte croissance des réservations dans les enseignes haut et milieu de gamme et une prépondérance des réservations dans les enseignes économiques, résultent également des efforts du Groupe en matière d'attractivité de ses sites et d'élargissement de la gamme d'offres en ligne.

## Les Services, relais de croissance

Les Services ont prouvé au cours de ces dernières années leur capacité de résistance aux cycles économiques défavorables et leur dynamisme en termes de création de nouveaux produits ciblés.

Les titres alimentation demeurent des produits essentiels pour faciliter la vie quotidienne des salariés ; les produits liés au développement du bien-être correspondent aux aspirations des salariés désireux de trouver un plus grand équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Enfin les entreprises soucieuses de stimuler leurs équipes commerciales utilisent de plus en plus des produits visant à améliorer leur performance.

Les produits existants se déploient et se renforcent dans les pays où ils n'étaient pas ou peu présents, comme Cleanway au Royaume-Uni, en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas. De nouveaux pays s'ouvrent à ce marché, comme le Panama et le Pérou en 2003, portant à 34 le nombre total de pays où Accor est présent. Une quinzaine de pays sont à l'étude, dans lesquels des projets verront le jour, au rythme d'un ou deux nouveaux pays ouverts chaque année.

Par ailleurs, les nouveaux produits lancés et les pays ouverts ces dernières années atteignent progressivement leur seuil de rentabilité. Les relais de la croissance future sont donc multiples, complétés par les acquisitions, permettant d'acquérir des parts de marché et d'accroître ainsi les marges.

Grâce à sa notoriété mondiale, la force de son réseau et de ses équipements technologiques, le Groupe est un acteur incontournable dans ses secteurs d'activités. Cela va lui permettre de poursuivre et d'accentuer son développement et sa politique de partenariats, dans tous les domaines d'activités.

Quelle que soit la conjoncture, Accor poursuit la stratégie à long terme, profondément ancrée dans sa culture de croissance et d'innovation.

## FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2004

### **Création d'un groupe français, acteur européen de tout premier plan, dans le domaine des casinos (communiqué du 19 janvier 2004)**

La famille Barrière Desseigne, Accor et Colony Capital ont conclu un protocole d'accord visant à créer un groupe de tout premier plan dans le secteur des casinos.

Ce protocole prévoit le regroupement des actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives.

Aujourd'hui, la SHCLB est détenue à 100 % par la famille Barrière Desseigne qui possède également 54 % de la SHCD. Accor détient 35 % de la SHCD et 50 % d'Accor Casinos, Colony Capital détenant également 50 % de Accor Casinos. Avec cette importante opération de croissance externe, le Groupe Lucien Barrière simplifie ses structures et, à l'issue du rapprochement, la famille Barrière Desseigne détiendra durablement 51 %, Accor 34 % et Colony Capital 15 % de la nouvelle entité "Groupe Lucien Barrière". Outre sa participation au capital, Colony Capital apportera, notamment via le fonds européen Colyzeo, 100 millions d'euros dans le nouveau Groupe, renforçant ainsi sa structure financière.

Cette répartition du capital est assortie d'un pacte d'actionnaires qui fixe les règles de gouvernance du nouvel ensemble, notamment, concernant certaines décisions importantes de la Société conformément aux usages dans ce type de partenariat. Dans le cadre de ce pacte d'actionnaires, Colony Capital dispose d'une option de vente à Accor de sa participation et Accor d'une option d'achat de cette participation.

La société SHCLB, devenue "Groupe Lucien Barrière" sera transformée en société par actions simplifiée avec un Conseil de Surveillance dont le Président sera Dominique Desseigne doté de pouvoirs spécifiques supplémentaires. Benjamin Cohen en sera nommé Vice-Président. La présidence du Directoire sera confiée à Sven Boinet.

Sur la base des chiffres 2003, ce nouvel ensemble a réalisé un chiffre d'affaires brut de l'ordre de 900 millions d'euros. Il regroupera 37 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, de Biarritz ou de Nice, soit environ 5 000 machines à sous, ainsi que 13 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec, entre autres, Le Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

Le Groupe Lucien Barrière et Accor, à travers leur partenariat, s'appuieront sur leurs compétences respectives dans les domaines commercial, industriel et financier afin d'attirer de nouveaux clients, d'améliorer la rentabilité du nouvel ensemble et de poursuivre la consolidation du secteur des casinos en Europe.

L'opération sera réalisée par l'acquisition par Groupe Lucien Barrière de la totalité des actions SHCD et Accor Casinos détenues par la famille Barrière Desseigne, Accor et Colony.

Par ailleurs, le Groupe Lucien Barrière acquerra la marque "Lucien Barrière" auprès de la famille Barrière Desseigne et en consentira une licence d'utilisation à l'ensemble des casinos et des hôtels du Groupe à des conditions fixées par expertise.

Ce protocole d'accord est soumis à certaines conditions suspensives, en particulier à l'approbation des autorités de la concurrence et des autorités de tutelle des casinos.

### **Accor soutient le plan de relance proposé par Dorint (communiqué du 2 février 2004)**

Accor, actionnaire à 40,19 % de Dorint, apporte son soutien au plan à long terme, proposé par le Directoire de Dorint et approuvé par le Conseil de Surveillance, pour donner au Groupe hôtelier allemand les moyens de tirer le meilleur parti du futur rebond économique en Allemagne.

Ce plan qui prolonge les mesures prises en 2003 pour abaisser les charges de loyer et les coûts d'exploitation s'articule autour des axes suivants :

- une augmentation de capital de 30 millions d'euros ;
- une augmentation de capital complémentaire et/ou l'émission d'un prêt participatif (Genussschein) d'une valeur maximale de 25 millions d'euros ;
- la mise en place d'un contrat de gestion des hôtels Dorint par Accor Allemagne permettant d'accroître leur performance commerciale et opérationnelle dans le cadre de la politique de co-branding des hôtels Dorint avec les marques Sofitel, Novotel et Mercure en cours de déploiement.

Il sera soumis à l'approbation d'une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Dorint. Les deux actionnaires les plus importants, Accor et la famille Ebertz, ont décidé d'apporter leur soutien à ce plan, Accor contribuant au maximum de sa participation, soit 40,19 %, à l'augmentation de capital et/ou au prêt participatif.





## ANALYSE DE SENSIBILITÉ POUR L'ANNÉE 2004

À partir des données publiées en 2003, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation des taux d'intérêt, du cours de change du dollar par rapport à l'euro et des RevPAR.

Concernant les taux d'intérêt, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation des taux court terme de 50 points de base serait de € 3,7 millions pour la dette libellée en euro et de € 2,2 millions pour la dette libellée en dollar américain.

Concernant le cours de change du dollar, l'analyse de sensibilité montre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de 5 centimes du cours du dollar par rapport à l'euro est de € 4,3 millions.

Dans l'hôtellerie, l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat courant avant impôt d'une variation de 1 point du RevPAR (ou "revenu par chambre disponible" qui se définit comme le produit du taux d'occupation et du prix moyen par chambre) serait de € 13,4 millions dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme en Europe, de € 9,2 millions dans l'hôtellerie économique en Europe et de € 9,0 millions dans l'hôtellerie économique aux États-Unis.

HÔTELLERIE PAR SEGMENT	IMPACT SUR LE RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT
	<b>Variation de 1 point de RevPAR</b>
• Hôtellerie haut et milieu de gamme Europe	€ 13,4 millions
• Hôtellerie économique Europe	€ 9,2 millions
• Hôtellerie économique États-Unis	€ 9,0 millions

# EFFECTIFS, INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES GROUPE ET BILAN SOCIAL DE ACCOR SA

## EFFECTIF DES ACTIVITÉS GÉRÉES

Au 31 décembre 2003, 158 023 personnes travaillent dans les différentes enseignes de Accor.

### EFFECTIF DES ACTIVITÉS GÉRÉES

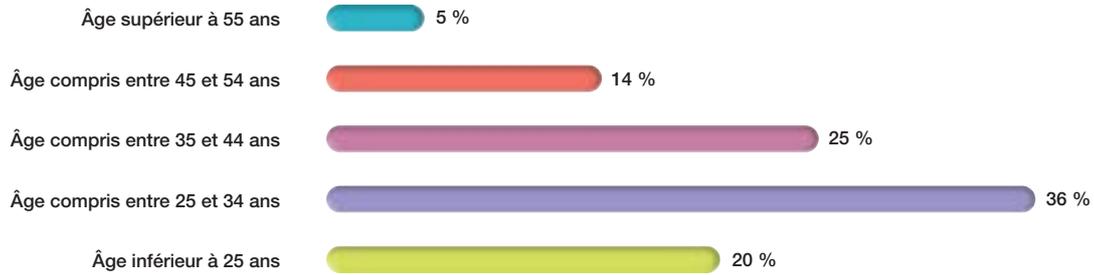
	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Afrique Moyen-Orient Asie Pacifique	Total 2003	Total 2002	Total 2001
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>19 684</b>	<b>21 918</b>	<b>18 396</b>	<b>8 677</b>	<b>43 420</b>	<b>112 095</b>	<b>112 426</b>	<b>102 067</b>
Haut et milieu de gamme	15 066	16 917	3 587	7 808	41 013	84 391	84 282	73 534
Économique	4 618	5 001		869	2 407	12 895	11 048	9 949
Économique États-Unis			14 809			14 809	17 096	18 584
<b>SERVICES</b>	<b>498</b>	<b>1 028</b>	<b>122</b>	<b>2 135</b>	<b>256</b>	<b>4 039</b>	<b>3 658</b>	<b>3 449</b>
<b>Autres activités</b>								
Agences de voyages	1 452	5 455			140	7 047	7 504	8 083
Casinos	1 893	394				2 287	2 126	1 802
Restauration	1 028	4 976		16 464		22 468	21 234	20 805
Services à bord des trains	2 817	2 513				5 330	5 610	5 115
Autres	1 471	39	23	3 131	93	4 757	4 854	5 427
<b>Total</b>	<b>28 843</b>	<b>36 323</b>	<b>18 541</b>	<b>30 407</b>	<b>43 909</b>	<b>158 023</b>	<b>157 412</b>	<b>146 748</b>

## INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES GROUPE

### INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2003

	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Afrique Moyen-Orient	Asie Pacifique	Total
<b>Effectifs</b>	<b>28 843</b>	<b>36 323</b>	<b>18 541</b>	<b>30 407</b>	<b>15 752</b>	<b>28 157</b>	<b>158 023</b>
dont % de femmes	52 %	59 %	70 %	48 %	20 %	41 %	50 %
% d'hommes	48 %	41 %	30 %	52 %	80 %	59 %	50 %
<b>Encadrement</b>							
dont % de femmes	41 %	42 %	50 %	61 %	23 %	29 %	40 %
% d'hommes	59 %	58 %	50 %	39 %	77 %	71 %	60 %
<b>Frais de formation</b> (en % de la masse salariale)	2,3 %	2,3 %	1,9 %	2,8 %	3,3 %	1,7 %	2,3 %

## RÉPARTITION PAR ÂGE DE L'EFFECTIF DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2003



Données recueillies sur 139 000 salariés.

### BILAN SOCIAL DE ACCOR SA

En 1995, Accor a signé un accord avec l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'hôtellerie - restauration), relatif à la reconnaissance pleine et entière des droits syndicaux.

La même année, Accor crée, avec d'autres grandes entreprises européennes, le Corporate Social Responsibility Europe (réseau aujourd'hui de 65 grandes entreprises européennes) dont le but est de permettre une croissance durable des profits et le progrès humain en plaçant la responsabilité sociétale au cœur de l'activité commerciale (site Internet CSR Europe : "about CSR Europe").

Depuis, Accor a pris d'autres initiatives en vue de faire progresser le dialogue social au sein de l'entreprise.

- au sein de l'Union Européenne en 1996, avec la création d'un comité d'entreprise européen deux ans avant que cela ne devienne une obligation légale ;
- en France, signature en 1997 de la déclaration commune avec les organisations syndicales contre toute discrimination ;

- en 2002, accord portant sur l'affichage électronique par les organisations syndicales en France ;
- en 2003, renouvellement en France de l'accord passé en 1999 avec le ministère de l'Éducation nationale, mise en place de partenariats avec l'Agence nationale pour l'emploi, l'Agefiph (Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) et l'Armée du salut, et accords avec les écoles hôtelières ;
- en 2003, partenariat, avec 11 autres entreprises européennes, l'année européenne des personnes handicapées décrétée par la Commission Européenne ;
- et en 2003, signature du Pacte mondial avec l'ONU.

Enfin, sur le plan de la sous-traitance, Accor a renforcé ses exigences auprès de ses partenaires. La nouvelle charte "entreprises de nettoyage", mise en application début 2003, a donné lieu à des rencontres-bilans avec les partenaires sociaux.

**BILAN SOCIAL DE ACCOR SA**

Effectif total (moyenne annuelle)	1 289, soit 303 de plus que l'année précédente en raison de l'intégration d'une partie de la Société Management Internationale.
Embauches CDI (moyenne annuelle)	12
Embauches CDD (moyenne annuelle)	65
Difficultés éventuelles de recrutement	Le recrutement de Accor est constitué de personnel fonctionnel. Les recherches peuvent parfois être longues en raison des profils recherchés (niveau d'expertise élevé).
Licenciements/motifs	Cause réelle et sérieuse : 31 Faute grave : 2 Faute lourde : 0
Heures supplémentaires	Pratique exceptionnelle. Les salaires sont forfaitaires et annualisés.
Main d'œuvre extérieure à la Société	Recours ponctuel au travail intérimaire.
Nombre moyen de salariés à temps plein	1 222 salariés
Nombre moyen de salariés à temps partiel	67 salariés
Absentéisme	Maladie : 9 094 jours Accident du travail et trajet : 94 jours Maternité : 4 031 jours - Paternité : 6 175 jours Congés autorisés (événements familiaux, congés formation) : 2 298 jours Autres causes (injustifiées et congés sans solde) : 344 jours
Évolution annuelle de la rémunération	4 % en 2003 par rapport à 2002.
Charges sociales	50 % patronales 23 % salariales
Égalité professionnelle	Accor s'engage à lutter contre toutes formes de discriminations, c'est-à-dire toutes distinctions opérées entre les personnes en raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs mœurs, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance réelle ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	Signature en 2003 de la Négociation Annuelle Obligatoire.
Condition hygiène et sécurité	Pas de risques majeurs, compte tenu d'une population de sièges. Réunion trimestrielle des membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT). Taux accident du travail : 0,95 %
Formation	Budget formation y compris les salaires : 2,5 % de la masse salariale. Plus d'un salarié sur deux a bénéficié d'au moins une formation en 2003.
Emploi et insertion des personnes handicapées	Recrutements de personnes handicapées mais le seuil des 6 % n'est pas atteint.
Oeuvres sociales	Activité développée par les Comités d'entreprises. Poursuite et évolution des services "Vie Pratique" pour simplifier le quotidien des salariés (Bien-Être à la Carte).
Importance de la sous-traitance	50 personnes à la Direction Générale des Technologies de l'Information.

# RAPPORT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE ACCOR

Les indicateurs énumérés ci-après concernent les établissements dont le Groupe est propriétaire ou locataire (filiales) :

- les établissements hôteliers (87 % des hôtels) exploités en France, en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Danemark et Suède) et en Amérique du Nord (États-Unis, Canada) ;
- les instituts de thalassothérapie en France ;
- les Casinos en France ;
- les activités de la Compagnie des Wagons-lits en Autriche, Espagne, France, Italie et Portugal ;
- les activités du site de production de Lenôtre à Plaisir en France.

L'activité Services n'est pas prise en compte en raison de ses impacts faibles sur l'environnement. À titre d'exemple pour la France, ils sont limités à l'utilisation de 200 tonnes de papier nécessaires à l'impression des titres de service.

Les principales actions entreprises par Accor au cours de l'année 2003 ont été les suivantes :

## Amélioration de l'efficacité énergétique

En 2003, l'année a notamment été marquée par une augmentation de la consommation d'énergie en France par rapport à l'année précédente en raison des fortes variations climatiques qui sont survenues dans l'année (froid en début d'année et canicule en été). Par ailleurs, des diagnostics HQE (Haute Qualité Environnementale), réalisés en cours d'année par des consultants externes (Tribu et Math Ingénierie) pour les marques Ibis et Suitehotel, ont souligné le haut niveau de performance des systèmes énergétiques mis en place dans ces hôtels. En 2004, des exigences supplémentaires HQE seront progressivement prises en compte dans chaque opération de construction et de rénovation afin de permettre l'optimisation énergétique des bâtiments et des systèmes (lampes économes, économiseurs d'eau...).

## CONSOMMATIONS DE RESSOURCES EN EAU, MATIÈRES PREMIÈRES ET ÉNERGIE EN 2003

	France	Hôtellerie Europe (hors France)	Amérique du Nord	Instituts de thalassothérapie (France)	Compagnie des Wagons-Lits	Casinos (France)	Lenôtre
Nombre d'établissements	749	392	987	11	25	16	1
Nombre de chambre louées (en millions)	18,6	11,6	27,1	-	-	-	-
Consommation eau potable (milliers m <sup>3</sup> )	5 671	3 035	20 079	97	51	133	30
Consommation d'énergie (MWh)	703 536	605 967	1 094 903	29 132	12 021	30 479	7 933

## Promotion des énergies renouvelables

Le Groupe poursuit l'action entreprise et continue de recourir à l'énergie solaire pour la production d'eau chaude sanitaire. Au 31 décembre 2003, 19 établissements dans le monde étaient équipés de panneaux solaires. Ces équipements, qui couvrent une surface de 1 980 m<sup>2</sup>, génèrent 1 100 MWh par an et économisent la production de 320 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

## Limitation des impacts locaux

En 2003, le groupe Accor a défini les critères d'une étude d'intégration cadre pour les développements en zone urbaine et en zone sensible au regard des risques environnementaux. Des diagnostics intégrant ces critères permettront d'évaluer les impacts environnementaux engendrés par la construction d'un hôtel. Ces études porteront essentiellement sur la production de déchets, l'utilisation des sols, l'impact sur l'écosystème, l'utilisation de ressources naturelles locales (comme le prélèvement d'eau potable) et les répercussions sociales.

## Préservation de la qualité de l'air

### • Rejets dans l'air

#### ÉMISSIONS DIRECTES ET INDIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE EN 2003

(en tonnes de CO <sub>2</sub> )	Hôtellerie			Instituts de thalassothérapie (France)	Compagnie des Wagons-Lits	Casinos (France)	Lenôtre
	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord				
Gaz à effets de serre directs	35 818	48 912	98 158	3 921	1 065	1 047	751
Gaz à effets de serre indirects	39 119	163 155	351 732	731	1 009	1 900	314

### • Préservation de la couche d'ozone et utilisation de fluides réfrigérants

L'utilisation de fluides frigorigènes ne présente aucun risque d'émission dans le cadre de l'utilisation courante des systèmes réfrigérants. Des risques d'évaporation existent cependant lors de la réalisation des opérations d'entretien ou peuvent survenir de façon accidentelle. Afin de limiter ces risques, Accor procède à l'entretien régulier des installations par des sociétés qualifiées. Enfin, le Groupe a initié le recensement de toutes ses installations réfrigérantes et l'identification des types de fluides utilisés afin de poursuivre les remplacements des CFC par des fluides de substitution et de planifier le renouvellement des installations.

### Maîtrise de la qualité des eaux rejetées

La nature des rejets en eaux usées liés aux activités du Groupe est proche de celle des rejets domestiques. Les établissements

hôtelières sont majoritairement raccordés au réseau d'assainissement collectif et ceux exploitant un restaurant sont équipés de dispositifs de prétraitement de type débourbeur et dégraisseur, afin de maîtriser la qualité des eaux rejetées. La collecte des huiles usagées par un prestataire spécialisé permet d'éviter les risques d'obstruction des canalisations et le rejet de matières polluantes en milieu aquatique.

### Absence de rejets dans le sol

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

### Prévention des risques environnementaux

Pour l'activité hôtelière, ces mesures sont suivies par la "Charte Environnement de l'Hôtelier" pour l'ensemble des établissements hôteliers ayant adhéré à cette charte, quels que soient leur marque et leur mode d'exploitation.

#### MISE EN APPLICATION DE LA "CHARTE ENVIRONNEMENT DE L'HÔTELIER" EN 2003

	France	Europe (hors France)	Asie	Australie Nouvelle-Zélande	Brésil	Afrique (Égypte)	TOTAL
Nombre d'établissements	1 042	665	52	80	111	20	1 970
• Collecte sélective du papier, journaux et magazines	61 %	91 %	88 %	88 %	96 %	14 %	74 %
• Collecte sélective du carton	72 %	89 %	82 %	76 %	97 %	36 %	79 %
• Collecte sélective du verre	73 %	93 %	61 %	79 %	74 %	57 %	80 %
• Collecte sélective des cartouches d'encre	91 %	98 %	57 %	76 %	87 %	50 %	92 %
• Collecte sélective des huiles usagées	91 %	96 %	76 %	91 %	54 %	71 %	91 %
• Nous utilisons en priorité du papier recyclé	79 %	83 %	96 %	45 %	88 %	43 %	80 %
• Autocontrôle des consommations d'énergie	94 %	97 %	94 %	77 %	35 %	100 %	91 %
• Autocontrôle des consommations d'eau	92 %	97 %	94 %	83 %	93 %	100 %	94 %
• Notre hôtel est déclaré bâtiment sans risque d'amiante	95 %	90 %	43 %	69 %	92 %	100 %	91 %
• Nous respectons la charte esthétique Accor sur les enseignes et la présignalisation de notre hôtel	90 %	98 %	71 %	88 %	94 %	93 %	92 %
• Nous entretenons et mettons en valeur les espaces verts de notre hôtel	88 %	98 %	90 %	85 %	96 %	100 %	92 %
• Chaque année nous plantons au moins un arbre aux abords de l'hôtel	65 %	79 %	63 %	57 %	71 %	93 %	70 %
• L'ensemble du personnel a reçu, au moins une fois dans l'année, une sensibilisation sur notre politique de prise en compte de l'environnement	57 %	75 %	49 %	59 %	76 %	93 %	63 %
• Actions locales de protection de l'environnement	34 %	50 %	57 %	51 %	43 %	86 %	42 %
• Information des clients des actions en faveur de l'environnement	56 %	88 %	65 %	89 %	80 %	100 %	70 %
Nombre moyen d'actions par hôtel	11,3	13,2	10,8	11,3	11,9	11,4	12,0



### **Collecte et valorisation des déchets**

Les activités hôtelières du Groupe génèrent deux types de déchets :

- des déchets industriels banals (de type ménager). Leur mode de collecte actuel ne permet pas de connaître les quantités collectées.
- des déchets industriels spéciaux : la mise en place d'une collecte spécifique permet aux hôtels de maîtriser la filière de traitement et de valoriser ces déchets.

Le Groupe, qui ne dispose pas de données consolidées dans ce domaine, progresse en impliquant davantage ses fournisseurs en charge de la collecte des déchets dans le suivi des quantités collectées. Il continue par ailleurs de sensibiliser les exploitants hôteliers à l'amélioration des taux de valorisation des déchets.

### **Limitation des nuisances sonores et olfactives**

En matière de nuisance sonore, les approvisionnements des hôtels sont organisés de façon à minimiser la gêne du voisinage. Par ailleurs, les activités du Groupe ne produisent pas de nuisances olfactives.

### **Veille réglementaire**

L'identification des exigences réglementaires environnementales applicables aux activités hôtelières a été réalisée en 2003. Une synthèse de ces obligations sera diffusée dans les hôtels via le réseau intranet en 2004. Une veille centralisée sera également mise en place afin de tenir à jour l'outil réglementaire à disposition des exploitants.

### **Démarche d'évaluation et de certification**

Accor poursuit sa démarche d'évaluation environnementale en s'appuyant sur la "Charte Environnement de l'Hôtelier".

Depuis fin 2003, les hôtels filiales aux États-Unis affichent, dans les locaux du personnel, une "Charte Environnement de l'Hôtelier" adaptée aux exigences locales.

Les hôtels Ibis sont engagés dans une démarche de management environnemental avec pour objectif la certification ISO 14001 de l'ensemble de la chaîne en France d'ici 2005.

Deux instituts de thalassothérapie seront également certifiés ISO 14001 en 2004.

### **Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la Société sur l'environnement**

Pour 2003, les dépenses de fonctionnement de la Direction de l'environnement pour prévenir les impacts environnementaux (avec notamment la mise en place de la veille réglementaire, les groupes

de travail sur la HQE, les études d'intégration, de nouveaux supports de sensibilisation) s'élèvent à 564 000 euros. Ces dépenses n'intègrent pas l'ensemble des coûts générés dans les marques hôtelières et les fonctions supports (Directions Techniques Hôtelières, Direction des achats, Direction marketing, Direction juridique, Direction de la communication...) pour leurs actions en faveur de l'environnement (comme par exemple la mise en place de la certification ISO 14001 par Ibis).

### **Organisation de la Direction de l'Environnement**

La Direction de l'Environnement est rattachée depuis octobre 2003 à la Direction du Développement Durable elle-même placée sous l'autorité de John Du Monceau, Vice-Président délégué du Directoire.

La Direction de l'Environnement a pour mission de définir, au sein d'un comité transversal, la politique environnementale du Groupe et de coordonner les actions avec l'ensemble des Directions concernées. Un réseau de correspondants internationaux permet de déployer et d'adapter la politique définie aux priorités locales. Enfin, un outil intranet mis en place en 2003 permet de relayer la politique environnementale du Groupe à l'ensemble des salariés.

### **Sensibilisation des salariés à l'environnement**

En 2003, 63 % des hôtels adhérant à la "Charte Environnement de l'Hôtelier" ont organisé une sensibilisation de leurs équipes aux bonnes pratiques environnementales en s'appuyant notamment sur différents documents produits en 2003 ("Bien comprendre et maîtriser l'eau, l'énergie et les déchets dans un hôtel Accor", fiches pratiques sur la gestion des déchets).

Par ailleurs, le document "Les Repères du manager", synthèse de recommandations en matière de Développement Durable, a été diffusé à 20 000 exemplaires en français et en anglais.

### **Provisions et garanties pour risques environnementaux**

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

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

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

### **Objectifs assignés aux filiales étrangères**

La politique environnementale du Groupe s'applique à l'ensemble des établissements situés à l'étranger dont Accor est propriétaire ou locataire.

# FACTEURS DE RISQUES

## RISQUE DE LIQUIDITÉ

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à long terme auprès de banques de première qualité, qui permettent au Groupe de sécuriser ses sources de financement à court terme (voir note annexe 27.B figurant page 74). Ainsi, au 31 décembre 2003, Accor disposait de € 1 937 millions de lignes de crédit confirmées non utilisées. Le Groupe met également en place des ressources financières diversifiées (bancaires/obligataires) à moyen et long terme nécessaires à son développement. De ce fait, il n'encourt pas de risque de liquidité.

### Clauses de remboursement anticipé

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation ("rating trigger"). En revanche, des clauses de remboursement anticipé peuvent être déclenchées suite au non respect de ratios financiers. Ces clauses portent uniquement sur des lignes de crédit confirmées qui, au 31 décembre 2003, ne sont pas utilisées. Les principaux ratios concernés sont les suivants :

- ratio de dette nette sur fonds propres ("gearing") supérieur ou égal à 120 % ;
- ratio de résultat brut d'exploitation sur charges financières retraitées (c'est-à-dire auxquelles est rajoutée un tiers de la charge annuelle des loyers) inférieur ou égal à 3,8.

La dette brute de € 3 285 millions dans les comptes au 31 décembre 2003 n'est pas soumise contractuellement à de telles clauses de remboursement.

Enfin, aucune clause de défaut croisé ("cross default"), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée ("cross acceleration") existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

## RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE CHANGE

L'utilisation des instruments financiers par Accor tels que swaps, caps ou achats et ventes à terme de devises, a pour objectif la gestion des risques de taux d'intérêt et de change liés à l'activité du Groupe. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques répond au triple objectif de sécurité, liquidité et rentabilité. La gestion des risques de taux et de change est

centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements, directement rattachée au Directoire. Chez Accor, l'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'outils informatiques (GTM, Microlis) qui lui permettent de suivre la répartition taux fixe / taux variable et par devises de l'endettement du Groupe et de sortir des états de reporting, ceci en totale interconnexion avec les bases de données Reuters et Bloomberg.

### Politique d'investissement

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

### Les opérations de financement à court terme

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement à court terme diversifiées faisant directement appel aux investisseurs : marché des billets de trésorerie en France, marché du papier commercial aux États-Unis.

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor est souvent amené à lever une ressource à court terme dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (voir note annexe 27.C figurant page 75).

L'utilisation de ces instruments financiers se révèle être un moyen d'optimiser le coût de la ressource.

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

La dette consolidée de Accor est composée pour partie de taux fixes et pour partie de taux variables tels que les taux Libor et Euribor (voir note annexe 27.D figurant page 75). En fonction des évolutions de la composition du portefeuille (nouvelle dette ou remboursement de dettes venant à échéance) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par les dirigeants du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction de la Trésorerie et des Financements.

Les contrats d'échange de taux d'intérêt (swap) et de garantie de taux (caps) sont les instruments les plus couramment utilisés.

Ils sont passés avec des banques bénéficiant d'une notation de qualité et donc ne présentant pas de risque de contrepartie selon les clauses juridiques FBF négociées dans les contrats internationaux.

### Les opérations de couverture de change

Les opérations de couverture de change sont surtout réalisées dans le cadre de l'activité des agences de voyages, sur la base d'un sous-jacent identifié (encours de factures). Les instruments les plus couramment utilisés sont l'achat ou la vente à terme de devises. Dans l'activité des services où la présence dans les pays d'Amérique latine est importante, Accor limite la détérioration de ses résultats dues aux fortes dévaluations constatées dans ces pays par des mécanismes de couvertures de change consistant à transformer en monnaie forte les résultats accumulés.

Dans le reste du Groupe, les opérations de couverture de change sont très peu utilisées. Cette position s'explique par le double fait que les flux intragroupes en devises demeurent limités et que le produit des ventes est réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation.

**En conclusion**, il n'est pas dans la vocation de Accor de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de Accor SA que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de dégager des risques significatifs.

### RISQUES SUR LES ACTIONS DÉTENUES EN PORTEFEUILLE

La stratégie d'Accor est de ne pas détenir des actions cotées ou non cotées en dehors de son activité industrielle. Dans le cadre de cette politique, Accor ne détient en portefeuille que les titres cotés suivants :

- Compass : la détention de ces titres résulte d'un échange dans le cadre de la cession des actifs Eurest. Ils sont comptabilisés en autres immobilisations financières (voir note annexe 19 figurant page 68) ;
- Granada : la détention de ces titres résulte d'un échange dans le cadre de la cession des actifs Eurest. Ces titres ont été vendus au cours de l'année 2003 (voir note annexe 28 figurant page 76) ;
- Accor (autodétention).

Les 1 528 731 titres Accor en autodétention sont destinés à être détenus à long terme pour gérer la dilution liée à l'exercice des stock-options. À ce titre, ils figurent dans les comptes consolidés en moins des capitaux propres depuis leur acquisition ; il n'y a donc pas lieu de comparer leur valeur comptable à leur valeur de marché.

### RISQUES PARTICULIERS LIÉS À L'ACTIVITÉ

Accor SA et certaines de ses filiales à 100 % sont propriétaires des marques utilisées par le Groupe. Celles-ci font l'objet d'enregistrements auprès de l'INPI, de l'OMPI et autres organismes locaux. Les durées des protections y afférentes dépendent de la législation locale.

La part des actifs nécessaires à l'exploitation non détenus par Accor et ses filiales n'est pas significative à l'échelle du Groupe et ne constitue pas un lien de dépendance vis-à-vis de sociétés extérieures. Compte tenu de l'extrême fragmentation de la clientèle dans le métier de l'hôtellerie, Accor ne compte pas de client dont le poids est significatif à l'échelle du Groupe.

Le Groupe n'a par ailleurs aucun lien de dépendance avec ses fournisseurs et sous-traitants, et n'identifie par d'autres risques spécifiques liés à son activité.

### RISQUES JURIDIQUES

En raison de l'implantation géographique du Groupe Accor, il n'y a pas de réglementation qui ait vocation à s'appliquer de façon uniforme à l'ensemble de ses activités.

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

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

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

Le Groupe n'a pas connaissance d'évolution prévisible de la réglementation qui aurait un impact significatif sur ses activités. Les informations concernant les litiges ou arbitrages susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note annexe 34 page 78.

La méthode de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (voir note annexe 1K page 46).

Les provisions pour litiges sont présentées dans la note annexe 24 page 72.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres litiges susceptibles d'avoir ou d'avoir eu dans un passé récent une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats.

Accor n'a souscrit aucun engagement significatif au titre de pactes d'actionnaires autres que ceux figurant dans la note annexe 35 présentée page 79 (engagements hors bilan).

## ▶ ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

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

En matière de dommages et pertes d'exploitation, la couverture maximale est de € 300 millions par sinistre, ce qui permet de couvrir les pertes et indemnités consécutives à un sinistre total qui frapperait l'établissement hôtelier le plus important du Groupe. La couverture maximale est également de € 300 millions en matière de responsabilité civile.

Le programme d'assurance mondial mis en place fait largement appel à l'auto-assurance pour les risques de fréquence qui se trouvent ainsi mutualisés entre tous les établissements du Groupe, ce qui permet d'absorber 90 % de la sinistralité de fréquence. Ce système d'auto-assurance fait lui-même l'objet d'un contrat de réassurance afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités.

Au-delà de cette ligne d'auto-assurance, les risques sont transférés au marché de l'assurance et de la réassurance, et placés auprès d'assureurs et de réassureurs de premier plan et de notoriété mondiale.

Une attention particulière est donnée à l'exposition aux risques qualifiés d'événements naturels et aux risques de terrorisme. Des montages spécifiques ont ainsi été mis en place afin de protéger le Groupe contre ces risques. En effet, afin d'optimiser les conditions de couvertures de ces risques, le Groupe a eu recours aux marchés d'assurances spécialisés, dans le cadre de montages qui combinent le principe de l'auto-assurance à celui des marchés d'assurance dits "d'excess".

Par ailleurs, le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs, à un audit des risques et à leur évaluation, de manière à en assurer la couverture optimale en fonction des marchés d'assurance et de réassurance. Il entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution.

Le renouvellement du programme d'assurance, au 1<sup>er</sup> janvier 2004, a pu ainsi s'effectuer dans des conditions satisfaisantes par rapport aux tendances du marché.

Pour 2004, le coût des primes d'assurances représente environ 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2003.

Enfin, le Groupe dispose depuis 2002 d'un Comité de Prévention des Risques, dont les missions sont présentées dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce figurant page 100.

Ce Comité s'appuie sur plusieurs groupes de travail qui, au cours de l'exercice 2003, ont axé leurs travaux sur la sécurité des clients et des collaborateurs dans les établissements hôteliers.

## ▶ RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : réserves de gaz installées dans les hôtels ou à proximité, transformateurs pyralènes, pollution des sols par les eaux usées ou par une rupture de canalisation, pollution sanitaire des réseaux d'eau chaude, risques d'incendie. La réalisation de ces risques reste toutefois peu probable en raison de la politique environnementale mise en place par le Groupe et présentée dans le rapport environnemental en page 26.

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

## ▶ NANTISSEMENTS, GARANTIES, SÛRETÉS D'EMPRUNT

Le montant des sûretés réelles accordées en garantie des emprunts et dettes financières par la société mère est non significatif. La politique générale du Groupe en la matière est de ne pas accorder de nantissements, sûretés réelles. Par ailleurs, dans le cadre de contrats de location, le Groupe peut être amené à consentir des nantissements de fonds de commerce en faveur des propriétaires, étant précisé que ces fonds de commerce ne sont généralement pas valorisés dans le bilan du Groupe.

## PASSAGE AUX **NORMES IAS/IFRS**

Afin de préparer la transition aux International Financial Reporting Standards (IFRS), normes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2005, le Groupe a réalisé en 2003 un diagnostic qui a permis d'identifier :

- les principales divergences entre les principes actuellement appliqués par le Groupe et les normes IFRS en matière de comptabilisation, d'évaluation et de présentation ;
- les informations complémentaires à publier ;
- les adaptations nécessaires des systèmes d'informations ;
- les données historiques nécessaires à la constitution du bilan d'ouverture IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Sur la base des travaux effectués, les principales divergences identifiées ayant un effet sur les capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et/ou sur les résultats futurs peuvent être résumées comme suit :

- Les frais de pré-ouverture et de premier établissement répondant aux critères de la norme IAS 38 seront comptabilisés en charges. Il est précisé que ces frais sont à ce jour immobilisés et amortis sur une durée de trois à cinq ans (voir note annexe 1.H. figurant page 46). La valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2004 des frais de pré-ouverture et de premier établissement sera annulée par la contrepartie des capitaux propres.
- Les charges de loyers des contrats de location répondant aux critères de la norme IAS 17 en matière de qualification d'"operating lease", sont actuellement linéarisées et indexées sur la base d'indices du type indice construction ou inflation. L'adoption des normes IFRS nous amène à abandonner ce principe de linéarisation avec indexation au profit d'une méthode de linéarisation sans aucune indexation des loyers conduisant ainsi à reconnaître une charge de loyer constante sur l'ensemble de la période de location. L'impact au 1<sup>er</sup> janvier 2004 de ce changement de méthode comptable, calculé rétrospectivement depuis la date initiale de signature des contrats de location, sera constaté en diminution des capitaux propres.
- Les écarts d'acquisition ne seront plus amortis à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Tout comme les marques à durée de vie indéfinie telles que Motel 6 et Red Roof Inns, ils continueront à faire l'objet d'un test de dépréciation à chaque clôture dans le cadre de la norme IAS 36. Il est rappelé que les écarts d'acquisition sont actuellement amortis de manière linéaire sur une durée n'excédant pas quarante ans. Par ailleurs, les parts de marché devront faire l'objet d'un reclassement en écarts d'acquisition, leur constatation en bilan de façon dissociable n'étant plus acceptée.
- En matière d'impôt différés, conformément aux dispositions de la norme IAS 12, les impôts différés relatifs à l'ensemble des différences temporelles devront être comptabilisés. En conséquence, les impôts différés sur les différences temporelles suivantes, non constatés à ce jour dans le cadre des normes françaises, seront comptabilisés et impacteront les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004 :
  - Impôts différés sur différences temporelles entre la valeur fiscale des participations mises en équivalence et la valeur bilantielle de ces mises en équivalence figurant dans les comptes consolidés du Groupe.
  - Impôts différés passifs sur la dette résiduelle relative aux Titres Subordonnés à Durée Indéterminée reconditionnés.
- L'application de la norme IFRS 2, "Paiement sur la base d'actions", récemment publiée par l'IASB mais non encore approuvée par la Commission Européenne, aurait pour conséquence de modifier le mode de comptabilisation des plans d'options de souscription d'actions réservés aux salariés émis après le 7 novembre 2002 (le Groupe ayant retenu l'option de ne pas retraiter les plans antérieurs au 7 novembre 2002). L'adoption de cette norme aurait alors un impact sur les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ainsi que sur les résultats futurs.

Dans l'attente de l'approbation définitive par l'Union Européenne des normes IAS 32 et 39 révisées relatives aux instruments financiers, les nouvelles dispositions de ces textes ne sont pas appréciées dans toutes leurs conséquences. À ce stade, le Groupe envisage de ne pas appliquer les normes IAS 32 et 39 à l'information comparative 2004 dans les comptes consolidés 2005.

Par ailleurs, il est précisé que dans le cadre des principes comptables actuellement suivis, le Groupe applique d'ores et déjà les méthodes préférentielles prescrites par le règlement CRC99-02, proches des normes IFRS, en matière de capitalisation des contrats de location et de crédit-bail qualifiés de location financement, ainsi qu'en matière de provisionnement de l'ensemble des engagements sociaux à prestations définies.

Enfin, il est précisé que le Groupe envisage de ne pas retraiter aux normes IFRS les opérations de regroupements d'entreprises antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2004, ni de procéder à l'évaluation en juste valeur de ses actifs corporels, conformément aux options permises par la norme IFRS 1.

En matière de développement informatique, le Groupe a adopté dès l'année 2000, pour tous ses métiers, un référentiel commun de comptes par nature et par destination et a mis en œuvre un système d'information permettant une segmentation des éléments financiers clés par métier et par zone géographique. L'adaptation de ce référentiel aux normes IFRS sera finalisée en 2004.

Parallèlement, le Groupe a mis en place un ERP (système intégré de gestion financière) intégrant la gestion centralisée des référentiels.

L'année 2004 sera également consacrée à la finalisation des travaux de collecte et d'analyse des données nécessaires à la préparation du bilan d'ouverture en IFRS, à la finalisation des nouveaux circuits d'information, à l'audit des données du bilan et au suivi des évolutions des normes.

Enfin, en vue d'accompagner l'ensemble des Directions Financières du Groupe dans cette transition, un plan mondial de formation sera déployé au cours de l'année 2004.



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

Le Conseil de Surveillance, dans sa séance du 2 mars 2004, a examiné les comptes de l'exercice 2003 ainsi que le rapport de gestion du Directoire. Ces états font apparaître, après le recul limité enregistré en 2002 et pour la première fois depuis de nombreuses années, des résultats sensiblement inférieurs à ceux de l'exercice précédent.

L'année 2003 a en effet été marquée par une accumulation sans précédent d'événements négatifs pour le secteur du tourisme qui, joints à une conjoncture économique encore déprimée en Europe continentale, tout particulièrement au cours du premier semestre, ont pesé sur l'évolution du chiffre d'affaires. Parallèlement, le Groupe a continué à subir les effets négatifs d'importants effets de change liés aux dépréciations du dollar et des monnaies d'Amérique du Sud.

Dans cet environnement particulièrement difficile, Accor, grâce à ses fondamentaux sains, à son portefeuille d'activités équilibré et à une bonne réactivité dans la gestion de ses coûts, a pu limiter la baisse de ses marges et conserver, en termes de résultat courant avant impôt, un niveau de profitabilité conforme aux prévisions formulées par le Directoire en cours d'année.

En outre, le Groupe n'a pas pour autant renoncé à ses objectifs de croissance à long terme, et a poursuivi, dans la maîtrise de ses équilibres financiers, sa politique de développement sélectif et rentable, notamment en consolidant ses positions en Europe et dans les pays émergents.

Le Conseil de Surveillance considère que, dans ces circonstances, la poursuite de la stratégie mise en œuvre par le Directoire, sous la conduite de son Président, et les actions d'adaptation engagées au cours de l'exercice ont placé Accor en situation favorable pour tirer le meilleur parti de la reprise attendue.

Le Directoire a proposé de fixer à 1,05 € le dividende versé au titre de l'exercice 2003, soit un montant identique au dividende distribué au titre de 2002.

Le Conseil de Surveillance approuve cette proposition.

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

# Comptes consolidés et annexes



- 38 Bilans consolidés
- 40 Tableaux de financement consolidés
- 41 Variations des capitaux propres
- 42 Principaux ratios de gestion
- 43 Retour sur capitaux employés
- 44 Notes annexes aux comptes consolidés

36 Rapport des Commissaires aux comptes et Réviseurs

37 Comptes de résultats consolidés





# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET RÉVISEURS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2003

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 2003, 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.

## I - Opinion sur les comptes consolidés

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

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

## II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, introduites par la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et applicables pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les notes 1.D.5 et 1.D.3 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives d'une part à la valeur d'inventaire des immobilisations corporelles et incorporelles, et d'autre part au traitement des contrats de crédit-bail, locations de longue durée et cession-bail. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations données dans les notes de l'annexe, examiné la cohérence des données et hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées dans ce cadre.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III - Vérification spécifique

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 8 avril 2004

### Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault & Autres  
Réseau Ernst & Young

Christian Chochon

Membres de la Compagnie de Versailles

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons

### Les Réviseurs

Deloitte Touche Tohmatsu

# COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

en € millions (au 31 décembre)	Notes	2001	2002	2003
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>7 218</b>	<b>7 071</b>	<b>6 774</b>
Autres produits opérationnels		72	68	54
<b>Chiffre d'affaires opérationnel</b>	<b>3</b>	<b>7 290</b>	<b>7 139</b>	<b>6 828</b>
Charges d'exploitation		(5 319)	(5 203)	(5 059)
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>4</b>	<b>1 971</b>	<b>1 936</b>	<b>1 769</b>
Loyers	<b>5</b>	(698)	(726)	(730)
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		<b>1 273</b>	<b>1 210</b>	<b>1 039</b>
Amortissements et provisions	<b>6</b>	(443)	(455)	(436)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>7</b>	<b>830</b>	<b>755</b>	<b>603</b>
Résultat financier	<b>8</b>	(92)	(66)	(74)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	<b>9</b>	20	14	(6)
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>758</b>	<b>703</b>	<b>523</b>
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	<b>10</b>	29	54	68
Résultat de la gestion des autres actifs	<b>11</b>	66	(30)	(17)
Amortissement des écarts d'acquisition	<b>14</b>	(102)	(109)	(107)
Impôts	<b>12</b>	(246)	(234)	(163)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	<b>13</b>	–	68	–
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>36</b>	<b>505</b>	<b>452</b>	<b>304</b>
Intérêts minoritaires	<b>23</b>	(31)	(22)	(34)
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>474</b>	<b>430</b>	<b>270</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b> (en milliers)	<b>22</b>	<b>197 042</b>	<b>197 573</b>	<b>197 730</b>
<b>Résultat net par action</b> (en €)		<b>2,40</b>	<b>2,18</b>	<b>1,36</b>
<b>Résultat net dilué par action</b> (en €)	<b>22</b>	<b>2,39</b>	<b>2,14</b>	<b>1,35</b>
<b>Dividende par action</b> (en €)		<b>1,05</b>	<b>1,05</b>	<b>1,05*</b>

\*Proposé à l'Assemblée Générale



# BILANS CONSOLIDÉS

## Actif

en € millions (au 31 décembre)	Notes	2001	2002	2003
<b>Écarts d'acquisition</b>	14	<b>1 879</b>	<b>1 679</b>	<b>1 719</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	15	<b>533</b>	<b>479</b>	<b>384</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	16	<b>5 026</b>	<b>4 521</b>	<b>4 133</b>
Prêts long terme	17	334	429	450
Titres mis en équivalence	18	266	249	202
Autres immobilisations financières	19	282	487	386
<b>Total immobilisations financières</b>		<b>882</b>	<b>1 165</b>	<b>1 038</b>
<b>Total actifs immobilisés</b>	20	<b>8 320</b>	<b>7 844</b>	<b>7 274</b>
Stocks		89	90	64
Clients		1 218	1 139	1 074
Autres tiers et comptes de régularisation actif	21	926	957	946
Fonds réservés Titres de Service		305	345	340
Créances sur cessions d'actifs à court terme	28	101	20	18
Prêts à court terme	28	47	160	186
Titres de placement	28	830	541	833
Disponibilités	28	264	179	221
<b>Total actif circulant</b>		<b>3 780</b>	<b>3 431</b>	<b>3 682</b>
<b>Total actif</b>		<b>12 100</b>	<b>11 275</b>	<b>10 956</b>

**Passif**

en € millions (au 31 décembre)	Notes	2001	2002	2003
Capital		592	593	593
Primes		1 892	1 903	1 903
Réserves		926	1 102	1 268
Différence de conversion		255	(135)	(447)
Résultat de l'exercice		474	430	270
<b>Capitaux propres</b>	<b>22</b>	<b>4 139</b>	<b>3 893</b>	<b>3 587</b>
Intérêts minoritaires	23	140	91	96
<b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>		<b>4 279</b>	<b>3 984</b>	<b>3 683</b>
Provisions pour risques et charges	24	537	528	551
TSDI reconditionné	25 et 28	214	151	80
Obligations convertibles ou échangeables en actions Accor	26 et 28	–	570	1 186
Autres dettes à long terme	28	3 007	2 493	1 896
Endettement en crédit-bail	28	220	158	182
<b>Total dettes financières à long terme</b>	<b>27</b>	<b>3 441</b>	<b>3 372</b>	<b>3 344</b>
<b>Total capitaux permanents</b>		<b>8 257</b>	<b>7 884</b>	<b>7 578</b>
Fournisseurs		683	655	647
Autres tiers et compte de régularisation passif	21	1 064	1 101	1 009
Titres de service à rembourser		1 446	1 304	1 346
Dettes financières à court terme	27 et 28	537	234	278
Banques	28	113	97	98
<b>Total dettes à court terme</b>		<b>3 843</b>	<b>3 391</b>	<b>3 378</b>
<b>Total passif</b>		<b>12 100</b>	<b>11 275</b>	<b>10 956</b>

## TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

en € millions (au 31 décembre)	Notes	2001	2002	2003
Excédent brut d'exploitation		1 273	1 210	1 039
Finance (y compris provisions financières)		(92)	(66)	(74)
Impôt sur les sociétés (y compris provisions pour impôts)		(161)	(196)	(147)
Annulation des provisions pour impôts et provisions financières		(21)	9	24
Dividendes perçus des sociétés mises en équivalence		6	4	5
<b>Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>	<b>29</b>	<b>1 005</b>	<b>961</b>	<b>847</b>
Investissements sur actifs existants (1)	<b>30</b>	(405)	(316)	(284)
<b>Autofinancement disponible</b>		<b>600</b>	<b>645</b>	<b>563</b>
Investissements de développement et de technologie (2)	<b>31</b>	(923)	(802)	(586)
Produits des cessions d'actifs (3)		535	660	461
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(*)	(99)	(46)	78
Gains/(pertes) non opérationnels		(36)	(39)	(63)
<b>Ressources/(emplois) de l'activité</b>		<b>77</b>	<b>418</b>	<b>453</b>
Flux de dividendes (4)		(271)	(326)	(294)
Augmentation/(réduction) de capital (5)		(1)	12	-
Différence de conversion (6)	(*)	(109)	144	173
Variations de périmètre sur intérêts minoritaires et provisions (7)		2	3	8
Reclassement des titres Compass en titres immobilisés		-	(204)	-
<b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net</b>	<b>28</b>	<b>(302)</b>	<b>47</b>	<b>340</b>
Endettement net début de période		(2 547)	(2 849)	(2 802)
Endettement net fin de période		(2 849)	(2 802)	(2 462)
<b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net</b>	<b>28</b>	<b>(302)</b>	<b>47</b>	<b>340</b>
<b>Flux opérationnel</b>	(*)	<b>870</b>	<b>672</b>	<b>862</b>
<b>Flux d'investissement (1) + (2) + (3)</b>		<b>(793)</b>	<b>(458)</b>	<b>(409)</b>
<b>Flux financier (4) + (5)</b>		<b>(272)</b>	<b>(314)</b>	<b>(294)</b>
<b>Divers (6) + (7)</b>	(*)	<b>(107)</b>	<b>147</b>	<b>181</b>
<b>Diminution/(augmentation) de l'endettement net (cf. note 28)</b>		<b>(302)</b>	<b>47</b>	<b>340</b>

(\*) Le poste de variation du besoin en fonds de roulement des exercices clos le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2002 a été diminué des variations monétaires impactant le besoin en fonds de roulement. Ces variations "non cash" ont été reclassées au poste "Différence de conversion" pour respectivement € 16 millions et € 119 millions.

## VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(avant intérêts minoritaires)

en € millions	Nombre d'actions	Capital	Primes	Diff. de conversion <sup>(1)</sup>	Réserves et résultats	Capitaux propres
<b>31 décembre 2001</b>	<b>197 364 684</b>	<b>592</b>	<b>1 892</b>	<b>255</b>	<b>1 400</b>	<b>4 139</b>
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations						
• levée d'options	51 000	-	-			
• actions d'autocontrôle						
• par apport fusion						
• par souscription des salariés	314 135	1	11			12
Dividende distribué brut de précompte					(298)	(298)
Différence de conversion				(390)		(390)
Résultat de l'exercice					430	430
<b>31 décembre 2002</b>	<b>197 729 819</b>	<b>593</b>	<b>1 903</b>	<b>(135)</b>	<b>1 532</b>	<b>3 893</b>
Augmentation de capital						
• par conversion d'obligations						
• levée d'options	1 000	-	-			
• actions d'autocontrôle						
• par apport fusion						
• par souscription des salariés						
Dividende distribué brut de précompte					(264)	(264)
Différence de conversion				(312)		(312)
Résultat de l'exercice					270	270
<b>31 décembre 2003<sup>(2)</sup></b>	<b>197 730 819</b>	<b>593</b>	<b>1 903</b>	<b>(447)</b>	<b>1 538</b>	<b>3 587</b>

(1) Dont € - 14 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2001,  
Dont € - 15 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2002,  
Dont € - 17 millions pour les pays de la zone euro au 31 décembre 2003.

(2) Au 31 décembre 2003, Accor détient 1 528 731 actions d'autodétention, pour € 55 millions, qui ont été classées en moins des capitaux propres pour leur valeur d'acquisition.

La variation de la différence de conversion de € - 312 millions entre le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2003 s'explique principalement par les variations monétaires du dollar américain sur la période. L'appréciation relative de l'euro par rapport au dollar US, appliquée aux actifs nord-américains du Groupe, constitués principalement de Motel 6 et de Red Roof Inns, génère sur l'exercice 2003 une différence de conversion négative de € - 237 millions.

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

- 0,8813 en décembre 2001,
- 1,0487 en décembre 2002,
- 1,2630 en décembre 2003.

## PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Notes	2001	2002	2003
Gearing	a	67 %	70 %	67 %
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante / Dette nette retraitée	b	17,3 %	16,5 %	15,7 %
Résultat brut d'exploitation / Charges financières retraitées	c	5,4 x	5,6 x	5,6 x
Retour sur capitaux employés	d	11,5 %	10,7 %	9,2 %
Création de valeur (en € millions)	e	291	278	208

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

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

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

- la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante (cf. tableaux de financement consolidés), est ajustée de 2/3 des loyers de l'exercice ;
- la dette nette est retraitée en tenant compte des opérations d'investissement ou de désinvestissement au *pro rata temporis* de leur impact au compte de résultat. Ainsi, par exemple, la trésorerie dégagée par une cession intervenue le 31 décembre de l'année N sera intégralement retraitée dans le poste de dette nette. La dette nette retraitée est, par ailleurs, ajustée de 8 fois les loyers de l'exercice en cours selon les méthodes recommandées par les trois principales agences de notation.

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

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

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

**Note e :** La détermination de la création de valeur a été établie pour les exercices 2001, 2002 et 2003 sur la base des données suivantes :

	2001	2002	2003
Coût des fonds propres <sup>(1)</sup>	9,05 %	8,74 %	8,15 %
Coût de la dette après impôt	2,85 %	2,62 %	2,33 %
Pondération fonds propres / dettes			
– Fonds propres	60,03 %	58,13 %	59,93 %
– Dettes	39,97 %	41,87 %	40,07 %
<b>Coût moyen pondéré du capital<sup>(2)</sup></b>	<b>6,57 %</b>	<b>6,18 %</b>	<b>5,82 %</b>
<b>ROCE après impôt<sup>(3)</sup></b>	<b>9,06 %</b>	<b>8,56 %</b>	<b>7,63 %</b>
<b>Capitaux employés (cf ROCE ci-après) (en € millions)</b>	<b>11 689</b>	<b>11 846</b>	<b>11 599</b>
<b>Création de valeur (en € millions)<sup>(4)</sup></b>	<b>291</b>	<b>278</b>	<b>208</b>

(1) Le Beta retenu pour le calcul du coût des fonds propres pour les années 2001, 2002 et 2003 est 1.

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

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

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

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

À titre d'exemple, au 31 décembre 2003, les données de la formule sont les suivantes :

Ebitda :	1 070 M€ (cf. ROCE ci-après)
Amortissements et provisions :	- 436 M€
Taux d'impôt normatif :	29,1 %
Capitaux employés :	11 599 M€ (cf. ROCE ci-après)

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

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta pour les années 2001, 2002 et 2003 est respectivement de 28 M€, 28 M€ et 28 M€.

## RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS PAR MÉTIER (ROCE)

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

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

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

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

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

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités (Ebitda) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2003, le ROCE s'établit à 9,2 % contre 10,7 % au 31 décembre 2002. Il est précisé qu'en excluant les hôtels en cours de construction (capitaux engagés sans excédent d'exploitation des activités), le ROCE aurait été de 11,0 % et 9,4 % respectivement au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2003.

en € millions	2001	2002	2003
Capitaux employés en fin de période	12 020	11 601	11 250
Retraitements <i>pro rata temporis</i> des capitaux employés <sup>(1)</sup>	(355)	203	283
Effet de change sur les capitaux employés <sup>(2)</sup>	24	42	66
<b>Capitaux employés</b>	<b>11 689</b>	<b>11 846</b>	<b>11 599</b>
Excédent brut d'exploitation	1 273	1 210	1 039
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	47	40	37
Quote-part dans le résultat des mises en équivalence	20	14	(6)
Autres retraitements	-	-	-
<b>Excédent d'exploitation des activités (Ebitda)</b>	<b>1 340</b>	<b>1 264</b>	<b>1 070</b>
<b>ROCE (Ebitda /capitaux employés)</b>	<b>11,5 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>9,2 %</b>

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

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

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

Métiers	2001	2002	2003
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>11,3 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>8,7 %</b>
Haut et milieu de gamme*	10,5 %	9,2 %	6,8 %
Économique**	15,3 %	14,8 %	15,1 %
Économique États-Unis	10,0 %	8,8 %	7,2 %
<b>SERVICES</b>	<b>25,8 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>24,2 %</b>
<b>Autres activités</b>			
Agences de voyages	3,0 %	9,0 %	6,9 %
Casinos	16,6 %	14,5 %	15,5 %
Restauration	11,9 %	11,0 %	11,0 %
Services à bord des trains	7,5 %	8,9 %	9,5 %
Autres activités	1,4 %	2,5 %	2,6 %
<b>Total Groupe</b>	<b>11,5 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>9,2 %</b>

(\*) 9,9 % et 7,1 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2003 respectivement.

(\*\*) 15,5 % et 15,8 % hors hôtels en cours de construction au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2003 respectivement.

# 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 accord avec la nouvelle méthodologie sur les comptes consolidés (CRC 99-02). À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002, le Groupe a appliqué le règlement CRC 2000-06 sur les passifs. Ce changement de méthode n'a eu aucune incidence ni sur les capitaux propres d'ouverture, ni sur le résultat de l'exercice 2002.

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

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

### A. Méthodes de consolidation

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

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

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

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

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

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

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

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

### C. Conversion des comptes exprimés en devises

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

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

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

### D. Immobilisations

#### D.1 Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

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

## D.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

Les contrats de location-financement qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur sont retraités, et les actifs ainsi acquis sont immobilisés et amortis selon les règles appliquées par le Groupe. La dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée du bilan. Par ailleurs, pour les opérations de cession-bail ayant les caractéristiques d'un contrat de location-financement, le résultat de cession est différé et amorti sur la durée du bail, sauf constat de perte de valeur définitive du bien concerné.

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

## D.4 Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées, de même que les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), sont inscrits à leur coût d'acquisition.

## D.5 Valeur d'inventaire des immobilisations

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

## Valeur d'inventaire des immobilisations incorporelles/ écarts d'acquisition

À chaque clôture, le Groupe apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur économique de l'actif incorporel. Pour ce faire, le Groupe se fonde sur une série d'indices comme la dégradation du résultat opérationnel ou la perte de parts de marché. Si tel est le cas, la valeur d'utilité d'un actif incorporel destiné à être conservé est approchée selon la méthode des cash-flow actualisés, avec une prise en compte d'une valeur terminale fondée sur un taux de croissance à long terme des produits générés par l'actif valorisé. Les projections du flux de trésorerie sont basées en règle générale sur une durée maximale de cinq ans. Le taux d'actualisation est un taux avant impôt.

Les dépréciations éventuelles sont constatées dans le poste "Résultat de la gestion des autres actifs" et /ou "Amortissement des écarts d'acquisitions" (cf Note 1. P.6).

## Valeur d'inventaire des immobilisations corporelles

À chaque clôture, le Groupe apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de l'actif corporel. Pour ce faire, le Groupe se fonde sur une série d'indices comme la dégradation du résultat brut d'exploitation ou une évolution négative du marché immobilier. Si un indice de perte de valeur est ainsi mis en évidence, la valeur d'utilité d'un actif corporel est approchée selon deux méthodes : une méthode fondée sur un multiple de l'excédent brut d'exploitation et une méthode fondée sur les cash-flow actualisés, avec prise en compte d'une valeur terminale, basée sur un taux de croissance à long terme des produits générés par l'actif valorisé. Comme pour les actifs incorporels, les projections sont basées sur une durée maximale de cinq ans et le taux d'actualisation retenu est avant impôt. Pour déterminer une éventuelle dépréciation, le Groupe compare la valeur nette comptable de l'actif corporel avec la valorisation la plus élevée parmi les deux méthodes préférentielles retenues par le Groupe. Les dépréciations sont constatées dans le poste "Résultat de la gestion du Patrimoine Hôtelier" (cf note 1. P.5)

## Valeur d'inventaire des titres non consolidés

En matière de titres de participation non consolidés, la valeur d'utilité est évaluée notamment à partir de sa quote part d'actif net réestimée et des perspectives de rentabilité. S'agissant des titres immobilisés de l'activité de portefeuille (TIAP), la valeur d'inventaire correspondant à la valeur d'utilité tient compte des perspectives d'évolution générale de l'entreprise dont les titres sont détenus et ne repose donc pas systématiquement sur la valeur instantanée du cours de Bourse pour les titres cotés.

## E. Stocks

Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation. Ils comprennent également des actifs destinés à être cédés.

## F. Fonds réservés

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

## G. Titres de placement

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

## H. Charges à répartir

Les charges à répartir comprennent :

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

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

## I. Charges constatées d'avance

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

## J. Charges de personnel

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

## K. Provisions

Le groupe Accor applique les dispositions de l'avis n° 00-01 du 20 avril 2000 du Conseil National de la Comptabilité relatif à la comptabilisation des passifs, adopté par le règlement n° 00-06 du 7 décembre 2000 du Comité de la Réglementation Comptable. Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et l'application du règlement du Comité de la Réglementation Comptable CRC 99-02, le Groupe applique la méthode préférentielle et provisionne l'ensemble de ses engagements de retraite.

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent. Pour les régimes à prestations définies, l'engagement actualisé est calculé selon la norme IAS 19, en particulier, le Groupe estime ses engagements selon la méthode rétrospective avec projection des salaires à la fin de carrière, en tenant compte d'hypothèses actuarielles, d'augmentation des salaires, d'âge de départ, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macro-économiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite, il est également tenu compte des actifs détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché.

Par ailleurs, les modifications d'hypothèses actuarielles donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en charges de l'exercice lors de leur survenance.

Le passif net ainsi déterminé est constaté au bilan dans la rubrique provision pour risques et charges.

## L. Conversion des opérations libellées en devises

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

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

## M. Impôt différé

Le Groupe a retenu la méthode bilancielle avec application 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.

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

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

## N1. Stock-options

Certaines filiales du Groupe, notamment aux États-Unis et en France, pratiquent une politique d'attribution d'options de souscription d'actions envers leurs employés. Ces filiales n'étant pas cotées, le Groupe s'est engagé à racheter les titres émis suite à l'exercice des options à un prix basé sur des valeurs de marché (en général multiple de l'excédent brut d'exploitation minoré de la dette nette). Ainsi à chaque clôture, le Groupe procède à l'évaluation de l'impact

qu'aurait l'exercice de ces options sur la quote-part détenue par le Groupe dans l'actif net consolidé de ces filiales. L'effet de dilution potentielle constaté est pris en charge en "Résultat de la gestion des autres actifs" par la constitution d'une provision au titre des engagements sociaux.

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

## N2. Titres Accor auto-détenus

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

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

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

## O. Instruments financiers

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

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

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

### P.1 Chiffre d'affaires

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

- pour les activités hôtelières, lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités via un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevance de franchise, ...) perçue au titre de ces contrats ;

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

### P.2 Autres produits opérationnels

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

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

### P.3 Résultat brut d'exploitation

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

### P.4 Résultat courant avant impôt

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

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

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

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

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

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

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

### P.8 Tableau de financement

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

Les ressources ou emplois de l'activité incluent :

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

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

## Q. Calcul du résultat par action

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

## NOTE 2 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

### A. Cessions

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

En 2002, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

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

Au cours de l'exercice 2003, le Groupe a procédé à € 265 millions de cessions de murs suivies de réallocations :

- 4 unités du pôle haut et milieu de gamme en France pour une valeur de € 46 millions,
- 2 unités du pôle haut et milieu de gamme au Royaume-Uni pour € 51 millions,
- 5 unités en Hongrie pour € 88 millions,
- 15 unités du pôle économique en France, en Angleterre et en Espagne pour € 73 millions.

#### A.2 Cessions d'hôtels

Par ailleurs, Accor a été amené à se désengager de murs et de fonds de commerce d'hôtels pour respectivement € 94 millions en 2001, € 121 millions en 2002 et € 101 millions au cours de l'exercice 2003.

En 2002, le Groupe a procédé aux cessions suivantes :

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

En 2003, le Groupe a procédé à € 101 millions de cessions d'hôtels (murs et fonds), qui se décomposent principalement comme suit :

- 1 unité du pôle haut et milieu de gamme au Portugal pour € 4 millions,
- 11 unités du pôle haut et milieu de gamme et économique en Pologne pour € 64 millions,
- 4 unités du pôle économique en France pour € 3 millions,
- 3 unités du pôle haut et milieu de gamme en France pour € 8 millions,

- 1 unité du pôle économique aux États-Unis pour € 3 millions,
- 1 unité du pôle haut et milieu de gamme au Brésil pour € 2 millions.

#### A.3 Partenariat Accor – Colony Capital dans Accor Casinos

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

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

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

En janvier 2004, Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital ont annoncé la signature d'un protocole d'accord visant à regrouper des actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB), de la Société des Hôtels et Casino de Deauville (SHCD), de Accor Casinos et de leurs filiales respectives.

Aujourd'hui, la SHCLB est détenue à 100 % par la famille Barrière Desseigne qui possède également 54 % de la SHCD. Accor détient 35 % de la SHCD et 50 % d'Accor Casinos, Colony Capital détenant également 50 % de Accor Casinos. À l'issue de cette opération, Accor détiendra 34 % du "Groupe Lucien Barrière" et consolidera ce nouvel ensemble par intégration proportionnelle. Il est en effet précisé que cette répartition du capital est assortie d'un pacte d'actionnaires qui fixe les règles de gouvernance conjointe du nouvel ensemble, notamment, concernant les décisions importantes. Dans le cadre de ce pacte d'actionnaires, Colony Capital disposera d'une option de vente à Accor de sa participation et Accor d'une option d'achat de cette participation.

Sur la base des chiffres 2003, ce nouvel ensemble a réalisé un chiffre d'affaires brut de l'ordre de 900 millions d'euros. Il regroupera 37 casinos parmi lesquels ceux de Deauville, d'Enghien, de La Baule, de Montreux, de Bordeaux, de Biarritz ou de Nice, soit environ 5 000 machines à sous, ainsi que 13 hôtels de luxe et une importante activité de restauration avec, entre autres, Le Fouquet's des Champs-Élysées à Paris.

Ce protocole d'accord est soumis à certaines conditions suspensives, en particulier à l'approbation des autorités de la concurrence et des autorités de tutelle des casinos. À ce titre, le protocole n'a eu aucun impact sur les comptes consolidés Accor au 31 décembre 2003.

### B. Décision d'investissement

#### B.1 Acquisition de 20 % de Orbis en août 2000, 5 % en 2001, 2,17 % en 2002 et 8,41 % en 2003

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

Le groupe hôtelier Orbis, également présent dans les activités de voyages et de casinos, est leader sur le marché polonais avec

55 hôtels (10 439 chambres) situés dans les 25 plus grandes villes du pays. À partir de 2001, et suite à un programme de rénovation, ces hôtels sont exploités sous les marques du Groupe Accor.

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

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

De même, au cours de l'exercice 2003, le Groupe a procédé à un rachat de minoritaires de 8,41 % portant sa participation à 35,58 %, pour un montant de € 20 millions.

Par ailleurs, il est précisé qu'en octobre 2003, Accor a été amené à céder pour € 64 millions ses actifs hôteliers détenus directement en Pologne (8 Ibis et 3 Novotel) au groupe hôtelier Orbis.

### **B.2 Prise de participation de 70% dans Go Voyages**

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

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

En 2003, Accor a acquis une participation complémentaire de 10 % du capital de Go Voyages pour un montant de € 7,2 millions, portant sa participation à 70 %.

Go Voyages, grâce à la mise en place d'outils informatiques innovants, est l'un des intervenants les plus actifs et les plus performants de la distribution de voyage et de tourisme d'affaires et de loisirs, en particulier sur Internet.

### **B.3 Prise de participation de Accor dans Dorint AG à hauteur de 40,19 %**

Au cours du second semestre 2002, Accor a signé des accords avec le groupe hôtelier allemand Dorint AG et son principal actionnaire le Docteur Herbert Ebertz. En septembre 2002, dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée par Dorint AG, Accor SA a pris 16,79 % du capital classé dans le bilan en titres de participation. Par ailleurs, 13,21 % du capital ont été mis dans un compte séquestre. Cette répartition correspond au traitement comptable au niveau de la société mère.

Dans les comptes consolidés qui ont été publiés après l'approbation des autorités de la Concurrence de Bruxelles, le compte séquestre a été considéré comme des titres externes et comptabilisé en "autres immobilisations financières". Le montant total des titres de participation au 31 décembre 2002 s'élevait à € 49,7 millions.

Ainsi, Accor, n'ayant eu aucune influence notable dans Dorint AG en 2002, n'a pas consolidé cette société en mise en équivalence au 31 décembre 2002.

La société Dorint a été consolidée en mise en équivalence à partir du 1<sup>er</sup> février 2003, date de réalisation des accords définitifs entre les parties.

De plus, entre 2008 et 2010, Accor aura la possibilité d'accroître sa participation de 25 %, par l'exercice à sa convenance d'une option d'achat auprès du Docteur Herbert Ebertz. Cette option d'achat est calculée sur la base d'un multiple d'Ebitda moins la dette nette consolidée, avec un prix minimum forfaitaire de

€ 45 millions. Enfin, il est précisé que dans le cadre de cette acquisition, Accor a été amené à consentir un prêt de € 35 millions au Docteur Herbert Ebertz et une garantie bancaire de € 25 millions à Dorint AG, pari passu avec le Docteur Herbert Ebertz.

Le groupe Dorint exploite aujourd'hui 88 hôtels pour un total de 15 400 chambres.

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

Comme précisé ci-avant, depuis le 1<sup>er</sup> février 2003, Accor a consolidé par mise en équivalence le groupe Dorint à hauteur de son pourcentage de détention sur la période, soit 30 %.

À la fin du premier semestre 2003, dans le cadre d'une augmentation de capital souscrite par Accor SA et le docteur Herbert Ebertz, Accor a acquis 10,19 % supplémentaire pour € 13,2 millions, portant sa participation à 40,19 %. Accor a donc consolidé Dorint par mise en équivalence sur une base de 40,19 % sur le second semestre 2003.

La quote-part de mise en équivalence des onze mois d'activité de Dorint s'est élevée à € -5,3 millions.

Par ailleurs, en début 2004, Accor a apporté son soutien au plan à long terme, proposé par le Directoire de Dorint et approuvé par le Conseil de Surveillance, pour donner au groupe hôtelier allemand les moyens de tirer le meilleur parti du futur rebond économique en Allemagne.

Ce plan qui prolonge les mesures prises en 2003 pour abaisser les charges de loyer et les coûts d'exploitation s'articule autour des axes suivants :

- une augmentation de capital de € 30 millions,
- une augmentation de capital complémentaire et/ou l'émission d'un prêt participatif d'une valeur maximale de € 25 millions,
- la mise en place d'un contrat de management des hôtels Dorint par Accor Allemagne permettant d'accroître leur performance commerciale et opérationnelle dans le cadre de la politique de co-branding des hôtels Dorint avec les marques Sofitel, Novotel et Mercure en cours de déploiement.

Ce plan sera soumis à l'approbation d'une Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires de Dorint. Les deux actionnaires les plus importants, Accor et la famille Ebertz, ont décidé d'apporter leur soutien à ce plan, Accor contribuant à l'augmentation de capital et/ou au prêt participatif à hauteur maximum de sa participation actuelle, soit 40,19 % du total.

### **B.4 Autres investissements (croissance externe et interne)**

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2003, à l'ouverture ou à l'acquisition de 170 hôtels, pour un total de 22 015 chambres. Par ailleurs, 105 hôtels ont été fermés sur la période, soit 9 419 chambres.

#### B.4.a. Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2003

en nombre d'hôtels	Propriété	Location	Gestion	Franchise	Total
Sofitel	28	44	79	28	179
Novotel	67	154	92	75	388
Mercure	54	202	198	272	726
Ibis	120	265	57	209	651
Etap Hotel	77	95	8	107	287
Formule 1	220	135	1	15	371
Red Roof Inns	97	154	–	98	349
Motel 6 / Studio 6	232	491	1	156	880
Autres	7	13	39	4	63
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>1 553</b>	<b>475</b>	<b>964</b>	<b>3 894</b>
<i>Total en %</i>	<i>23,2 %</i>	<i>39,9 %</i>	<i>12,2 %</i>	<i>24,8 %</i>	<i>100,0 %</i>

en nombre de chambres	Propriété	Location	Gestion	Franchise	Total
Sofitel	4 537	9 852	16 283	5 637	36 309
Novotel	9 873	23 679	19 874	13 842	67 268
Mercure	5 427	28 108	24 640	28 064	86 239
Ibis	13 242	33 071	8 110	15 527	69 950
Etap Hotel	5 657	8 361	699	8 059	22 776
Formule 1	16 289	10 555	103	1 004	27 951
Red Roof Inns	11 871	17 637	–	8 701	38 209
Motel 6 / Studio 6	25 645	55 817	59	10 947	92 468
Autres	1 363	1 862	8 291	717	12 233
<b>Total</b>	<b>93 904</b>	<b>188 942</b>	<b>78 059</b>	<b>92 498</b>	<b>453 403</b>
<i>Total en %</i>	<i>20,7 %</i>	<i>41,7 %</i>	<i>17,2 %</i>	<i>20,4 %</i>	<i>100,0 %</i>

#### B.4.b. Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2003

en nombre d'hôtels	Propriété	Location	Gestion	Franchise	Total
France	385	367	88	454	1 294
Europe hors France	125	440	49	225	839
Amérique du Nord	334	652	6	254	1 246
Amérique latine et Caraïbes	25	22	94	15	156
Autres pays	33	72	238	16	359
<b>Total</b>	<b>902</b>	<b>1 553</b>	<b>475</b>	<b>964</b>	<b>3 894</b>
<i>Total en %</i>	<i>23,2 %</i>	<i>39,9 %</i>	<i>12,2 %</i>	<i>24,8 %</i>	<i>100,0 %</i>

en nombre de chambres	Propriété	Location	Gestion	Franchise	Total
France	31 721	43 720	8 436	33 722	117 599
Europe hors France	14 782	56 375	7 576	34 622	113 355
Amérique du Nord	39 233	75 786	1 387	19 648	136 054
Amérique latine et Caraïbes	4 132	3 748	12 733	1 799	22 412
Autres pays	4 036	9 313	47 927	2 707	63 983
<b>Total</b>	<b>93 904</b>	<b>188 942</b>	<b>78 059</b>	<b>92 498</b>	<b>453 403</b>
<i>Total en %</i>	<i>20,7 %</i>	<i>41,7 %</i>	<i>17,2 %</i>	<i>20,4 %</i>	<i>100,0 %</i>

**B.4.c. Parc hôtelier par marque et par zone géographique au 31 décembre 2003**

en nombre d'hôtels	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	38	48	11	19	63	179
Novotel	120	160	6	21	81	388
Mercure	287	264	–	82	93	726
Ibis	338	244	–	31	38	651
Etap Hotel	211	75	–	–	1	287
Formule 1	285	44	–	2	40	371
Red Roof Inns	–	–	349	–	–	349
Motel 6 / Studio 6	–	–	880	–	–	880
Autres	15	4	–	1	43	63
<b>Total</b>	<b>1 294</b>	<b>839</b>	<b>1 246</b>	<b>156</b>	<b>359</b>	<b>3 894</b>
<i>Total en %</i>	<i>33,2 %</i>	<i>21,6 %</i>	<i>32,0 %</i>	<i>4,0 %</i>	<i>9,2 %</i>	<i>100,0 %</i>

en nombre de chambres	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	6 730	9 106	3 542	2 791	14 140	36 309
Novotel	15 300	28 675	1 835	3 513	17 945	67 268
Mercure	26 627	35 768	–	10 340	13 504	86 239
Ibis	29 778	29 666	–	4 684	5 822	69 950
Etap Hotel	16 176	6 481	–	–	119	22 776
Formule 1	21 108	3 180	–	699	2 964	27 951
Red Roof Inns	–	–	38 209	–	–	38 209
Motel 6 / Studio 6	–	–	92 468	–	–	92 468
Autres	1 880	479	–	385	9 489	12 233
<b>Total</b>	<b>117 599</b>	<b>113 355</b>	<b>136 054</b>	<b>22 412</b>	<b>63 983</b>	<b>453 403</b>
<i>Total en %</i>	<i>26,0%</i>	<i>25,0%</i>	<i>30,0%</i>	<i>4,9%</i>	<i>14,1%</i>	<i>100,0%</i>

**B.4.d. Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2003**

La perspective d'évolution du parc hôtelier en nombre de chambres est la suivante :

en nombre de chambres	Propriété	Location	Gestion	Franchise	Total
2004	3 657	4 602	5 094	5 034	18 387
2005	2 321	8 139	2 064	1 707	14 231
2006	741	3 392	430	76	4 639
2007	637	259	–	–	896
<b>Total</b>	<b>7 356</b>	<b>16 392</b>	<b>7 588</b>	<b>6 817</b>	<b>38 153</b>

**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 et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2003	2002*	2001
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>1 632</b>	<b>1 504</b>	<b>1 162</b>	<b>110</b>	<b>352</b>	<b>90</b>	<b>4 850</b>	<b>5 014</b>	<b>5 052</b>
Haut et milieu de gamme	1 037	999	173	95	301	90	2 695	2 660	2 704
Économique	595	505	–	15	51	–	1 166	1 140	1 022
Économique États-Unis	–	–	989	–	–	–	989	1 214	1 326
<b>SERVICES</b>	<b>92</b>	<b>180</b>	<b>11</b>	<b>172</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>471</b>	<b>482</b>	<b>498</b>
<b>Autres activités</b>									
Agences de voyages	67	165	103	22	14	11	382	453	499
Casinos	195	–	–	–	17	–	212	253	302
Restauration	80	235	–	89	16	–	420	432	472
Services à bord des trains	157	117	–	–	–	3	277	284	277
Holdings et autres	129	69	–	11	–	7	216	221	190
<b>Total 2003</b>	<b>2 352</b>	<b>2 270</b>	<b>1 276</b>	<b>404</b>	<b>413</b>	<b>113</b>	<b>6 828</b>		
<b>Total 2002 (*)</b>	<b>2 405</b>	<b>2 238</b>	<b>1 550</b>	<b>457</b>	<b>383</b>	<b>106</b>		<b>7 139</b>	
<b>Total 2001</b>	<b>2 420</b>	<b>2 155</b>	<b>1 714</b>	<b>537</b>	<b>337</b>	<b>127</b>			<b>7 290</b>

(\*) Pour être comparable au chiffre d'affaires présenté en 2003, le chiffre d'affaires 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

(1) Au 31 décembre 2003, le chiffre d'affaires opérationnel des entités, dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique "Structures mondiales".

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2003 s'établit à € 6 828 millions contre € 7 139 millions au 31 décembre 2002, soit une diminution de € 311 millions (– 4,3 %).

La diminution de 4,3 % en données publiées se décompose de la façon suivante :

• activité (à périmètre et change constants)	+ 0,1 %	+ 10 M€
• développement	+ 3,4 %	+ 244 M€
• impact de change	– 5,4 %	– 395 M€
• cession d'actifs	– 2,4 %	– 170 M€
<b>Évolution du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2003</b>	<b>– 4,3 %</b>	<b>– 311 M€</b>

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

	Publié	À périmètre et change constants	
		en € millions	en %
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(164)</b>	<b>(34)</b>	<b>-0,7 %</b>
Haut et milieu de gamme	35	(15)	-0,6 %
Économique	26	10	+0,9 %
Économique États-Unis	(225)	(29)	-2,4 %
<b>SERVICES</b>	<b>(11)</b>	<b>40</b>	<b>+8,4 %</b>
<b>Autres activités</b>	<b>(136)</b>	<b>4</b>	
Agences de voyages	(71)	(31)	-6,8 %
Casinos	(41)	2	+0,8 %
Restauration	(12)	32	+7,4 %
Services à bord des trains	(7)	(4)	-1,4 %
Holdings et autres	(5)	5	+2,3 %
<b>Total Groupe</b>	<b>(311)</b>	<b>10</b>	<b>+0,1 %</b>

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Publié	À périmètre et change constants	
		en € millions	en %
France	(53)	(12)	-0,5 %
Europe (hors France)	32	(5)	-0,2 %
Amérique du Nord	(274)	(43)	-2,8 %
Amérique latine et Caraïbes	(53)	52	+11,3 %
Autres pays	30	5	+1,4 %
Structures mondiales	7	13	+11,9 %
<b>Total Groupe</b>	<b>(311)</b>	<b>10</b>	<b>+0,1 %</b>



Par ailleurs, dans le cadre des réallocations opérées au second semestre 2003, les données de chiffres d'affaires au 30 juin 2003 et au 30 juin 2002 sont présentées ci-dessous.

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Jun 2003*	Jun 2003 publié	Jun 2002*	Jun 2002 publié
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>798</b>	<b>723</b>	<b>570</b>	<b>56</b>	<b>157</b>	<b>41</b>	<b>2 345</b>	<b>2 354</b>	<b>2 468</b>	<b>2 478</b>
Haut et milieu de gamme	508	482	83	49	133	41	1 296	1 324	1 296	1 327
Économique	290	241	-	7	24	-	562	542	550	529
Économique États-Unis	-	-	487	-	-	-	487	487	622	622
<b>SERVICES</b>	<b>46</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>82</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>232</b>	<b>231</b>	<b>254</b>	<b>247</b>
<b>Autres activités</b>										
Agences de voyages	31	85	55	10	7	5	193	193	237	238
Casinos	92	-	-	-	10	-	102	94	156	148
Restauration	40	119	-	41	7	-	207	205	237	233
Services à bord des trains	77	56	-	-	-	1	134	134	138	138
Holdings et autres	55	31	-	5	-	2	93	96	95	103
<b>Jun 2003*</b>	<b>1 139</b>	<b>1 104</b>	<b>631</b>	<b>194</b>	<b>188</b>	<b>50</b>	<b>3 306</b>			
<b>Jun 2003 publié</b>	<b>1 139</b>	<b>1 104</b>	<b>632</b>	<b>194</b>	<b>187</b>	<b>51</b>		<b>3 306</b>		
<b>Jun 2002*</b>	<b>1 187</b>	<b>1 098</b>	<b>793</b>	<b>273</b>	<b>183</b>	<b>51</b>			<b>3 585</b>	
<b>Jun 2002 publié</b>	<b>1 187</b>	<b>1 097</b>	<b>793</b>	<b>274</b>	<b>183</b>	<b>51</b>				<b>3 585</b>

(\*) Pour être comparable au chiffre d'affaires présenté en 2003, le chiffre d'affaires 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

#### NOTE 4 RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2003	2002*	2001	
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>456</b>	<b>460</b>	<b>386</b>	<b>11</b>	<b>86</b>	<b>40</b>	<b>1 439</b>	<b>1 581</b>	<b>1 631</b>	
Haut et milieu de gamme	286	274	26	7	64	4	661	694	727	
Économique	170	186	-	4	22	36	418	423	387	
Économique États-Unis	-	-	360	-	-	-	360	464	517	
<b>SERVICES</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>(12)</b>	<b>189</b>	<b>203</b>	<b>206</b>	
<b>Autres activités</b>										
Agences de voyages	6	20	13	(1)	1	7	46	59	36	
Casinos	32	-	-	-	6	-	38	46	58	
Restauration	6	23	-	4	1	-	34	32	31	
Services à bord des trains	8	8	-	-	-	1	17	14	13	
Holdings et autres	(5)	8	-	(3)	-	6	6	1	(4)	
<b>Total 2003</b>	<b>534</b>	<b>614</b>	<b>401</b>	<b>83</b>	<b>95</b>	<b>42</b>	<b>1 769</b>			
<b>Total 2002*</b>	<b>563</b>	<b>642</b>	<b>511</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>34</b>		<b>1 936</b>		
<b>Total 2001</b>	<b>591</b>	<b>612</b>	<b>572</b>	<b>114</b>	<b>68</b>	<b>14</b>			<b>1 971</b>	

(\*) Pour être comparable au résultat brut d'exploitation présenté en 2003, le résultat brut d'exploitation 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

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

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2003 s'établit à € 1 769 millions, contre € 1 936 millions au 31 décembre 2002, soit une diminution de 8,6 % (€ 167 millions).

Cette diminution s'analyse comme suit :

• activité (à périmètre et change constants)	- 58
• développement	+ 43
• impact de change	- 131
• cession d'actifs	- 21
<b>Évolution du résultat brut d'exploitation au cours de l'exercice 2003</b>	<b>- 167</b>

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

en € millions	Publié	À périmètre et change constants
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(142)</b>	<b>(81)</b>
Haut et milieu de gamme	(33)	(40)
Économique	(5)	(9)
Économique États-Unis	(104)	(32)
<b>SERVICES</b>	<b>(14)</b>	<b>14</b>
<b>Autres activités</b>	<b>(11)</b>	<b>9</b>
Agences de voyages	(13)	-
Casinos	(8)	(2)
Restauration	2	4
Services à bord des trains	3	3
Holdings et autres	5	4
<b>Total Groupe</b>	<b>(167)</b>	<b>(58)</b>

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

en € millions	Publié	À périmètre et change constants
France	(29)	(23)
Europe (hors France)	(28)	(13)
Amérique du Nord	(110)	(27)
Amérique latine et Caraïbes	(13)	8
Autres pays	5	4
Structures mondiales	8	(7)
<b>Total Groupe</b>	<b>(167)</b>	<b>(58)</b>



Par ailleurs, dans le cadre des réallocations opérées au second semestre 2003, les données de résultat brut d'exploitation au 30 juin 2003 et au 30 juin 2002 sont présentées ci-dessous.

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Jun 2003*	Jun 2003 publié	Jun 2002*	Jun 2002 publié
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>214</b>	<b>215</b>	<b>180</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>660</b>	<b>659</b>	<b>745</b>	<b>745</b>
Haut et milieu de gamme	132	128	11	4	25	(1)	299	305	332	330
Économique	82	87	-	2	10	11	192	185	182	184
Économique États-Unis	-	-	169	-	-	-	169	169	231	231
<b>SERVICES</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>106</b>	<b>106</b>
Autres activités										
Agences de voyages	1	11	9	(1)	1	4	25	25	33	33
Casinos	13	-	-	-	1	-	14	14	24	24
Restauration	3	10	-	1	-	-	14	14	15	15
Services à bord des trains	3	2	-	-	-	-	5	6	4	4
Holdings et Autres	(5)	15	-	(1)	-	2	11	11	6	6
<b>Jun 2003 Proforma</b>	<b>242</b>	<b>300</b>	<b>189</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>817</b>			
<b>Jun 2003 Publié</b>	<b>242</b>	<b>303</b>	<b>189</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>9</b>		<b>817</b>		
<b>Jun 2002 Proforma</b>	<b>258</b>	<b>316</b>	<b>256</b>	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>5</b>			<b>933</b>	
<b>Jun 2002 Publié</b>	<b>258</b>	<b>318</b>	<b>256</b>	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>3</b>				<b>933</b>

(\*) Pour être comparable au résultat brut d'exploitation présenté en 2003, le résultat brut d'exploitation 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

## NOTE 5 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de € 726 millions au 31 décembre 2002 et de € 730 millions au 31 décembre 2003.

Conformément aux principes détaillés en note 1.D.3, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location opérationnelle (operating lease), les autres locations étant capitalisées au bilan et figurant au passif pour un montant de € 207 millions (cf. note 27).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée et indexée sur la base d'indices du type indice construction INSEE en France, de manière à constater une charge économiquement constante. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment

l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

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

Les € 730 millions correspondent à 1 553 hôtels en location dont 70 % sont des contrats avec option d'achat et 30 % sont sans option d'achat.

Les charges annualisées de loyers non actualisés s'analysent comme suit :

en € millions	2001	2002	2003
Haut et milieu de gamme	(333)	(357)	(373)
Économique	(114)	(131)	(157)
Économique États-Unis	(195)	(189)	(162)
Autres métiers	(56)	(49)	(38)
<b>Total</b>	<b>(698)</b>	<b>(726)</b>	<b>(730)</b>

L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers non actualisés à partir de janvier 2004 est le suivant :

Années	En € millions	Années	En € millions
2004	(703)	2015	(643)
2005	(704)	2016	(629)
2006	(710)	2017	(616)
2007	(706)	2018	(603)
2008	(704)	2019	(478)
2009	(696)	2020	(402)
2010	(689)	2021	(339)
2011	(684)	2022	(286)
2012	(680)	2023	(242)
2013	(678)	> 2023	(1 047)
2014	(660)	<b>Total</b>	<b>(12 899)</b>

#### NOTE 6 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

en € millions	2001	2002	2003
Amortissements	(435)	(449)	(433)
Provisions	(8)	(6)	(3)
<b>Total</b>	<b>(443)</b>	<b>(455)</b>	<b>(436)</b>

#### NOTE 7 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales <sup>(1)</sup>	2003	2002*	2001
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>183</b>	<b>80</b>	<b>77</b>	<b>(4)</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>375</b>	<b>512</b>	<b>618</b>
Haut et milieu de gamme	106	28	(22)	(5)	9	(11)	105	152	223
Économique	77	52	–	1	9	32	171	198	189
Économique États-Unis	–	–	99	–	–	–	99	162	206
<b>SERVICES</b>	<b>26</b>	<b>87</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>(2)</b>	<b>(13)</b>	<b>165</b>	<b>177</b>	<b>176</b>
<b>Autres activités</b>									
Agences de voyages	3	8	3	(1)	–	3	16	20	(5)
Casinos	22	–	–	–	6	–	28	33	45
Restauration	1	16	–	3	–	–	20	16	17
Services à bord des trains	–	7	–	–	–	–	7	7	7
Holdings et autres	(2)	–	–	(4)	–	(2)	(8)	(10)	(28)
<b>Total 2003</b>	<b>233</b>	<b>198</b>	<b>81</b>	<b>60</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>603</b>		
<b>Total 2002*</b>	<b>262</b>	<b>256</b>	<b>139</b>	<b>66</b>	<b>18</b>	<b>14</b>		<b>755</b>	
<b>Total 2001</b>	<b>282</b>	<b>269</b>	<b>192</b>	<b>81</b>	<b>7</b>	<b>(1)</b>			<b>830</b>

(\*) Pour être comparable au résultat opérationnel présenté en 2003, le résultat opérationnel 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

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



Le résultat opérationnel consolidé au 31 décembre 2003 s'établit à € 603 millions contre € 755 millions au 31 décembre 2002, soit une diminution de 20,1 %, soit € 152 millions. Cette évolution s'analyse comme suit :

- activité (à périmètre et change constants) - 76 M€
- développement - 16 M€
- impact de change - 51 M€
- cession d'actifs - 9 M€

**Évolution du résultat opérationnel au cours de l'exercice 2003 - 152 M€**

#### ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER

en € millions	Publié	À périmètre et change constants
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>(137)</b>	<b>(94)</b>
Haut et milieu de gamme	(47)	(33)
Économique	(27)	(18)
Économique États-Unis	(63)	(43)
<b>SERVICES</b>	<b>(12)</b>	<b>15</b>
<b>Autres activités</b>	<b>(3)</b>	<b>3</b>
Agences de voyages	(4)	1
Casinos	(5)	(2)
Restauration	4	5
Services à bord des trains	-	(1)
Holdings et autres	2	-
<b>Total Groupe</b>	<b>(152)</b>	<b>(76)</b>

#### ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

en € millions	Publié	À périmètre et change constants
France	(29)	(17)
Europe (hors France)	(58)	(27)
Amérique du Nord	(58)	(32)
Amérique latine et Caraïbes	(6)	16
Autres pays	4	2
Structures mondiales	(5)	(18)
<b>Total Groupe</b>	<b>(152)</b>	<b>(76)</b>

Par ailleurs, dans le cadre des réallocations opérées au second semestre 2003, les données de résultat opérationnel au 30 juin 2003 et au 30 juin 2002 sont présentées ci-dessous.

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	Juin 2003*	Juin 2003 publié	Juin 2002*	Juin 2002 publié
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>77</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>213</b>	<b>213</b>
Haut et milieu de gamme	41	7	(14)	(2)	(2)	(10)	20	23	59	62
Économique	36	19	–	1	3	12	71	69	81	78
Économique États-Unis	–	–	36	–	–	–	36	36	73	73
<b>SERVICES</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>–</b>	<b>28</b>	<b>(1)</b>	<b>(6)</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Autres activités</b>										
Agences de voyages	(1)	5	1	(1)	–	4	8	8	11	11
Casinos	8	–	–	–	1	–	9	9	17	17
Restauration	1	7	–	–	–	–	8	8	8	8
Services à bord des trains	(1)	2	–	–	–	–	1	1	1	1
Holdings et autres	(5)	1	–	(3)	–	2	(5)	(6)	(15)	(15)
<b>Juin 2003 (*)</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>223</b>			
<b>Juin 2003 publié</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>		<b>223</b>		
<b>Juin 2002*</b>	<b>106</b>	<b>117</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>(5)</b>			<b>325</b>	
<b>Juin 2002 publié</b>	<b>106</b>	<b>119</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>(7)</b>				<b>325</b>

(\*) Pour être comparable au résultat opérationnel présenté en 2003, le résultat opérationnel 2002 a été retraité. Les retraitements sont soit relatifs à des réallocations de zones géographiques, soit à des réallocations de métiers.

## NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

en € millions	2001	2002	2003
Intérêts financiers	(134)	(106)	(71)
Autres revenus et charges financières	42	40	(3)
<b>Résultat financier</b>	<b>(92)</b>	<b>(66)</b>	<b>(74)</b>

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

en € millions	2001	2002	2003
Dividendes perçus des sociétés non consolidées et sur valeurs mobilières de placement	15	9	6
Gains (pertes) de change*	28	44	6
Autres (dotations) / reprises de provisions financières**	(1)	(13)	(15)
<b>Total "Autres revenus et charges financières"</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>(3)</b>

(\*) En 2002, le gain de change a été réalisé essentiellement sur des opérations en capital aux États-Unis pour un montant de € 28 millions. Les autres gains de change avaient pour principale origine l'Amérique latine. En 2003, les gains de change sont principalement relatifs à l'Amérique du Sud.

(\*\*) En 2003, ce poste comprend la dotation sur prime de remboursement sur l'obligation Océane émise en avril 2002 pour un montant de € (13) millions.

## NOTE 9 QUOTE-PART DES MISES EN ÉQUIVALENCE

Les principales contributions s'analysent comme suit :

en € millions	2001	2002	2003
Orbis (hôtellerie Pologne) (note 2.B.1)	6	5	4
Hôtels ABC (hôtels Demeure / Libertel)	-	(2)	(4)
Société des Hôtels et Casino de Deauville (note 2.A.3)	7	8	7
Fonds d'investissement Tunisie et Maroc (STI et RISMA)	(2)	(4)	(5)
Dorint (hôtellerie Allemagne) (note 2.B.3)	-	-	(5)
Hôtellerie Asie / Australie	4	9	1
Autres	5	(2)	(4)
<b>Quote-part du résultat avant impôt</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>(6)</b>

## NOTE 10 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

en € millions	2001	2002	2003
Plus ou moins-value de cession	34	84	102
Provisions sur actifs hôteliers (Cf. note 1. D. 5.)	(5)	(30)	(34)
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>68</b>

Au 31 décembre 2002, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend :

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

Au 31 décembre 2003, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend :

- des plus-values sur la cession de murs d'hôtels en Hongrie pour € 42 millions (5 unités), en France pour € 34 millions (12 unités), en Grande-Bretagne pour € 10 millions (4 unités) et en Pologne pour € 8 millions (11 unités) : voir note 2.B.1. ;
- des provisions pour € 30 millions sur des actifs dont la valeur d'utilité ou la valeur de marché (en cas de cession probable de l'actif) a été jugée inférieure à la valeur nette comptable. Les principaux actifs ayant fait l'objet de ces dépréciations sont localisés en Israël, en République dominicaine, au Danemark, au Portugal et aux États-Unis.

**NOTE 11 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS**

en € millions	2001	2002	2003
Plus ou moins-value de cession	74	(3)	59
Provisions	28	12	(13)
Gains / (pertes) non opérationnels	(36)	(39)	(63)
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>(30)</b>	<b>(17)</b>

Au 31 décembre 2002, les plus-values de cession comprennent principalement un gain sur la vente de trois sociétés de tour-opérateurs en Europe (€ 12 millions), ainsi qu'une provision de € - 18 millions sur les titres Granada.

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

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

Au 31 décembre 2003, les plus-values de cession sont composées principalement d'une plus-value sur la vente de la totalité des titres d'autocontrôle Accor pour un montant de € 51 millions, et d'une plus-value sur la cession de la totalité des titres Granada détenus en portefeuille, pour un montant de € 7 millions.

Le poste "Gains / (pertes) non opérationnels" comprend notamment des coûts liés aux plans de restructuration pour des activités d'hôtellerie en Europe et de tour-opérateur en France pour un montant de € 35 millions. Par ailleurs, ce poste comprend un montant de € 20 millions liés à des coûts sur divers litiges résolus au cours de la période.

**NOTE 12 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES****Note 12.1. Charge d'impôt de l'exercice (hors exceptionnel)**

en € millions	2001	2002	2003
Impôts courants et provisions impôts sociétés	(161)	(196)	(147)
Impôts différés	(77)	(30)	(8)
Impôts des sociétés mises en équivalence	(8)	(8)	(8)
<b>Total</b>	<b>(246)</b>	<b>(234)</b>	<b>(163)</b>

Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier	787	757	591
Charge d'impôt du Groupe	(246)	(234)	(163)
<b>Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant</b>	<b>31,3 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>27,6 %</b>

### Note 12.2. Taux effectif d'impôt

en € millions	2001	2002	2003
Résultat courant avant impôt	758	703	523
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	29	54	68
Résultat de la gestion des autres actifs	66	(30)	(17)
Amortissement des écarts d'acquisition	(102)	(109)	(107)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>751</b>	<b>618</b>	<b>467</b>
Amortissement des écarts d'acquisition	102	109	104
Élimination de plus-values internes	(3)	13	(13)
Dépréciation d'actifs non déductibles	-	5	13
Autres	(43)	11	(13)
<b>Total des différences permanentes (charges non déductibles)</b>	<b>56</b>	<b>138</b>	<b>91</b>
<b>Résultat non taxé ou taxé à taux réduit</b>	<b>(226)</b>	<b>(138)</b>	<b>(101)</b>
<b>Résultat taxable au taux courant</b>	<b>581</b>	<b>618</b>	<b>457</b>

Taux courant d'impôt en France	36,42 %	35,43 %	35,43 %
<b>Impôt (théorique) au taux courant français</b>	<b>(211)</b>	<b>(219)</b>	<b>(162)</b>
Effets sur l'impôt théorique :			
• du différentiel de taux courant des pays étrangers	8	8	7
• des pertes fiscales de l'exercice non utilisées	(42)	(42)	(36)
• de l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	18	5	6
• des actifs d'impôt sur différences temporaires non constatés antérieurement	-	-	(1)
• autres	(17)	(1)	5
<b>Total</b>	<b>(33)</b>	<b>(30)</b>	<b>(19)</b>
<b>Impôt au taux courant</b>	<b>(244)</b>	<b>(249)</b>	<b>(181)</b>
<b>Impôt au taux réduit</b>	<b>(2)</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
<b>Charge d'impôt du Groupe</b>	<b>(246)</b>	<b>(234)</b>	<b>(163)</b>

Résultat courant avant impôt et sur gestion du patrimoine hôtelier	787	757	591
Charge d'impôt du Groupe	(246)	(234)	(163)
<b>Taux facial d'impôt du Groupe rapporté au résultat courant</b>	<b>31,3 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>27,6 %</b>

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

en € millions	2001	2002	2003
Impôts différés actifs	87	60	45
Impôts différés passifs	(237)	(264)	(284)
<b>Impôts différés nets <sup>(1)</sup></b>	<b>(150)</b>	<b>(204)</b>	<b>(239)</b>

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

en € millions	2001	2002	2003
Impôts différés provenant de la différence temporaire entre le résultat fiscal et le résultat social	(127)	(101)	(149)
Impôts différés provenant de la différence temporaire entre le résultat consolidé et le résultat social	(102)	(184)	(211)
Impôts différés sur déficits	79	81	121
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(150)</b>	<b>(204)</b>	<b>(239)</b>

#### Note 12.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2003, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à € 150 millions. Pour mémoire, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à € 125 millions au 31 décembre 2002.

#### NOTE 13 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NET D'IMPÔT ET DE MINORITAIRES)

en € millions	2001	2002	2003
Résultat exceptionnel	-	68	-

En 2002, le résultat exceptionnel prend en compte une plus-value après impôt de € 68 millions relative à la cession à Colony Capital de 44 % d'Accor Casinos (cf. note 2.A.3).

#### NOTE 14 ÉCARTS D'ACQUISITION

en € millions	2001	2002	2003
Valeurs brutes	2 386	2 241	2 353
Amortissements cumulés et provisions	(507)	(562)	(634)
<b>Total en valeur nette</b>	<b>1 879</b>	<b>1 679</b>	<b>1 719</b>

en € millions		2001	2002	2003
Motel 6	(40 ans)	341	285	228
Hôtellerie haut et milieu de gamme France	(40 ans)	195	209	218
Hôtellerie Australie / Pacifique	(40 ans)	181	181	195
Agences de voyages	(20 ans)	212	198	183
Red Roof Inns	(40 ans)	237	194	157
Casinos (Accor Casinos et filiales)	(20 ans)	194	108	101
Hôtellerie économique (hors Motel 6 et Red Roof Inns)	(40 ans)	119	109	97
Hôtellerie Allemagne (Dorint)	(8 ans)	-	-	82
Hôtellerie Asie	(20 ans)	73	78	56
Hôtellerie Pologne	(40 ans)	17	37	41
Hôtellerie Italie (Sifalberghi)	(40 ans)	8	8	33
Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	(40 ans)	31	31	32
Ticket Restaurant Mexique	(40 ans)	10	12	31
Société des Hôtels et Casino de Deauville	(40 ans)	28	27	26
Go Voyages	(20 ans)	9	20	26
Hôtellerie Égypte (Gezirah)	(28 ans)	-	-	19
Ticket Restaurant Suède (Riskuponger)	(40 ans)	-	14	14
Ticket Restaurant Roumanie	(40 ans)	-	2	13
Hôtellerie Pays-Bas	(40 ans)	13	13	12
Ticket Restaurant Argentine (Servicios Ticket)	(40 ans)	12	9	11
Lenôtre	(20 ans)	15	15	11
Ticket Restaurant Venezuela (Seremca)	(40 ans)	-	2	7
Contrat Ferroviaire France	(7 ans)	11	9	7
Autres (inférieurs à € 6 millions)		173	118	119
<b>Total en valeur nette</b>		<b>1 879</b>	<b>1 679</b>	<b>1 719</b>

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

en € millions	2001	2002	2003
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 911</b>	<b>1 879</b>	<b>1 679</b>
<b>Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre</b>	<b>88</b>	<b>126</b>	<b>222</b>
• Hôtellerie Allemagne (Dorint) (cf. note 2.B.3)	–	–	90
• Ticket Restaurant Mexique (Dicasa)	–	–	26
• Hôtellerie Italie (Sifalberghi)	–	–	26
• Hôtellerie Égypte (Gezirah)	–	–	19
• Hôtellerie France haut et milieu de gamme	–	12	18
• Accor Services	19	9	17
• Ticket Restaurant Roumanie	–	–	12
• Go Voyages (cf. note 2.B.2)	9	11	6
• Hôtellerie Pologne (Orbis) (cf. note 2.B.1)	9	25	(6)
• Hôtellerie Asie	6	12	–
• Autres	45	57	14
<b>Cessions de l'exercice</b>	<b>(36)</b>	<b>(28)</b>	<b>(7)</b>
• Accor Casinos (cf. note 2.A.3)	(3)	(23)	–
• Autres	(33)	(5)	(7)
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>(102)</b>	<b>(109)</b>	<b>(107)</b>
<b>Différence de traduction</b>	<b>21</b>	<b>(116)</b>	<b>(79)</b>
<b>Reclassements et autres variations</b>	<b>(3)</b>	<b>(73)</b>	<b>11</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre</b>	<b>1 879</b>	<b>1 679</b>	<b>1 719</b>

#### NOTE 15 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

en € millions	2001	2002	2003
Marque Motel 6 <sup>(1)</sup>	228	191	159
Marque Red Roof Inns <sup>(1)</sup>	136	114	95
Frais d'établissement	15	17	14
Autres marques et réseaux	11	12	12
Parts de marché services à bord des trains	75	75	75
Autres immobilisations incorporelles	250	259	235
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>715</b>	<b>668</b>	<b>590</b>
Amortissements et provisions cumulés <sup>(2)</sup>	(182)	(189)	(206)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>533</b>	<b>479</b>	<b>384</b>

(1) Les variations des marques Motel 6 et Red Roof Inns s'expliquent par l'évolution des taux de clôture USD contre EURO (31 décembre 2002 : 1,0487– 31 décembre 2003 : 1,2630).

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

**NOTE 16** IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en € millions	Brut		2003
	2001	2002	
Terrains	680	550	503
Constructions	3 280	3 157	3 057
Agencements	1 102	1 217	1 278
Matériels et mobiliers	1 708	1 674	1 610
Immobilisations en cours	625	332	203
<b>Immobilisation corporelles (valeur brute)</b>	<b>7 395</b>	<b>6 930</b>	<b>6 651</b>

en € millions	Amortissement		2003
	2001	2002	
Terrains	-	-	-
Constructions	(866)	(856)	(848)
Agencements	(569)	(606)	(678)
Matériels et mobiliers	(926)	(942)	(986)
Immobilisations en cours	(8)	(5)	(6)
<b>Immobilisation corporelles (amortissement)</b>	<b>(2 369)</b>	<b>(2 409)</b>	<b>(2 518)</b>

en € millions	Net		2003
	2001	2002	
Terrains	680	550	503
Constructions	2 414	2 301	2 209
Agencements	533	611	600
Matériels et mobiliers	782	732	624
Immobilisations en cours	617	327	197
<b>Immobilisation corporelles (valeur nette)</b>	<b>5 026</b>	<b>4 521</b>	<b>4 133</b>

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

en € millions	2001	2002	2003
<b>Valeurs nettes au 1er janvier</b>	<b>4 696</b>	<b>5 026</b>	<b>4 521</b>
Entrées de périmètre	25	4	35
Cessions	(322)	(403)	(271)
Investissements de la période	942	746	580
Dotations aux amortissements	(399)	(398)	(392)
Différence de traduction	108	(433)	(341)
Reclassements	(24)	(21)	1
<b>Valeurs nettes à fin de période</b>	<b>5 026</b>	<b>4 521</b>	<b>4 133</b>

Au 31 décembre 2003, les immobilisations en crédit-bail retraitées dans le bilan s'élèvent à € 480 millions en valeurs nettes, contre € 489 millions au 31 décembre 2002, et se répartissent comme suit :

en € millions	2001	2002	2003
Terrains et constructions	650	605	615
Agencements, matériels et mobiliers	81	70	60
<b>Valeurs brutes</b>	<b>731</b>	<b>675</b>	<b>675</b>
Amortissements et provisions	(191)	(186)	(195)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>540</b>	<b>489</b>	<b>480</b>

## NOTE 17 PRÊTS LONG TERME

en € millions	2001	2002	2003
Valeurs brutes	360	445	474
Provisions	(26)	(16)	(24)
<b>Total en valeur nette</b>	<b>334</b>	<b>429</b>	<b>450</b>

en € millions	2001	2002	2003
Colony Capital (note 2.A.3) <sup>(1)</sup>	–	80	86
Hôtellerie Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>	85	60	74
Société ABC (hôtels Demeure / Libertel) <sup>(3)</sup>	55	58	64
Hôtellerie Royaume-Uni	31	41	27
Hôtellerie Allemagne (note 2.B.3) <sup>(4)</sup>	–	30	35
Hôtellerie États-Unis / Canada	36	29	26
Hôtellerie Pays-Bas	28	28	28
Front de Seine Participations (Novotel Paris Tour Eiffel)	21	22	23
Financière Courtepaille	19	20	21
Orbis (note 2.B.1) <sup>(5)</sup>	–	–	14
Autres	59	61	52
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>429</b>	<b>450</b>

(1) Dans le cadre de la cession de 50 % d'Accor Casinos, Accor a consenti un prêt de € 80 millions à Colony Capital. Les intérêts sur ce prêt ont été capitalisés et seront payés à échéance du prêt (cf. note 2.A.3)

(2) Le montant des prêts accordés à Tahl au 31 décembre 2003 s'élève à € 60 millions.

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

Détenu à 30 % par le Groupe, le véhicule d'acquisition de ces hôtels (ABC hôtels) a concomitamment conclu des contrats de management avec Accor. Dans ce cadre, Accor a accordé un prêt de € 64 millions.

(4) Dans le cadre de la prise de participation de 40,19 % de Dorint AG, le Groupe a été amené à prêter à M. Ebertz € 35 millions remboursables au plus tard au 31 décembre 2010.

(5) Dans le cadre de l'opération de cession de 3 Novotel et 8 Ibis, pour un montant de € 64 millions, le Groupe a accordé un crédit vendeur de € 14 millions remboursable au plus tard en 2008.

## NOTE 18 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

en € millions	2001	2002	2003
Orbis (Hôtellerie Pologne) (note 2.B.1.) <sup>(1)</sup>	98	79	80
Société des Hôtels et Casino de Deauville <sup>(2)</sup>	34	38	39
Filiales Accor Asie-Pacifique	34	36	31
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) <sup>(3)</sup>	21	19	18
Sofitel Paris Le Faubourg	9	9	10
Fonds d'investissement Tunisie (STI) <sup>(5)</sup>	8	6	7
Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) <sup>(6)</sup>	6	5	5
Sofitel Londres St James (Hôtellerie Royaume-Uni)	6	5	3
Hôtels ABC (hôtels Demeure / Libertel) <sup>(4)</sup>	14	10	1
Novotel Paris Tour Eiffel <sup>(7)</sup>	–	4	1
Dorint (Hôtellerie Allemagne) (note 2.B.3) <sup>(8)</sup>	–	–	(29)
Autres	36	37	36
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>249</b>	<b>202</b>

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

<b>Orbis (Hôtellerie Pologne)</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	187	157	129
Résultat net	14	13	9
Trésorerie / (Dettes) nette	9	40	-
Montant des capitaux propres	286	292	225
Fraction de capital détenu	25,00 %	27,17 %	35,58 %

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

<b>SHCD</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	183	199	203
Résultat net	22	14	6
Trésorerie / (Dettes) nette	(56)	(36)	(42)
Montant des capitaux propres	98	108	113
Fraction de capital détenu	34,90 %	34,90 %	34,90 %

(3) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier au Maroc (**Risma**) se détaillent comme suit :

<b>Risma</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	35	40	43
Résultat net	(3)	(5)	(6)
Trésorerie / (Dettes) nette	(14)	(37)	(44)
Montant des capitaux propres	49	47	40
Fraction de capital détenu	47,53 %	45,29 %	45,29 %

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

<b>Hôtel ABC (hôtel Demeure / Libertel)</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	132	122	81
Résultat net	(4)	(10)	8
Trésorerie / (Dettes) nette	(413)	(368)	(321)
Montant des capitaux propres	46	34	4
Fraction de capital détenu	30,00 %	30,00 %	30,00 %

(5) Les comptes du fonds d'investissement hôtelier en Tunisie (**STI**) se détaillent comme suit :

<b>Société Tunisienne d'Investissement</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	7	19	17
Résultat net	(5)	(5)	(6)
Trésorerie / (Dettes) nette	(0)	(1)	(5)
Montant des capitaux propres	16	16	18
Fraction de capital détenu	31,19 %	35,00 %	37,50 %

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

<b>SHPH</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	42	46	51
Résultat net	5	2	1
Trésorerie / (Dettes) nette	(27)	(102)	(98)
Montant des capitaux propres	19	17	15
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %	31,19 %

(7) Les principaux indicateurs financiers de la société **Front de Seine Participation**, détenant le Novotel Tour Eiffel, sont les suivants :

<b>Front de Seine Participation (Novotel Tour Eiffel)</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	26	33	26
Résultat net	(2)	(3)	(8)
Trésorerie / (Dettes) nette	(111)	(113)	(115)
Montant des capitaux propres	14	10	2
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %	40,00 %

(8) Les principaux indicateurs financiers de **Dorint AG** depuis la première consolidation sont les suivants :

<b>Dorint</b> (en € millions)	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	-	-	451
Résultat net*	-	-	(15)
Trésorerie / (Dettes) nette	-	-	(42)
Montant des capitaux propres*	-	-	(72)
Fraction de capital détenu			40,19 %

(\*) Montants après retraitements liés à la première intégration de Dorint dans les comptes du Groupe Accor (voir note 2.B.3).

#### **NOTE 19 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

en € millions	2001	2002	2003
Titres de participation	191	412	311
Dépôts et cautionnements	128	112	109
<b>Total valeurs brutes</b>	<b>319</b>	<b>524</b>	<b>420</b>
Provisions pour dépréciation	(37)	(37)	(34)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>282</b>	<b>487</b>	<b>386</b>

Les principaux titres et dépôts non consolidés sont les suivants :

en € millions	2001	2002	2003
Compass Group <sup>(1)</sup>	-	204	204
Hôtellerie Allemagne <sup>(2)</sup>	-	50	-
Hôtel El Gezira Le Caire <sup>(3)</sup>	-	42	-
Autres participations et dépôts	282	191	182
<b>Valeurs nettes</b>	<b>282</b>	<b>487</b>	<b>386</b>

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

Après examen du caractère court terme ou long terme de la détention des 30 706 882 titres Compass, le Groupe a reclassé les titres Compass pour leur prix de revient au 30 mars 2002 (€ 204 millions) en "Autres immobilisations financières" au titre d'une détention durable. Au 31 décembre 2003, la valeur de marché des titres Compass s'établissait à € 166 millions. Compte tenu de la décision du Groupe de conserver à long terme les titres Compass, il a maintenu ces titres pour leur valeur d'utilité au bilan.

(2) Voir note 2 B.3. Le groupe Dorint est consolidé en mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> février 2003.

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

**NOTE 20 ANALYSE DES ACTIFS IMMOBILISÉS BRUTS**

**Note 20.1. Actifs immobilisés bruts par métier**

Au 31 décembre 2003, les actifs immobilisés comprennent € 2 945 millions de murs hôteliers à comparer à € 3 110 millions au 31 décembre 2002.

en € millions	Hôtellerie			Services	Agences de voyages	Casinos	Restauration	Services à bord des trains	Holding et autres	2003	2001	2000
	Haut et milieu de gamme	Éco.	Éco. États-Unis									
Écart d'acquisition	676	173	518	154	289	139	56	18	330	2 353	2 241	2 386
Immobilisations incorporelles	49	58	277	59	41	2	5	31	68	590	668	731
Immobilisations corporelles	2 848	1 609	1 552	88	78	133	108	83	152	6 651	6 930	7 395
	<b>3 573</b>	<b>1 840</b>	<b>2 347</b>	<b>301</b>	<b>408</b>	<b>274</b>	<b>169</b>	<b>132</b>	<b>550</b>	<b>9 594</b>	<b>9 839</b>	<b>10 512</b>
Prêts long terme	263	4	1	2	-	-	4	-	200	474	445	360
Titres mis en équivalence	142	17	-	-	3	-	(2)	-	42	202	248	267
Autres immo. financières	88	11	54	3	7	-	1	1	255	420	524	319
<b>Total 2003</b>	<b>4 066</b>	<b>1 872</b>	<b>2 402</b>	<b>306</b>	<b>418</b>	<b>274</b>	<b>172</b>	<b>133</b>	<b>1 047</b>	<b>10 690</b>		
<b>Total 2002</b>	<b>4 202</b>	<b>1 837</b>	<b>2 854</b>	<b>232</b>	<b>433</b>	<b>225</b>	<b>160</b>	<b>206</b>	<b>907</b>		<b>11 056</b>	
<b>Total 2001</b>	<b>4 049</b>	<b>1 905</b>	<b>3 339</b>	<b>245</b>	<b>462</b>	<b>424</b>	<b>169</b>	<b>130</b>	<b>735</b>			<b>11 458</b>

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

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine	Autres pays	Structures mondiales	2003	2002*	2001
Écart d'acquisition	500	580	546	119	287	321	2 353	2 241	2 386
Immobilisations incorporelles	56	70	303	23	5	133	590	668	731
Immobilisations corporelles	2 173	1 777	1 919	223	363	196	6 651	6 930	7 395
<b>Sous-total</b>	<b>2 729</b>	<b>2 427</b>	<b>2 768</b>	<b>365</b>	<b>655</b>	<b>650</b>	<b>9 594</b>	<b>9 839</b>	<b>10 512</b>
Prêts long terme	101	89	1	10	78	195	474	445	360
Titres mis en équivalence	70	69	-	1	62	-	202	248	267
Autres immo. financières	21	28	76	2	30	263	420	524	319
<b>Total 2003</b>	<b>2 921</b>	<b>2 613</b>	<b>2 845</b>	<b>378</b>	<b>825</b>	<b>1 108</b>	<b>10 690</b>		
<b>Total 2002</b>	<b>2 760</b>	<b>2 235</b>	<b>3 294</b>	<b>335</b>	<b>860</b>	<b>1 572</b>		<b>11 056</b>	
<b>Total 2001</b>	<b>2 859</b>	<b>2 149</b>	<b>3 817</b>	<b>355</b>	<b>485</b>	<b>1 793</b>			<b>11 458</b>

## NOTE 21 AUTRES TIERS ACTIFS ET PASSIFS

en € millions	2001	2002	2003
<b>Valeurs brutes des autres tiers actifs<sup>(1)</sup></b>	<b>1 016</b>	<b>1 041</b>	<b>1 058</b>
Provisions	(90)	(84)	(112)
<b>Valeurs nettes des autres tiers actifs</b>	<b>926</b>	<b>957</b>	<b>946</b>
<b>Valeurs des autres tiers passifs<sup>(2)</sup></b>	<b>1 064</b>	<b>1 101</b>	<b>1 009</b>

(1) L'évolution de ce solde est la suivante :

en € millions	2001	2002	2003
TVA à récupérer	162	202	215
Créances d'impôts et taxes	39	28	16
Créances vis-à-vis d'organismes sociaux	10	8	9
Charges constatées d'avance	245	285	311
Charges à répartir	160	165	189
Autres créances	313	293	273
Impôts différés actifs	87	60	45
<b>Valeurs brutes des autres tiers actifs</b>	<b>1 016</b>	<b>1 041</b>	<b>1 058</b>

(2) De même pour les autres tiers passifs :

en € millions	2001	2002	2003
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	374	356	387
Dettes d'impôts et taxes	150	187	107
TVA à payer	50	79	99
Comptes de régularisation passif	122	125	115
Autres créanciers	368	354	301
<b>Valeurs des autres tiers passifs</b>	<b>1 064</b>	<b>1 101</b>	<b>1 009</b>

## NOTE 22 NOTE SUR LE CAPITAL POTENTIEL

Au 31 décembre 2003, le capital social est composé de 199 259 550 actions. Le nombre d'actions moyen en circulation au cours de l'exercice 2003 s'établit à 197 730 236.

Par ailleurs, 9 115 023 options de souscription, soit 4,57 % du capital, réservées au personnel sont en circulation au 31 décembre 2003 :

- 85 000 options de souscription au prix de € 15,46, échéance 7 janvier 1999 au 7 janvier 2005 ;
- 1 352 950 options de souscription au prix de € 32,47, échéance 7 janvier 2003 au 7 janvier 2006 ;
- 757 322 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 43,40, échéance 22 décembre 2003 au 22 décembre 2007 ;
- 580 525 options de souscription au prix de € 33,95, échéance 6 janvier 2004 au 6 janvier 2007 ;
- 690 125 options de souscription au prix de € 37,00, échéance 30 mars 2005 au 30 mars 2008 ;
- 1 957 000 options de souscription au prix de € 40,58, échéance 4 janvier 2004 au 4 janvier 2009 ;
- 3 438 840 options de souscription au prix de € 37,77, échéance 8 janvier 2005 au 8 janvier 2010 ;
- 104 361 options de souscription (bons d'épargne en actions) au prix de € 39,10, échéance 12 juillet 2005 au 12 juillet 2009 ;
- 148 900 options de souscription au prix de € 31,80, échéance 3 janvier 2006 au 3 janvier 2011 ;

De plus, Accor a émis 18 719 772 obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océanes) pouvant amener la création de 25 550 620 actions, selon les modalités décrites à la note 26.

Sur cette base, le nombre moyen d'actions diluées (en milliers) en circulation au 31 décembre 2003 est de 210 871. Le résultat net dilué par action se calcule comme suit :

en € millions	2001	2002	2003
Résultat net part du Groupe (en millions)	474	430	270
Retraitement Océanes <sup>(1)</sup>	-	9	15
<b>Retraitement du résultat net part du Groupe</b>	<b>474</b>	<b>439</b>	<b>285</b>
Nombre moyen d'actions en circulation (en milliers)	197 042	197 573	197 730
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'option de souscription	762	375	-
Nombre d'actions résultant de la conversion des Océanes	-	7 018	13 141
Nombre moyen d'action dilué (en milliers)	197 803	204 966	210 871
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>2,39</b>	<b>2,14</b>	<b>1,35</b>

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

en € millions	2003
Annulation des frais financiers relatifs aux Océanes nets d'impôt	6
Annulation de la prime de remboursement de l'Océane d'avril 2002 nette d'impôt	9
<b>Total</b>	<b>15</b>

#### NOTE 23 VARIATION DES INTÉRÊTS MINORITAIRES

en € millions	
<b>31 décembre 2001</b>	<b>140</b>
Résultat minoritaire de la période	22
Dividendes versés aux minoritaires	(27)
Différence de conversion	(22)
Autres variations	(22)
<b>31 décembre 2002</b>	<b>91</b>
Résultat minoritaire de la période	34
Dividendes versés aux minoritaires	(30)
Différence de conversion	(4)
Autres variations	5
<b>31 décembre 2003</b>	<b>96</b>

Les intérêts minoritaires significatifs contrôlés par le groupe Accor concernent principalement des activités au Brésil :

en € millions	Filiales Brésil
Part dans les intérêts minoritaires au 31 décembre 2003	27
Actif immobilisé	82
Dette financière brute	(35)
Trésorerie	43
<b>Dette nette</b>	<b>8</b>
Dividendes versés dans l'exercice et revenant au groupe Accor	(1)

## NOTE 24 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

en € millions

<b>31 décembre 2001</b>	<b>537</b>
Dotations aux provisions	86
Reprises et utilisation de provisions	(90)
Différence de conversion	(12)
Reclassements et effets de périmètre	7
<b>31 décembre 2002</b>	<b>528</b>
Dotations aux provisions	133
Reprises provisions sans utilisation	(21)
Reprises provisions avec utilisation	(74)
Différence de conversion	(3)
Reclassements et effets de périmètre	(12)
<b>31 décembre 2003</b>	<b>551</b>

La variation du poste des provisions pour risques et charges, entre le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2003, est constituée des éléments suivants :

en € millions	2002	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement et périmètre	2003
Provisions impôts différés passifs	263	21	–	–	–	–	284
Provisions pour retraite	58	30	(13)	–	–	(2)	73
Provisions fiscales	19	8	(1)	(4)	(1)	8	29
Provisions pour restructurations	22	20	(16)	–	–	(12)	14
Provisions pour litiges et autres	166	54	(44)	(17)	(2)	(6)	151
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>133</b>	<b>(74)</b>	<b>(21)</b>	<b>(3)</b>	<b>(12)</b>	<b>551</b>

Au 31 décembre 2003, les principales “provisions pour litiges et autres risques et charges” sont les suivantes :

- une provision pour remboursement des obligations pour € 21 millions (cf. note 26) ;
- une provision pour risque de fin de contrat ferroviaire de € 9 millions ;
- une provision pour risque de change en Amérique latine pour € 8 millions.

L'impact net des provisions sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

en € millions	2002	2003
Résultat opérationnel	(1)	(4)
Résultat financier	9	18
Résultat sur patrimoine hôtelier	6	(3)
Résultat sur autres actifs	(13)	9
Impôts	(5)	17
<b>Total</b>	<b>(4)</b>	<b>37</b>

**NOTE 25 TSDI RECONDITIONNÉ**

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

- cette société s'est engagée à racheter à la fin de la quinzième année les titres du 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 représente le capital du TSDI reconditionné inscrit au passif du bilan à l'émission.

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

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

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

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

**NOTE 26 OBLIGATIONS ÉCHANGEABLES****Obligations 2002 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou anciennes Accor**

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

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

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

108,11 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date ;

- le 1<sup>er</sup> janvier 2007 à un prix de remboursement de € 61,47 soit 110,50 % de la fraction de la valeur nominale des obligations appelée à être amortie à cette date.

Chacun de ces prix de remboursement se décompose en un remboursement du tiers de la valeur nominale de l'obligation et d'une prime de remboursement assurant au souscripteur initial de l'obligation un taux de rendement actuariel annuel égal à 3,125 %.

Les porteurs d'obligations pourront demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions, à compter du 3 mai 2002 selon les modalités suivantes :

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

**Obligations 2003 convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou anciennes Accor**

Le 24 octobre 2003, Accor a émis 15 304 348 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane) au prix de € 40,25. Cet emprunt d'une valeur nominale de € 616 millions porte un intérêt de 1,75 %, payable à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.

Les obligations seront remboursées en totalité au pair soit € 40,25 par obligation le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Les porteurs d'obligations peuvent demander la conversion et/ou l'échange des obligations en actions à compter du 24 octobre 2003 à raison de 1 action pour 1 obligation.

Accor dispose par ailleurs d'une option d'amortissement anticipé permettant la conversion à compter du 1<sup>er</sup> février 2005 dès lors que le cours de l'action excède 110 % du prix d'émission, soit € 44,27, pendant 20 jours consécutifs.

## NOTE 27 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

### Note 27.A. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2003, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

en € millions	2001		2002		2003	
	Montant	Taux effectif %	Montant	Taux effectif %	Montant	Taux effectif %
Euro	1 822	3,74	1 664	3,06	2 246	2,47
Dollar américain	1 543	4,20	1 382	3,89	784	4,57
Dollar australien	163	4,45	137	5,58	136	5,98
Autres devises <sup>(1)</sup>	123	–	109	–	119	–
<b>Dette brute</b>	<b>3 651</b>	<b>4,15</b>	<b>3 292</b>	<b>3,80</b>	<b>3 285</b>	<b>3,29</b>
Engagements crédit-baux (long terme et court terme)	253	–	185	–	207	–
Autres dettes financières court terme et Banques	187	–	226	–	228	–
<b>Total dettes financières brutes</b>	<b>4 091</b>	<b>–</b>	<b>3 703</b>	<b>–</b>	<b>3 720</b>	<b>–</b>

(1) dont BRL € 35 millions, JPY € 30 millions, GBP € 14 millions et CAD € 10 millions au 31 décembre 2003.

Dettes financières long terme	3 441	–	3 372	–	3 344	–
Dettes financières court terme et Banques	650	–	331	–	376	–
<b>Total dettes financières brutes</b>	<b>4 091</b>	<b>–</b>	<b>3 703</b>	<b>–</b>	<b>3 720</b>	<b>–</b>

### Note 27.B. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2003, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

en € millions	2001	2002	2003
Année N + 1	650	331	376
Année N + 2	375	141	517
Année N + 3	295	828	1 668
Année N + 4	1 341	1 870	241
Année N + 5	1 297	380	777
Année N + 6	25	31	28
Au-delà	108	122	113
<b>Total dettes financières brutes</b>	<b>4 091</b>	<b>3 703</b>	<b>3 720</b>

Au 31 décembre 2003, Accor bénéficie de plusieurs lignes de crédit confirmées à plus d'un an, non utilisées, pour un montant de € 2 004 millions ayant des échéances variant entre juillet 2005 et décembre 2008. Des crédits à court terme, que le Groupe a

l'intention de renouveler, sont reclassés en dettes financières à long terme pour un montant de € 67 millions. Après reclassement, le montant des lignes de crédit long terme non utilisées est de € 1 937 millions.

**Note 27.C. Dette brute avant et après opérations de couverture**

Au 31 décembre 2003, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

en € millions	Taux fixe			Taux variable			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	% taux fixe	Montant	Taux d'intérêt	% taux variable	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 808	3,61 %	87 %	433	3,08 %	13 %	3 241	3,54 %	98 %
USD	–	–	–	24	1,73 %	100 %	24	1,73 %	1 %
AUD	3	8,05 %	32 %	7	7,94 %	68 %	10	7,97 %	–
Autres devises	9	5,95 %	17 %	41	15,28 %	83 %	50	13,66 %	1 %
<b>Dette brute totale</b>	<b>2 820</b>	<b>3,62 %</b>	<b>85 %</b>	<b>505</b>	<b>4,09 %</b>	<b>15 %</b>	<b>3 325</b>	<b>3,69 %</b>	<b>100 %</b>

En couverture et pour satisfaire aux besoins de trésorerie des activités opérationnelles, le Groupe a été amené à effectuer des opérations de couverture de change pour un montant de € 941 millions.

Par ailleurs, le Groupe a effectué des opérations de couverture de taux pour un volume de € 2 175 millions.

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

en € millions	Taux fixe			Taux variable			Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	% taux fixe	Montant	Taux d'intérêt	% taux variable	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 511	2,21 %	67 %	735	2,99 %	33 %	2 246	2,47 %	68 %
USD	356	7,53 %	45 %	428	2,11 %	55 %	784	4,57 %	24 %
AUD	3	8,05 %	2 %	133	5,93 %	98 %	136	5,98 %	4 %
Autres devises	9	5,95 %	8 %	110	7,29 %	92 %	119	7,20 %	4 %
<b>Dette brute totale</b>	<b>1 879</b>	<b>3,25 %</b>	<b>57 %</b>	<b>1 406</b>	<b>3,34 %</b>	<b>43 %</b>	<b>3 285*</b>	<b>3,29 %</b>	<b>100 %</b>

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

**Note 27.D. Répartition taux fixe / taux variable de la dette brute sur trois ans (après opérations de couverture)**

en € millions	Dette à taux fixe*			Dette à taux variable			Dette totale	
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux
Décembre 2001	1 723	4,51 %	47 %	1 928	3,82 %	53 %	3 651	4,15 %
Décembre 2002	1 327	3,88 %	40 %	1 965	3,74 %	60 %	3 292	3,80 %
Décembre 2003	1 879	3,25 %	57 %	1 406	3,34 %	43 %	3 285	3,29 %

(\*) On entend par dette à taux fixe la dette dont le taux d'intérêt a été fixé à l'origine de l'opération pour une période supérieure à un an. Il est précisé que sont regroupées dans cet ensemble les dettes émises à taux fixe et les dettes émises à taux variable faisant l'objet d'une couverture à taux fixe à plus d'un an.

Au 31 décembre 2003, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (80 %) et en USD (19 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (52 %), en USD (30 %) et en AUD (9 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation ("rating trigger"). En revanche, des clauses de remboursement anticipé peuvent être déclenchées suite au non-respect de ratios financiers. Ces clauses portent uniquement sur des lignes de crédit qui, au 31 décembre 2003, ne sont pas utilisées. Les principaux ratios concernés sont les suivants :

- ratio de dette nette sur fonds propres (gearing) supérieur ou égal à 120 % ;

- ratio de résultat brut d'exploitation sur charges financières retraitées (c'est-à-dire auxquelles est rajoutée 1/3 de la charge annuelle des loyers) inférieur ou égal à 3,8.

La dette brute de € 3 285 millions dans les comptes au 31 décembre 2003 n'est pas soumise contractuellement à de telles clauses de remboursement.

Par ailleurs, aucune clause de défaut croisé ("cross default"), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée ("cross acceleration") existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

**NOTE 28 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET**

en € millions	2001	2002	2003
TSDI reconditionné	214	151	80
Obligations convertibles échangeables	–	570	1 186
Autres dettes long terme	3 007	2 493	1 896
Endettement de crédit bail long terme	220	158	182
Dettes financières court terme	537	234	278
Banques	113	97	98
<b>Dettes financières</b>	<b>4 091</b>	<b>3 703</b>	<b>3 720</b>
Prêts à court terme	(47)	(160)	(186)
Titres de placement <sup>(2)</sup>	(830)	(541)	(833)
Disponibilités	(264)	(179)	(221)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(101)	(20)	(18)
<b>Dettes nettes</b>	<b>2 849</b>	<b>2 802</b>	<b>2 462</b>

<b>Dettes nettes début de période</b>	<b>2 547</b>	<b>2 849</b>	<b>2 802</b>
Variation des dettes long terme	(439)	166	233
Variation des comptes financiers à court terme	686	(59)	(402)
Variation de périmètre et différence de conversion <sup>(1)</sup>	54	(235)	(173)
Variation des créances sur cessions d'actifs	1	81	2
<b>Variation de période</b>	<b>302</b>	<b>(47)</b>	<b>(340)</b>
<b>Dettes nettes fin de période</b>	<b>2 849</b>	<b>2 802</b>	<b>2 462</b>

(1) Sur les dettes long terme.

(2) Au 31 décembre 2003, le poste "Titres de placement" ne comprend plus aucun titre d'autodétention Accor ni de titres Granada. Il comprend notamment un montant de € 371 millions de placements de trésorerie d'une durée moyenne de deux mois résultant de l'émission d'obligations convertibles (Océane) de € 616 millions.

Le détail des titres de placement est le suivant :

en € millions	2001	2002	2003
Actions de sociétés cotées	338	116	–
Obligations	180	160	225
Placements monétaires	283	233	590
Autres	29	32	18
<b>Total titres de placement</b>	<b>830</b>	<b>541</b>	<b>833</b>

**NOTE 29 RÉCONCILIATION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT**

en € millions	2001	2002	2003
Résultat net consolidé, part du Groupe	474	430	270
Part des minoritaires	31	22	34
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	545	564	543
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(6)	(2)	18
Impôts différés	77	53	8
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	(44)	28	72
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>1 077</b>	<b>1 095</b>	<b>945</b>
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(108)	(173)	(161)
(Gains)/Pertes non opérationnels	36	39	63
<b>Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante</b>	<b>1 005</b>	<b>961</b>	<b>847</b>

**NOTE 30 INVESTISSEMENTS SUR ACTIF EXISTANT**

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

Ce poste se décompose comme suit :

en € millions	2001	2002	2003
<b>HÔTELLERIE</b>			
Haut et milieu de gamme	168	114	99
Économique	75	60	55
Économique États-Unis	77	68	61
<b>SERVICES</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Autres activités</b>			
Agences de voyage	19	10	12
Casinos	10	8	8
Restauration	7	5	5
Services à bord des trains	7	8	6
Holding et autres	22	21	15
<b>Investissements sur actif existant</b>	<b>405</b>	<b>316</b>	<b>284</b>

### NOTE 31 INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

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

en € millions	France	Europe (hors France)	Amérique du Nord	Amérique latine et Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales*	2003	2002	2001
<b>HÔTELLERIE</b>	<b>56</b>	<b>324</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>463</b>	<b>693</b>	<b>743</b>
Haut et milieu de gamme	39	181	2	5	37	4	268	516	466
Économique	17	143	-	4	16	-	180	145	277
Économique États-Unis	-	-	15	-	-	-	15	32	-
<b>SERVICES</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>68</b>	<b>18</b>	<b>23</b>
<b>Autres activités</b>									
Agences de voyages	7	10	-	1	-	-	18	1	8
Casinos	8	6	-	-	-	-	14	41	65
Restauration	3	7	-	1	-	-	11	5	14
Services à bord des trains	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Holdings et autres	-	-	-	-	-	12	12	44	69
<b>Total 31 décembre 2003</b>	<b>80</b>	<b>362</b>	<b>17</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>19</b>	<b>586</b>		
<b>Total 31 décembre 2002</b>	<b>146</b>	<b>364</b>	<b>109</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>21</b>		<b>802</b>	
<b>Total 31 décembre 2001</b>	<b>193</b>	<b>314</b>	<b>194</b>	<b>91</b>	<b>86</b>	<b>45</b>			<b>923</b>

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

### NOTE 32 FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel se sont élevés à € 2 583 millions au 31 décembre 2002 et à € 2 543 millions au 31 décembre 2003.

### NOTE 33 JETONS DE PRÉSENCE

Le montant des jetons de présence versé aux membres du Conseil de Surveillance par diverses sociétés du Groupe s'est élevé à € 585 929 dont € 276 000 versé par Accor SA.

### NOTE 34 LITIGES

#### • Gérance mandat

La réorganisation des réseaux Formule 1 et Etap Hotel, qui offre la possibilité aux associés des sociétés gérantes mandataires d'opter soit pour la poursuite des relations contractuelles dans le cadre d'un contrat de gérance mandat, soit pour un contrat de travail, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2003 et s'est traduite par le passage sous le régime du salariat de près d'un tiers des établissements concernés.

Par ailleurs, plusieurs décisions récentes de Conseils de Prud'hommes ainsi qu'une décision de Cour d'appel ont confirmé le caractère commercial du contrat de gérance mandat.

Les procédures judiciaires encore en cours ne sont pas de nature à remettre en cause l'évaluation financière des risques pris en compte dans les comptes consolidés de l'exercice 2003.

#### • Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,43 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France le résultat de la société CIWLT en Belgique. Les redressements consécutifs de cette position sont intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique.

#### • Autres litiges

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

**NOTE 35 ENGAGEMENTS HORS-BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2003**

L'échéancier des engagements hors bilan au 31 décembre 2003 est le suivant :

en € millions	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	2003	2002	2001
<b>Emprunts, lignes de crédit et découverts bancaires<sup>(1)</sup></b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>67</b>	<b>42</b>	<b>27</b>
• Put Accor	-	-	-	-	-	66
• Hôtellerie Australie <sup>(2)</sup>	-	46	-	46	46	46
• Hôtellerie Italie (25 %) <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	39	32
• Option d'achat 30 % Go Voyages <sup>(4)</sup>	-	22	-	22	29	-
• Hôtellerie Hongrie (Pannonia)	-	-	-	-	-	26
• Novotel Paris Tour Eiffel <sup>(5)</sup>	-	9	-	9	9	17
• Hôtellerie Suisse	-	6	-	6	6	6
• Autres promesses unilatérales d'achat	8	-	-	8	5	12
<b>Promesses unilatérales d'achat</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>91</b>	<b>134</b>	<b>205</b>
<b>Autres engagements financiers et commerciaux<sup>(6)</sup></b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>138</b>	<b>100</b>	<b>40</b>
<b>Total 31 décembre 2003</b>	<b>48</b>	<b>145</b>	<b>103</b>	<b>296</b>		
<b>Total 31 décembre 2002</b>	<b>91</b>	<b>136</b>	<b>49</b>		<b>276</b>	
<b>Total 31 décembre 2001</b>	<b>162</b>	<b>110</b>	<b>-</b>			<b>272</b>

(1) Le solde de € 67 millions de garanties données à des tiers dans le cadre d'opérations de financement comprend principalement un engagement de € 25 millions accordé aux banques finançant le groupe Dorint (cf. note 2.B.3).

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

(3) En août 2003, Ifil a cédé sa participation de 25 % dans Sifalberghi à Accor pour € 32 millions.

(4) Sur la base des comptes au 31 décembre 2003, le prix d'exercice de l'option de rachat de Go Voyages s'élève à € 22 millions.

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

(6) Dans le cadre des autres engagements financiers et commerciaux, Accor a garanti au propriétaire de quatre Ibis en Pologne le paiement des loyers annuels par Orbis pour un montant total actualisé de € 28 millions.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement autre que ceux figurant ci-dessus, selon les normes comptables en vigueur.

**NOTE 36 RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES**

en € millions	2001	2002	2003
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>758</b>	<b>703</b>	<b>523</b>
Annulation des quotes-parts dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(20)	(14)	6
<b>Résultat courant des sociétés intégrées avant impôt</b>	<b>738</b>	<b>689</b>	<b>529</b>
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	29	54	68
Résultat de la gestion des autres actifs	66	(30)	(17)
Impôts	(238)	(226)	(155)
Résultat exceptionnel (net d'impôt)	-	68	-
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>595</b>	<b>555</b>	<b>425</b>

**NOTE 37 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 23003**

**France**

<input type="checkbox"/> SMI France	100,00 %
<input type="checkbox"/> SNC DGR GO	100,00 %
<input type="checkbox"/> SNC DGR RAM	100,00 %
<input type="checkbox"/> SNC DGR IDF	100,00 %
<input type="checkbox"/> Accor Redevances	100,00 %
<input type="checkbox"/> PIH	100,00 %
<input type="checkbox"/> MIH	100,00 %
<input type="checkbox"/> S.E.H.S.	98,35 %
<input type="checkbox"/> Sté Hôtelière Nice Centre (*)	45,00 %
<input type="checkbox"/> S.P.F.H.	100,00 %
● Financière Courtepaille (*)	20,00 %
● Lenôtre	98,75 %
* Accor CASINOS SA (**)	50,00 %
* SFPHT SA	99,49 %
<input type="checkbox"/> Hotexco	100,00 %
<input type="checkbox"/> SCHE	100,00 %
<input type="checkbox"/> Exhotel	100,00 %
* DEVIMCO	99,97 %
* Accor Réservation Service	100,00 %
* S.H.C.D. (*)	34,90 %
* Académie Accor	100,00 %
<input type="checkbox"/> * Frantour SA	100,00 %
▲ Go Voyages	70,00 %
* Restaupro	99,96 %
* French Line Diffusion (*)	43,87 %
■ Accor Services France	100,00 %

**Europe**

**Allemagne**

<input type="checkbox"/> Accor Hôtellerie DTC	100,00 %
■ Accor Services Deutschland	100,00 %
<input type="checkbox"/> Accor H. Mercure Mgt	50,97 %
<input type="checkbox"/> Dorint (*) (***)	40,19 %

**Autriche**

<input type="checkbox"/> Accor GmbH	100,00 %
■ Accor Services Austria	99,17 %

**Belgique**

<input type="checkbox"/> Accor Hotels Belgium	98,90 %
<input type="checkbox"/> Accoordination	99,33 %
■ Accor T.R.B.	100,00 %
* CIWLT	99,49 %
▲ WL Tourisme (**)	49,74 %

**Danemark**

<input type="checkbox"/> Accor Hotels Denmark	100,00 %
▲ World Tourist (**)	49,74 %

**Espagne**

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

**Grèce**

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

**Hongrie**

<input type="checkbox"/> Pannonia	74,39 %
-----------------------------------	---------

**Italie**

● ■ Gemeaz	94,64 %
<input type="checkbox"/> Sifalberghi	96,28 %
* Scapa Italia	97,00 %
◆ Treno	99,49 %
<input type="checkbox"/> Famosa Immobiliaria	96,28 %
<input type="checkbox"/> SGAI	99,49 %

**Pays-Bas**

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

**Portugal**

■ ESA	97,50 %
<input type="checkbox"/> Portis Goldtur (**)	50,00 %

**Pologne**

<input type="checkbox"/> Orbis (*)	35,58 %
------------------------------------	---------

**Royaume-Uni**

<input type="checkbox"/> Accor UK Business & Leisure	100,00 %
▲ WLT Travel UK (**)	49,74 %
■ Luncheon vouchers	100,00 %

**Suède**

■ Rikskuponger	99,90 %
----------------	---------

**Suisse**

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

**Amérique latine**

**Argentine**

■ Servicios Ticket	100,00 %
<input type="checkbox"/> NSB	100,00 %

**Brésil**

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

**Chili**

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

**Mexique**

▲ WLT Mexicana	99,49 %
■ Accor Servicios Empresariales	98,00 %

**Asie-Pacifique**

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

**Autres pays**

<input type="checkbox"/> Saudi Hotels Management	100,00 %
--	----------

**Amérique du Nord**

**Canada**

<input type="checkbox"/> Novotel Canada	100,00 %
▲ Carlson Canada (**)	49,74 %

**États-Unis**

<input type="checkbox"/> Novotel USA	100,00 %
<input type="checkbox"/> IBL Ltd	100,00 %
<input type="checkbox"/> Red Roof Inns	100,00 %
<input type="checkbox"/> Accor Lodging North Am.	100,00 %
▲ Carlson USA (**)	49,74 %

**Afrique**

**Côte-d'Ivoire**

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

**Maroc**

<input type="checkbox"/> Risma (*)	45,29 %
------------------------------------	---------

**Sénégal**

<input type="checkbox"/> SPHU (Hôtel Union)	96,72 %
---	---------

(\*) Société mise en équivalence.

(\*\*) Société consolidée par intégration proportionnelle.

(\*\*\*) Entrée de périmètre de l'année 2003.

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

NB 2 : La liste complète des filiales et participations consolidées par Accor au cours de l'exercice 2003, peut être consultée au siège de la Société ou adressée sur simple demande.

Hôtellerie

▲ Agences de voyages

■ Services

● Restauration

◆ Services à bord des trains

\* Autres services

# Comptes société mère



82 Rapport général  
des Commissaires aux comptes

83 Rapport de gestion  
de la société mère

88 Comptes sociaux résumés

92 Rapport spécial sur les conventions réglementées





# RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE ACCOR SA

## EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2003

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2003 sur :

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

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

### I. Opinion sur les comptes annuels

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, introduites par la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et applicables pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

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

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

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

Neuilly-sur-Seine, le 8 avril 2004

### Les Commissaires aux comptes

Barbier Frinault et Autres  
Ernst & Young

Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons

# RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

## L'ACTIVITÉ EN 2003

Le chiffre d'affaires de la Société Accor pour l'année 2003 est de € 504 millions. Il est constitué de redevances, de loyers et de prestations de services diverses.

En 2003, Accor a poursuivi ses activités et sa politique d'investissements en France et à l'étranger. Les principaux investissements en titres de participation dans l'hôtellerie ont été les suivants :

- Augmentation du capital de la société Accor Lodging North America pour un montant de € 335 millions, portant la participation de Accor à 56,8 % du capital contre 40,6 % précédemment ;
- Achat et souscription au capital de la société Dorint AG en Allemagne pour un montant de € 49,2 millions, portant la participation de Accor de 16,8 % à 40,2 % du capital ;
- Augmentation du capital de la société Accor Hotel Belgium, filiale de Accor à 85,1 %, pour un montant de € 30 millions ;
- Achat de 10 % du capital de la société Go Voyages pour € 7,2 millions, portant la participation de Accor à près de 70 % du capital de cette société ;
- Achat de 8,4 % du capital de la société Orbis en Pologne pour un montant de € 19,9 millions, portant la participation de Accor à 35,6 % du capital de cette société ;
- Achat de 4 % des actions de la société luxembourgeoise Holpa, actionnaire majoritaire dans Pannonia, pour un montant de € 4,1 millions, portant la participation de Accor dans le capital de cette société à 38,0 % contre 33,7 % précédemment ;
- Augmentation du capital de la société Accor Hotel Denmark, filiale de Accor à 100 %, pour un montant de € 4,6 millions ;
- Acquisition à 100 %, pour un montant de € 53,4 millions, du capital de la société Ibis Hotel Belgium, qui était déjà filiale du Groupe Accor ;
- Augmentation du capital de la société Accor.com, filiale de Accor à 99,9 %, pour un montant de € 37,2 millions ;
- Souscription à l'augmentation de capital de la société Tanit International exerçant son activité en Tunisie pour un montant de € 4,1 millions, portant la participation de Accor à 37,5 % du capital de cette société contre 35,0 % précédemment ;
- Prise de participation de 2,5 % dans la société Globalia ayant une activité touristique principalement en Espagne, pour un montant de € 6,8 millions.

D'autres opérations de moindre importance ont été faites dans certaines filiales hôtelières en Égypte, en Arabie saoudite, en Argentine, en Tunisie et en Italie.

Dans les services, les principaux investissements en titres de participation ont été les suivants :

- Acquisition de 3,6 % du capital de Seremca au Venezuela pour un montant de € 5,8 millions portant la participation de Accor à 54,5 % du capital ;
- Achat de 4 % du capital de la Société exploitant les titres de service en Roumanie pour un montant de € 3,9 millions, portant la participation de Accor à 86,8 % du capital ;
- Augmentation du capital de la société EAP France, dont Accor détient 97,9 % du capital, pour € 1,5 million ;
- Achat pour un montant de € 0,3 million et augmentation du capital pour un montant € 1,9 million de titres de la société Accentiv House dont Accor détient 96,8 % ;
- Souscription au capital initial pour un montant de € 1,3 million de la Société Accor Services Bulgarie dont Accor possède 98,3 %.

Deux sociétés filiales à 98,3 % ont été créées, l'une au Pérou et l'autre au Panama, pour développer les activités de services dans ces pays. D'autres investissements complémentaires ont été faits soit par rachats de minoritaires, soit par augmentation de capital, pour un montant de € 5,3 millions, principalement en Europe, au Liban, au Mexique et en Argentine.

L'année 2003 a été marquée par les cessions suivantes :

- Cession de la participation de 45 % dans la société hôtelière Nice Centre pour un montant de € 1,6 million ;
- Cession de 30 % de la société Centre Auvergne Hébergement pour un prix de € 2 millions, ramenant la participation de Accor à 20 % du capital de cette société ;
- Cession de la participation de 10 % dans la société Fresh Mind pour un prix de € 0,6 million ;
- Cession de la participation de 35,8 % d'un montant de € 23,7 millions dans la société Pannonia à Holpa, filiale du Groupe ;
- Cessions des titres de la société Tamaris, filiale de Accor à 99 %, à la société Siet, filiale de Accor à 99 %, pour un montant de € 0,6 million ;
- Cession de la participation de 46 % dans la société égyptienne Golden Lotus, ainsi que d'autres petites participations égyptiennes, à la société Macor, filiale du Groupe, pour un total de € 8,7 millions.

Au cours de l'année, Accor n'a effectué aucune opération sur ses propres actions et en détient toujours 1 528 731, soit 0,77 % du capital au 31 décembre 2003.

Au cours de l'année 2003, CIWLT, détenue à 99,5 % par Accor, a cédé la totalité des 3 956 965 actions Accor qu'elle possédait au 7 mars 2003, soit 1,99 % du capital au 31 décembre 2003.

Le capital a été légèrement augmenté suite à la souscription de 1 000 stock-options réservées au personnel, souscrites au prix de € 32,47.

La structure de l'actionnariat a peu évolué en 2003 et il n'y a pas eu de franchissements de seuils hormis quelques franchissements de seuil à la hausse ou à la baisse autour de 2 % pour le groupe Société Générale et autour de 4 % pour le groupe Caisse des Dépôts et Consignations.

Au 31 décembre 2003, 12,6 % du capital était détenu par Accor, le Conseil de Surveillance et le Directoire, et 1,9 % du capital était détenu par l'ensemble des salariés du Groupe.

En février 2003, Accor a emprunté, par l'intermédiaire d'une banque, un montant de € 70 millions, pour une durée de cinq ans, (échéance 18 février 2008). Cet emprunt porte un taux d'intérêt variable indexé sur l'Euribor 6 mois.

En octobre 2003, Accor a émis, au prix de € 40,25 chacune, 15 304 348 obligations à option de conversion ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane).

Cet emprunt, d'une valeur nominale de € 616 millions, portant un intérêt de 1,75 % l'an, payable à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, sera remboursé en totalité au pair le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Les modalités de conversion et de remboursement anticipé de cet emprunt figurent dans la note 26 en annexe des comptes consolidés.

## LES RÉSULTATS EN 2003

Pour l'ensemble de ses activités, le **chiffre d'affaires** de la Société Accor s'est élevé à € 504 millions en 2003 contre € 486 millions l'année précédente, soit une progression de 3,6 %. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location gérance et des facturations de services.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE ACCOR SA

en € millions	2002	2003	Répartition en %
Exploitation hôtelière	15	15	3 %
Locations et locations gérance	79	72	14 %
Redevances à des filiales	180	175	35 %
Autres services aux filiales	136	161	32 %
Commissions sur cautions	12	19	4 %
Redevances à des sociétés non liées	59	55	11 %
Divers à sociétés non liées	5	7	1 %
<b>Total</b>	<b>486</b>	<b>504</b>	<b>100 %</b>

Le **résultat d'exploitation** a été de € - 30 millions en 2003 contre € - 16 millions en 2002.

Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges se sont élevés à € 22,6 millions contre € 23,9 millions en 2002.

Les charges d'exploitation ont atteint € 556 millions contre € 526 millions en 2002, en progression de 5,7 %. Dans ce total, les dotations aux amortissements sont passées de € 29,9 millions à € 34,7 millions, en raison principalement de l'amortissement des frais d'étude et d'émission. Une provision de € 14,3 millions a été constituée pour complément de la provision pour indemnités de retraite. Un effort important a encore été consenti pour finir d'installer un système informatique uniforme de gestion comptable dans toutes les unités.

Dans le cadre de certains projets de développements informatiques, la Société est amenée à réaliser des activités de recherche et de développement.

Le **résultat financier** s'est élevé à € 151 millions contre € 180 millions l'an passé. Cette différence de € 29 millions s'explique par des dividendes reçus moins importants que l'année précédente, mais, à l'inverse, par des dotations aux provisions moins fortes en 2003 qu'en 2002.

L'ensemble des **dotations** et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, ont représenté un solde de dotation nette de € 108 millions contre une dotation nette de € 216 millions l'année précédente. La principale dotation a été constituée sur la filiale CIWLT pour un montant de € 50 millions. Une reprise de provision de € 10,7 millions a été constatée sur les actions autodétenues par Accor.

Le montant des dividendes reçus a été de € 324 millions, sensiblement moins élevé que pour l'exercice précédent où il atteignait € 459 millions. En 2002, Accor avait reçu € 105 millions de CIWLT et € 43 millions d'Accor Lodging North America. Ces sociétés n'ont pas distribué en 2003.

Le **résultat courant avant impôt** a présenté un profit de € 121 millions contre € 163 millions pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** a dégagé un profit de € 27 millions, contre € 138 millions pour l'exercice 2002 en raison d'une plus-value de € 116 millions réalisée lors de la vente de 44 % de Accor Casinos.

Le compte **Impôt sur les bénéfices** s'est traduit par un bonus d'impôt de € 30 millions, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 117 sociétés filiales. En 2002, le bonus d'impôt était de € 36 millions et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 113 sociétés.

Le montant des provisions et charges à payer non déductibles fiscalement s'est élevé à € 58,2 millions.

Le **résultat net** de l'exercice 2003 a atteint € 178 millions contre € 337 millions au 31 décembre 2002.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende de € 1,05 par action assorti, pour les personnes pouvant s'en prévaloir, d'un avoir fiscal de € 0,525 et d'en avancer la date de paiement au 17 mai au lieu du 2 juin. Au cours des exercices précédents, le dividende avait été de € 1,0 assorti d'un avoir fiscal de € 0,50 au titre de l'année 2000, et de € 1,05 assorti d'un avoir fiscal de € 0,525 au titre des années 2001 et 2002.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au "Gouvernement d'entreprise", page 93 du présent document.

## RELATION MÈRE FILIALES

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

Tous les établissements, que la Société exploitait directement avant le 1<sup>er</sup> janvier 1999, ont été donnés en location gérance à plusieurs de ses filiales créées en France à cet effet. Les fonds de commerce qu'elle possède, soit 64 hôtels Novotel, 3 Mercure, 2 Ibis, les ensembles de Quiberon et d'Oléron et 4 autres hôtels Thalassa, sont en contrats de location gérance. Seuls 2 autres hôtels restent en exploitation directe à Paris Bercy et Paris Étoile. Accor SA fournit des prestations aux sociétés rattachées au Groupe, en matière d'informatique, d'achats, de gestion et de garanties de trésorerie, de mise à disposition de personnel, de conseils divers, de publicité et de marketing.

La Société détient environ 245 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeurs sont :

- **CIWLT (€ 1 149 millions)** : CIWLT (Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme) est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe, directement ou à travers ses filiales et possède 50 % de la société CWT Holdings BV, holding des agences de voyages Carlson Wagonlit Travel. En 2003, son chiffre d'affaires atteint € 129 millions. La Société a vendu sa participation de 3 956 965 actions Accor, dégageant une plus-value d'un montant de € 22,7 millions. Son résultat net devrait ressortir à € 41 millions (estimation du 25 février) contre € 24,3 millions l'année précédente ;

- **IBL (€ 1 052 millions)** : IBL détient 43,2 % de Accor Lodging North America, société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des dividendes qu'elle encaisse de sa filiale. Il s'est établi en 2003 à € 4,7 millions contre € 69,9 millions en 2002. En 2003, IBL a versé € 66,7 millions de dividendes à Accor ;
- **Cobefin (€ 418 millions)** : Cobefin est une société holding belge qui détient une participation de 1,28 % dans Compass et de 74,5 % dans la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie. La Société ne reçoit pas encore de dividende de sa filiale australienne. Son résultat 2003 s'est élevé à € 5,5 millions en raison principalement d'une plus-value réalisée sur la cession de ses titres Granada, de € 4 millions de dividendes reçus de Compass et de € 4,3 millions de frais financiers. Ce résultat était proche de zéro en 2002 ;
- **Accor Services France (€ 412 millions)** : son activité est restée soutenue en 2003. Le volume d'émission des Ticket Restaurant a progressé de 1,5 % par rapport à l'année précédente. Le résultat d'exploitation s'est établi à € 14,5 millions (€ 13,7 millions en 2002). La baisse des taux d'intérêts des placements a entraîné une réduction des produits financiers, lesquels se sont élevés à € 14,5 millions contre € 15,8 millions l'année précédente. Le bénéfice net reste presque stable à € 18,5 millions (€ 18,9 millions en 2002). En 2003, Accor Services France a versé € 17,6 millions de dividendes à Accor ;
- **Accor Lodging North America (€ 739 millions)** : société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Cette société a fait l'objet d'une augmentation de capital fin décembre 2003 afin de lui permettre de faire face à ses développements, de rembourser ses emprunts et de réduire ses frais financiers. Son résultat 2003 a présenté une perte de US\$ 17 millions.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux résumés. Enfin, en janvier 2004, Accor a signé un protocole d'accord avec la famille Barrière et Colony Capital en vue d'un regroupement des actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Lucien Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville et de Accor Casinos. Ce protocole est présenté dans la note 2.A.3 figurant en annexe des comptes consolidés.

## ▶ RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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

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

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

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### a) Les immobilisations incorporelles

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

Les frais d'établissement sont amortis sur cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée.

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

### b) Les immobilisations corporelles

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

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

#### *a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations*

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur d'utilité de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

### c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition.

Les participations et les autres titres immobilisés, lorsque la situation financière le justifie, font l'objet de provisions pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu, si leur rentabilité future n'est pas assurée.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres,
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents,
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

L'appréciation de la valeur des titres tient compte en particulier de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune provision n'est constituée si la rentabilité future est assurée).

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risques est constituée.

### d) Les stocks

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

### e) Les charges à répartir

Les frais d'acquisition sur immobilisations corporelles ou financières sont amortis sur cinq ans.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis sur la durée de l'emprunt.

Les frais liés au développement de systèmes informatiques sont amortis sur la durée d'utilité des systèmes.

### f) Les créances

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

### g) Valeurs mobilières de placement

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

### h) Provisions réglementées

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

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

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n°2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

### **j) Provisions pour retraites et prestations assimilées**

La société applique la recommandation CNC n° 2003-R01 du 1<sup>er</sup> avril 2003 et comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

### **k) Obligations échangeables**

Les Océanes (Obligations à option de Conversion ou d'Échange en Actions Nouvelles et/ou Existantes) donnent la possibilité à l'émetteur d'attribuer aux obligataires qui demandent la conversion de leurs titres, des actions nouvelles ou des actions déjà existantes prélevées sur l'autocontrôle ou rachetées sur le marché. La Société Accor provisionne une prime de remboursement probable au *prorata temporis* sur l'Océane émise en mai 2002.

### **l) Obligations non convertibles**

Les emprunts obligataires non convertibles, dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

### **m) Opérations en devises**

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

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

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

### **n) Risques de change**

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

### **o) Impôts sur les sociétés**

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

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.



## COMPTES SOCIAUX RÉSUMÉS

Les comptes sociaux présentés dans ce document sont des comptes résumés. Les comptes sociaux complets, accompagnés des notes annexes sont disponibles sur simple demande. Il n'y a pas d'autres éléments dans les comptes individuels qui seraient de nature à éclairer le jugement de l'investisseur.

### Comptes de résultat résumés

en € millions	2001	2002	2003
Produits d'exploitation	502	510	526
Charges d'exploitation	(468)	(487)	(453)
Dotations aux amortissements et provisions	(38)	(39)	(103)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(4)</b>	<b>(16)</b>	<b>(30)</b>
Perte supportée ou bénéfice transféré		(1)	(1)
Produits de participation	476	587	422
Autres produits financiers	45	128	138
Charges financières	(267)	(319)	(301)
Dotations et reprises aux provisions	(356)	(216)	(108)
<b>Résultat financier</b>	<b>(102)</b>	<b>180</b>	<b>151</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>375</b>	<b>138</b>	<b>27</b>
Impôt	47	36	31
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>316</b>	<b>337</b>	<b>178</b>

### Bilans résumés

en € millions	2001	2002	2003
<b>ACTIF</b>			
Immobilisations incorporelles	99	109	112
Immobilisations corporelles	123	128	112
Immobilisations financières	7 166	7 114	6 656
Créances	726	1 282	1 326
Fonds réservés			
Disponibilités	4	101	98
<b>Total actif</b>	<b>8 118</b>	<b>8 734</b>	<b>8 304</b>
<b>PASSIF</b>			
Capital social	597	598	598
Primes et réserves	2 496	2 531	2 611
Résultat de l'exercice	316	337	178
Autres fonds propres (TSDI) <sup>(1)</sup>	466	459	453
Provisions pour risques et charges	91	55	74
Emprunts obligataires convertibles <sup>(2)</sup>	437	574	1 194
Dettes financières	3 555	3 963	2 984
Autres dettes	160	217	212
Titres de service à rembourser			
<b>Total passif</b>	<b>8 118</b>	<b>8 734</b>	<b>8 304</b>

(1) Y compris intérêts courus pour 2001 - 2002 - 2003 (respectivement en € millions 0,32 - 0,29 - 0,14 payables aux échéances du 27 juin de l'année suivante).

(2) En 2001 : 433 484 obligations de € 1000 chacune, émises en mars 1999, et intérêts courus 2001 pour € 3,3 millions payables à l'échéance du 29 mars 2002. Emprunt obligataire remboursé en avril 2002.

En 2002 : 3 415 424 obligations de € 166,89 chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2002 pour € 3,8 millions payables à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

En 2003 : a) 3 415 424 obligations de € 166,89 chacune, émises en mai 2002, et intérêts courus 2003 pour € 5,7 millions payables à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante. b) 15 304 348 obligations de € 40,25 chacune, émises en octobre 2003, et intérêts courus 2003 pour € 2,0 millions payables à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

## Actif net au 31 décembre 2003

en € millions	
Capital	598
Primes d'émission et de fusion	1 808
Réserve légale	62
Réserves réglementées	78
Autres réserves	45
Report à nouveau	610
Résultat de l'exercice	178
Provisions réglementées	8
<b>Total avant affectation</b>	<b>3 387</b>

## Projet d'affectation du résultat 2003

en € millions	
Le Directoire propose à l'Assemblée Générale d'affecter :	
– le bénéfice de l'exercice 2003	178
auquel s'ajoutent :	
– le report à nouveau antérieur	608
– les dividendes non versés de l'exercice précédent (actions d'autodétention)	2
<b>Total disponible</b>	<b>788</b>
de la façon suivante :	
– à la réserve légale	0
– au dividende	209
– au précompte	59
– au report à nouveau	520
<b>Total</b>	<b>788</b>

## Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations en € milliers	1999	2000	2001	2002	2003
<b>1- Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	556 446	594 974	596 680	597 776	597 779
Nombre d'actions émises	185 481 982	198 324 605 <sup>(1)</sup>	198 893 415 <sup>(1)</sup>	199 258 550 <sup>(1)</sup>	199 259 550 <sup>(1)</sup>
Nombre d'obligations convertibles en actions	1 990 639	0	0	3 415 424	18 719 772
<b>2- Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	374 584	464 944	478 743	486 546	503 980
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	142 240	382 545	647 712	554 292	293 509
Impôt sur les bénéfices	(23 040)	(19 803)	(47 274)	(35 709)	(30 634)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	243 983	406 385	315 905	337 244	178 462
Montant des bénéfices distribués	224 009	246 017	293 338	258 291	268 223 <sup>(2)</sup>
<b>3- Résultats par action (en unités)</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,89	2,03	3,49	2,96	1,63
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,32	2,05	1,59	1,69	0,90
Dividende net attribué à chaque action	0,90	1,00	1,05	1,05	1,05 <sup>(2)</sup>
<b>4- Personnel</b>					
Nombre de salariés	1 095	1 025	887	902	1 225 <sup>(3)</sup>
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	68 294	75 479	74 335	78 781	112 942

(1) Valeur nominale de € 3.

(2) Proposé au titre de l'année 2003.

(3) Effectif au 31 décembre 2003 à la charge de la société Accor.



# Principales filiales et participations

au 31 décembre 2003

		(en milliers de monnaie locale)		Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
Filiales et Participations	Informations financières	Capital	Capitaux propres autres que le capital	
<b>A- Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital Accor</b>				
<b>1- Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>				
<b>a) Filiales françaises</b>				
SPFH – 33, avenue du Maine – 75015 Paris	EURO	29 796	12 188	100,00 %
SPCA – 5, esplanade Charles-de-Gaulle – 92000 Nanterre	EURO	17 779	3 972	100,00 %
ACCOR SERVICES PARTICIPATIONS – 33, avenue du Maine – 75015 Paris	EURO	7 950	(15)	100,00 %
P.I.H. – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	32 236	22 300	100,00 %
SHTG – Montauban – 97190 Gosier	EURO	957	(62)	100,00 %
IBL – 33, avenue du Maine – 75015 Paris	EURO	863 010	177 711	99,99 %
S.I.H.N. – 2, rue de la Mare-Neuve – 91080 Évry	EURO	55 500	4 877	99,99 %
FINEXHOR – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	18 245	4 002	99,99 %
SDHE – 33, avenue du Maine – 75015 Paris	EURO	22 500	(2 823)	99,99 %
SIET – 3/3 bis, villa Thoreton – 75015 Paris	EURO	15 603	(30 391)	99,99 %
FRANTOUR – 3/3 bis, villa Thoreton – 75015 Paris	EURO	30 493	34 548	99,99 %
SEPHI – 6-8, rue du Bois Briard – 91021 Évry	EURO	8 000	17 851	99,99 %
SAHRA – 2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry	EURO	7 854	1 649	99,99 %
SH BORDEAUX AQUITANIA – 2, rue de la Mare-Neuve – 91080 Évry	EURO	2 550	1 998	99,99 %
HOTEXCO – 6-8, rue du Bois briard – 91021 Courcouronnes	EURO	39 071	79 238	99,99 %
FIMAKER – 6-8, rue du Bois Briard – 91 000 Évry	EURO	1 102	2 868	99,99 %
GENOMER – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	995	(430)	99,99 %
CIE HÔTELIÈRE DE LYON – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	6 045	509	99,98 %
CEPIH – 33, avenue du Maine – 75015 Paris	EURO	688	6 262	99,98 %
ACCOR.COM – 2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry	EURO	522	(1 390)	99,98 %
PRADOTEL – 6-8, rue du Bois Briard – 91021 Évry	EURO	447	13 407	99,97 %
PRESTOTEL – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	192	1 079	99,96 %
SCHE – 6-8, rue du Bois Briard – 91080 Courcouronnes	EURO	35 427	21 818	98,86 %
SH CHAMMANS – RN 10 – 16430 Champniers	EURO	48	(393)	98,80 %
STÉ D'EXPLOITATION DES HÔTELS SUITES – 33, av. du Maine – 75015 Paris	EURO	6 900	(10 646)	98,35 %
ACCOR SERVICE France – 62, avenue de Saxe – 75738 Paris	EURO	388 037	51 613	98,30 %
ACCENTIV/TRAVEL – Villa Thoreton – 75737 Paris	EURO	2 400	606	98,30 %
LENÔTRE – 44, rue d'Auteuil – 75016 Paris	EURO	2 606	6 566	98,00 %
SCI PRESTIGE DE BORDEAUX – 2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry	EURO	8 690	(22)	96,85 %
SH BERNICA RÉUNION – 97434 Saint-Gilles-les-Bains	EURO	3 283	8 083	96,71 %
SH BAS DU FORT – Novotel Fleur d'épée – 97190 Gosier	EURO	6 536	(4 790)	95,82 %
ACCOR AFRIQUE – 2, rue de la Mare-Neuve – 91000 Évry	EURO	16 048	(7 929)	94,85 %
MERCURE INTERNATIONAL HÔTEL – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	54 336	77 357	71,79 %
SEORIM – 2, rue de la Mare-Neuve – 91021 Évry	EURO	31 359	4 113	70,94 %
GO VOYAGES – 14, rue de Cléry – 75002 Paris (2)	EURO	150	13 117	69,95 %
ACCOR CASINOS SA – 33, avenue du Maine – 75015 Paris (2)	EURO	23 194	61 582	50,00 %
<b>b) Filiales étrangères</b>				
ACCOR POLSKA (Pologne)	PLN	260 962	109 341	100,00 %
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	56 015	100,00 %
NOVOTEL NEDERLAND BV (Pays-Bas)	EURO	3 086	19 123	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) (4)	CZK	300 000	122 734	100,00 %
ACCOR HOTEL DENMARK (Danemark)	DKK	800	(33 352)	100,00 %
HOTELES ACCOR DE ARGENTINA (Argentine)	ARS	51 400	(15 737)	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne)	GBP	32 530	32 154	100,00 %
COBEFIN (Belgique)	EURO	369 884	(6 668)	100,00 %
IBIS HOTEL BELGIUM (Belgique)	EURO	2 624	4 853	100,00 %
SOGEDETU (République dominicaine)	DOP	402 642	14 639	100,00 %
NOVOTEL CANADA INC (Canada)	CAD	64 999	(9 820)	100,00 %
ACCOR HOTEL GMBH (Allemagne) (1)	EURO	25 570	65 566	99,98 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	278 159	(36 798)	99,98 %
MARARA S.A. (Polynésie)	XPF	160 000	852 150	99,96 %
CI DES WAGONS LITS (Belgique)	EURO	50 676	420 238	99,49 %
HOTELES AUSTRALES (Argentine)	ARS	10 344	(13 354)	99,12 %
CHP Maeva (Polynésie)	XPF	160 000	132 214	98,92 %
ACCOR TRB (Belgique)	EURO	5 965	19 753	98,30 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EURO	5 542	32 522	98,00 %
ASESORIA (Mexique)	MXN	11 255	11 995	91,11 %
ACCOR SERVICE SA (Roumanie)	ROL	8 877 000	578 436 956	86,80 %
ACCOR HOTELES ESPAÑA (Espagne)	EURO	27 983	31 827	86,79 %
SAFARI CLUB MOOREA (Polynésie)	XPF	172 000	2 079 824	85,92 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique)	EURO	34 531	(6 210)	85,11 %
SERVICIOS TICKET (Argentine)	ARS	2 110	55 515	80,00 %
ACCOR SERVICES AUSTRALIA (Australie)	AUD	15 000	(1 603)	78,30 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	29 775	10 303	64,93 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 396 285	234 264	56,83 %
CESTATICET ACCOR SERVICES C.A. (Venezuela)	VEB	86 250	26 205 297	54,50 %
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal) (1)	EURO	14 300	28 272	50,00 %
CARLSON WL TRAVEL (États-Unis)	USD	104 746	131 108	50,00 %
<b>2- Participations (10 à 50 % du capital détenu par la Société)</b>				
<b>a) Sociétés françaises</b>				
GOLF MEDOC PIAN - Chemin de Courmateau - 33290 LE PIAN MÉDOC-LOUENS (1)	EURO	411	3 329	44,97 %
FRONT DE SEINE PARTICIPATION - 61 quai de Grenelle - 75015 PARIS (3)	EURO	15 500	(11 197)	40,00 %
SHCD (CASINO DEAUVILLE) - 2, rue Edmond-Blanc - 14800 DEAUVILLE (2)	EURO	4 852	120 378	28,04 %
<b>b) Sociétés étrangères</b>				
RISMA (Maroc) (4)	MAD	489 077	147 342	43,55 %
DORINT AG (Allemagne)	EURO	19 200	(5 908)	40,19 %
HOLPA (Luxembourg)	EURO	53 245	4 162	38,00 %
TANIT INTERNATIONAL (Tunisie)	TND	60 000	(20 606)	37,50 %
ORBIS (Pologne)	PLN	92 154	1 099 533	35,58 %
SIFALBERGHI (Italie)	EURO	13 000	17 261	30,65 %
A A P C (Australie)	AUD	371 330	(176 587)	25,46 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) (1)	EURO	12 911	(1 178)	20,00 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) (1)	EURO	51 700	15 337	10,00 %
<b>3- Autres titres immobilisés (capital détenu &lt; 10%)</b>				
GLOBALIA (Baléares)	EURO	16 894	16 939	2,50 %
<b>B- Autres filiales et participations dont la valeur d'inventaire n'excède pas 1% du capital Accor</b>				
1- Filiales (+10 % au moins du capital détenu par la Société)				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2- Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la Société)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
<b>Total général</b>				

(1) Bilans clos au 31/12/2002. (2) Bilans clos au 31/10/2003. (3) Bilans clos au 30/06/2003. (4) Bilans provisoires ou non encore audités.

Valeur comptable des titres détenus		(en milliers d'euros)		Montant des cautions et avais donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats bénéficiés ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés					
29 796	29 796	45 529	0	0	0	10 060	1 251
6 997	6 997	0	0	0	0	1 853	0
7 950	7 950	25 061	0	0	0	(10)	0
29 263	29 263	19 748	6 726	0	0	11 839	403
8 206	1 317	536	0	0	6 123	(713)	0
1 051 705	1 051 705	0	0	0	0	4 730	66 739
56 241	56 241	0	0	0	16	6 081	0
19 947	19 947	14 812	564	0	1 984	1 580	0
22 867	22 867	3 966	0	0	21 334	(139)	0
70 973	5 890	3 410	0	0	41 895	(30 673)	0
104 365	104 365	0	0	0	9 295	3 439	17 724
40 399	40 399	29 803	18	0	89 624	14 718	11 000
7 982	7 982	0	0	0	3 594	1 254	1 047
14 885	4 963	0	0	0	440	431	0
12 468	12 468	29 198	50	0	89 750	182	10 744
7 240	7 240	103	0	0	2 872	849	0
13 665	580	139	0	0	1 235	(6)	0
6 668	6 668	0	0	0	1 517	369	375
11 799	6 521	8 715	0	0	2 939	1 985	0
61 175	175	7 795	1 584	0	0	(1 639)	0
7 356	2 930	3 011	11	0	11 685	1 633	0
6 374	6 374	0	0	0	968	216	293
42 514	42 514	26 682	4 688	0	120 640	(3 029)	0
6 163	0	273	0	0	936	(119)	0
6 906	53	52 922	0	0	12 615	(5 415)	0
411 767	411 767	704	604	0	51 141	18 524	17 642
14 183	2 950	0	99	0	912	5	0
48 193	30 644	18 525	0	0	80 516	2 089	579
10 395	10 395	0	0	0	361	(26)	0
8 461	8 461	0	0	0	6 389	360	0
7 132	2 632	4 693	5	0	8 817	(2 613)	0
15 706	15 706	56 114	1 260	0	7 245	(4 151)	0
65 114	65 114	0	0	0	59 069	21 165	28 377
22 164	22 164	1 364	0	0	0	3 052	2 322
31 411	31 411	0	0	0	184 837	5 064	1 399
66 880	66 880	16 747	0	0	4 096	38 376	12 860
64 840	64 840	43	0	0	3 843	21 926	0
25 907	25 907	0	0	0	5 311	4 899	5 535
16 825	16 825	0	0	0	44 394	5 880	12 500
9 125	9 125	5 554	0	0	12 849	3 287	0
8 742	8 742	9 688	0	0	12 493	(5 346)	0
25 860	20 150	8 388	0	0	2 896	(2 605)	0
92 790	92 790	0	0	0	0	1 832	0
417 774	357 673	0	0	0	0	5 543	0
55 666	55 666	0	1 812	0	37 620	4 279	115
18 082	10 789	0	0	0	2 083	(628)	0
26 256	26 256	9 875	0	0	18 015	1 673	0
68 725	68 725	25 000	9 963	0	425 365	5 340	0
28 170	28 170	0	0	0	9 009	(2 036)	0
7 610	7 610	0	180	0	5 075	(264)	0
1 148 909	552 542	0	292	0	129 054	41 352	0
6 340	3 772	1	316	0	930	(535)	0
6 688	4 488	0	443	0	8 081	(126)	0
23 035	23 035	27	0	0	22 308	9 958	8 292
20 751	20 751	0	0	0	6 775	29 427	0
7 471	7 471	0	0	0	0	(2)	0
6 943	6 943	164	0	0	17 774	13 849	11 342
30 240	30 240	31	7 893	0	73 572	2 848	0
7 030	7 030	0	108	0	8 098	(203)	0
44 055	44 055	0	0	0	72 665	(7 379)	1 791
9 646	9 646	198	0	0	10 155	3 920	0
7 101	7 101	9	0	0	175	(180)	0
39 779	39 779	0	0	0	5 952	1 787	0
738 850	738 850	0	0	0	0	(13 956)	0
8 253	8 253	1 299	0	0	19 434	12 767	973
14 290	14 290	5 320	0	0	0	1 153	0
19 810	19 810	0	0	0	149 215	(808)	0
7 373	1 503	530	0	0	1 233	(585)	0
6 200	6 200	22 520	0	0	0	(4 055)	0
45 111	45 111	0	0	0	80 109	1 955	510
23 756	23 756	3 979	0	0	20 412	(3 983)	0
62 664	62 664	0	0	0	376 299	(51 329)	0
28 259	28 259	0	0	0	0	(3 563)	24 503
24 955	5 454	0	0	0	15 960	(5 828)	0
117 750	117 750	0	0	0	122 316	8 870	1 002
9 388	9 388	3 513	0	0	81 282	3 447	1 176
66 758	66 758	158 793	0	0	3 997	(1 848)	0
9 568	9 568	0	0	0	148	(493)	0
8 985	8 985	0	0	0	117 032	(2 376)	0
6 758	6 758	0	0	0	369	(1 233)	0
222 213	124 095	420 610	13 657	0	0	0	28 048
92 572	63 905	49 436	1 280	0	0	0	55 405
3 558	2 335	35 796	27	0	0	0	252
812	193	113	5 000	0	0	0	27
<b>6 097 553</b>	<b>5 057 335</b>	<b>1 130 737</b>	<b>56 580</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>324 226</b>



# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2003

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

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

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

## Conventions autorisées au cours de l'exercice

### 1. Avec un membre du Directoire

Personne concernée : Jean-Marc Espalioux

Lors de sa réunion du 4 mars 2003, le Conseil de Surveillance a autorisé une convention relative à la conclusion d'un accord entre la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme – CIWLT (filiale Accor) et Servair (filiale Air France) en vue de répondre conjointement aux appels d'offres des différents réseaux de chemin de fer européens, portant sur les services d'avitaillement, et en cas de succès, l'exploitation conjointe, par l'intermédiaire de structures communes, des services d'avitaillement concédés.

### 2. Avec les sociétés BNP Paribas et Société Générale

Personnes concernées : Philippe Citerne et Baudoin Prot représentants permanents au Conseil de Surveillance de respectivement la Société Générale et BNP Paribas

Lors de sa réunion du 9 octobre 2003, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à procéder à l'émission d'un emprunt obligataire à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes dont les principales caractéristiques sont :

- Une durée de quatre ans et trois mois,
- Un montant nominal maximum fixé à 700 millions d'euros environ (montant définitif de 616 millions d'euros),
- Un taux d'intérêt pouvant être compris entre 1,8 et 2,5 % (taux définitif de 1,75 %),

Au titre de la rémunération de l'intermédiation des banques dans cette opération, votre société a versé une commission de 7 280 000 euros.

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

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

### 3. Avec la société Europcar International

Personne concernée : John Du Monceau.

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

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

Au cours de l'exercice 2003, votre société a perçu 5 112 900 euros au titre de la rémunération de ce contrat.

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

La convention d'assistance administrative avec la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme a fait l'objet d'un avenant en date du 10 avril 2003 aux termes desquels le montant de la redevance annuelle au titre de l'exercice 2003 a été fixé à 100 000 euros.

### 5. Avec les sociétés BNP-Paribas et Société Générale

La ligne de crédit bancaire syndiqué d'un montant de 1 milliard d'euros négociée au cours de l'année 2000 n'est pas utilisée au 31 décembre 2003.

Cette ligne n'ayant pas été utilisée au cours de l'exercice, aucun frais financier n'a été facturé au titre de l'exercice 2003.

Neuilly, le 8 avril 2004

Barbier Frinault & Autres  
Ernst & Young

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Christian Chochon

Alain Pons

## Gouvernement d'entreprise



94 Fonctionnement et composition des organes sociaux

100 Rapport du Président du Conseil de Surveillance  
visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce

104 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président  
du Conseil de Surveillance décrivant les procédures de contrôle interne

105 Rémunération des mandataires sociaux

106 Intérêts des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor

108 Honoraires des Commissaires aux comptes



## FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DES ORGANES SOCIAUX

### FONCTIONNEMENT

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

Deux règlements intérieurs, complétant les statuts, fixent de façon précise les règles de fonctionnement du Conseil de Surveillance et du Directoire (composition, compétence, réunions, information), ainsi que les droits et devoirs de leurs membres (prévention des conflits d'intérêts, confidentialité, actions possédées à titre personnel, règles relatives aux opérations réalisées sur les titres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires, informations privilégiées, devoir de diligence, cumul de mandats sociaux). En outre, statutairement, les membres du Conseil de Surveillance doivent détenir au moins 500 actions Accor et, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des membres du Conseil de Surveillance aux réunions, il est prévu qu'une fraction correspondant à 50 % du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité.

Dans la pratique, il s'est ainsi instauré chez Accor un dialogue équilibré entre les deux organes. Chaque trimestre, le Directoire présente un rapport d'activité détaillé qui permet au Conseil de Surveillance d'exercer pleinement sa mission. En outre, celui-ci autorise, sur la base d'une information précise et complète, les investissements les plus importants et les opérations à caractère stratégique. Il autorise également toutes les décisions pouvant affecter le capital de la Société, notamment l'émission de plans d'options de souscription d'actions dans le cadre de la délégation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale. La composition du Conseil de Surveillance contribue à renforcer l'objectivité de ses travaux et la qualité du contrôle exercé sur la conduite des affaires de la Société : sept sur onze de ses membres sont des membres indépendants, c'est-à-dire n'entretenant avec le Groupe ou sa direction aucune relation de nature à compromettre leur liberté de jugement, conformément à la définition qu'a retenue le Conseil de Surveillance, en tenant compte des critères énoncés dans le document AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et en les adaptant à la structure duale de la Société.

\* dont un membre dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2004 (sur première convocation) et du 4 mai 2004 (sur deuxième convocation).

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

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

Au regard de ces critères, le Conseil de Surveillance a considéré que peuvent être qualifiés d'indépendants Mme Isabelle Bouillot et MM. Étienne Davignon, Renaud d'Élissagaray, Gabriele Galateri di Genola, Franck Riboud, Jérôme Seydoux et Maurice Simond. Les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance sont précisées dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce figurant page 100 du présent document.

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

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

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

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

- le **Comité des Comptes**, qui est composé de quatre membres : le Président du Conseil de Surveillance, M. Gérard Pélisson, et trois membres indépendants, M. Étienne Davignon qui en est le Président, Mme Isabelle Bouillot et M. Renaud d'Élissagaray. Ses missions sont détaillées dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce figurant page 100 du présent document.

## COMPOSITION

### Co-Présidents fondateurs

#### Paul Dubrulle

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des Hautes Études commerciales de l'université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrulle est également sénateur de Seine-et-Marne, Président de Entreprise et Progrès et co-Fondateur du World Travel and Tourism Council (WTTC).

#### Gérard Pélisson

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

### Directoire

#### Jean-Marc Espalioux, Président

Né le 18 mars 1952, diplômé de l'Institut d'Études politiques de Paris – Droit – Sciences économiques et ÉNA (promotion 1978). Inspecteur des Finances au ministère des Finances de 1978 à 1982, il entre à la Compagnie Générale des Eaux (devenue Vivendi Universal) en 1984, devient Directeur Financier en 1987, membre du Comité Exécutif en 1994 et Directeur Général Adjoint en 1996. Administrateur de Accor depuis 1988, il est choisi par les co-Fondateurs, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, pour devenir le Président du Directoire de Accor le 7 janvier 1997. Jean-Marc Espalioux est par ailleurs Administrateur et membre du Comité des Comptes, d'Audit et des Engagements de Véolia Environnement, Administrateur et Président du Comité des Rémunérations d'Air France et Censeur au Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne.

#### Benjamin Cohen

Né le 29 avril 1939 à Castres (Tarn), diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales en 1961. Directeur de la Restauration publique de Jacques Borel International de 1964 à 1968, membre du Comité Directeur et Directeur Général du Groupe Jacques Borel International à partir de 1975, Vice-Président Directeur Général de la Compagnie des Hôtels Jacques Borel de 1972 à 1975, Administrateur Directeur Général de 1975 à 1977 puis Président Directeur Général de Sofitel à partir de 1977 et de l'Union Touristique et Hôtelière (U.T.H.) de 1979 à 1985, Directeur Général chargé des Affaires internationales du Groupe Novotel S.I.E.H. (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière) de 1982 à 1983, Directeur Général de l'Hôtellerie et Membre du Comité de Direction du Groupe Accor de 1983 à 1988, Président de la Compagnie des Croisières Paquet de 1987 à 1994, Directeur Général du groupe Accor de 1989 à 1992, Vice-Président Exécutif du groupe Accor de 1992 à 1997, Administrateur depuis 1994 puis Administrateur Délégué et Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, co-Président du Conseil d'Administration de Carlson Wagonlit Travel Holdings BV depuis 2002. Benjamin Cohen est membre du Directoire de Accor depuis le 7 janvier 1997 et, depuis le 3 janvier 2003, Vice-Président du Directoire, en charge des Finances et du Développement hôtelier, des loisirs et du tourisme, des casinos, du Brésil et de l'hôtellerie en Amérique du Sud.

#### John Du Monceau

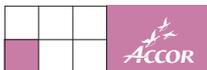
Né le 6 avril 1938 à Mortsels (Belgique). Licencié en Sciences commerciales et maritimes (Saint-Ignace à Anvers). Il exerce différentes responsabilités dans le marketing de produits alimentaires chez Unilever de 1961 à 1973. Il devient successivement Directeur Général de la filiale de Jacques Borel International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

#### André Martinez

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

### Secrétaire

#### Pierre Todorov



## Conseil de Surveillance

- **Président : Gérard Pélisson**

Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Gérard Pélisson expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

- **Vice-Président : Étienne Davignon\***, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990 ; Étienne Davignon, 71 ans, est également Vice-Président de Suez Tractebel et de Fortis. Il détient 648 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Étienne Davignon expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

- **BNP-PARIBAS**, membre du Conseil depuis le 16 mai 1990, représentée par Baudouin Prot, Administrateur, Directeur Général ; Baudouin Prot, 53 ans, est également administrateur de Véolia Environnement et membre du Conseil de Surveillance de Pinault-Printemps-Redoute. Il détient à titre personnel 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de BNP-Paribas expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

- **Isabelle Bouillot\***, administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain, est membre du Conseil depuis le 14 février 1996 ; Isabelle Bouillot a 55 ans. Elle détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Isabelle Bouillot expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

- **Renaud d'Élissagaray\***, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 (il était auparavant censeur depuis le 27 janvier 1988) ; Renaud d'Élissagaray, 71 ans, ancien membre du Directoire de la Banque Louis-Dreyfus, est administrateur de Arca-Banque du Pays basque et de diverses SICAV. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Renaud d'Élissagaray expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

- **Gabriele Galateri di Genola\***, Président de Mediobanca S.p.A., a été coopté le 2 juillet 2003<sup>(1)</sup> en remplacement de IFIL Finanziaria di Partecipazioni S.p.A., démissionnaire. Gabriele Galateri di Genola, 55 ans, est également Vice-Président de Assicurazioni Generali S.p.A., administrateur de IFI S.p.A. et de Pirelli & C S.p.A.. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Gabriele Galateri di Genola expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

(1) Cooptation soumise à la ratification de l'Assemblée Générale Mixte des 26 avril 2004 (sur première convocation) et 4 mai 2004 (sur deuxième convocation).

- **Francis Mayer<sup>(2)</sup>**, Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations ; Monsieur Francis Mayer est également Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, et administrateur de Casino Guichard-Perrachon, Dexia et Véolia Environnement.

(2) Nomination proposée à l'Assemblée Générale Mixte des 26 avril 2004 (sur première convocation) et 4 mai 2004 (sur deuxième convocation).

- **Franck Riboud\***, Président-Directeur Général de Danone, membre du Conseil depuis le 3 juillet 2001 ; Franck Riboud, 48 ans, est également administrateur de Renault et de L'Oréal, et membre du Conseil de Surveillance de Eurazeo. Il détient 500 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Franck Riboud expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004.

- **Jérôme Seydoux\***, Président et membre du Conseil de Direction de Pathé SAS, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997 ; Jérôme Seydoux, 69 ans, est également administrateur de Danone et Vice-Président-Directeur Général de Chargeurs SA. Il détient 1 000 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Jérôme Seydoux expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

- **Maurice Simond\***, 72 ans, ancien Group Director de IBM Europe, membre du Conseil depuis le 7 janvier 1997, auparavant censeur depuis le 28 juin 1983. Il détient 33 720 actions Accor. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Maurice Simond expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

- **Société Générale**, membre du Conseil depuis le 28 juin 1983, représentée par Philippe Citerne<sup>(3)</sup>, administrateur, Directeur général délégué de la Société Générale. Philippe Citerne, 55 ans, est également administrateur de Unicredito Italiano (Italie) et du Crédit du Nord. Le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Société Générale expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

(3) Philippe Citerne a remplacé Patrick Duverger en tant que représentant permanent de la Société Générale à compter du 7 janvier 2004.

## Secrétaire

**Pierre Todorov**

\* Membres indépendants.

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX DE ACCOR DURANT L'EXERCICE 2003

### Co-Présidents Fondateurs

Paul Dubrule	<ul style="list-style-type: none"><li>– Membre du Directoire de Accor</li><li>– Administrateur de : Crédit Commercial de France</li></ul>
Gérard Pélisson	<ul style="list-style-type: none"><li>– Président du Conseil de Surveillance de Accor</li><li>– Vice-Président du Conseil de Surveillance de Ohada.com</li><li>– Membre du Conseil de Surveillance de Lenôtre</li><li>– Administrateur de : Société d'Investissements Fonciers de Provence, Société Française d'Étude de Développement et d'Investissement, Société du Golf du Médoc Pian</li><li>– Représentant Permanent de Ugepar Services au Conseil d'Administration de la Banque Transatlantique et de Accor au Conseil d'Administration de la Société Foncière du Golf</li></ul>

### Directoire

Jean-Marc Espalioux	<ul style="list-style-type: none"><li>– Président du Directoire de Accor</li><li>– Administrateur de Véolia Environnement, Air France</li></ul>
Benjamin Cohen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Membre du Directoire de Accor</li><li>– Représentant permanent de Accor au Conseil de Surveillance de : Lenôtre</li><li>– Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de : Société des Hôtels et Casino de Deauville, Accor Services France, Devimco, IBL, SFPIE, STI, UTH, SACT</li><li>– Représentant permanent de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme au Conseil d'Administration de WL Diffusion et au Conseil d'Administration de la Compagnie du Grand Express</li><li>– Représentant permanent de Saminvest au Conseil d'Administration de Accor.com, de Sodetis au Conseil d'Administration de Go Voyages, de SPIF au Conseil d'Administration de la Société de Gestion et de Participations – Sogepar</li><li>– Président de Custom Publishing France (SAS)</li><li>• Mandats exercés à l'étranger :<ul style="list-style-type: none"><li>– Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme – CIWLT (Belgique), de Hotelaria Accor Brasil S.A., de Accor Brasil SA</li><li>– Co-Président du Conseil d'Administration de Carlson Wagonlit Travel Holdings BV</li></ul></li></ul>
John Du Monceau	<ul style="list-style-type: none"><li>– Membre du Directoire de Accor</li><li>– Administrateur de Europcar International</li><li>– Président-Directeur Général de Accor Services France</li><li>– Président de Accor Services Participations SAS</li><li>– Président du Conseil d'Administration de WL Diffusion</li><li>– Représentant permanent de Accor Services France au Conseil de Surveillance de Servepar, de Accor Réservation Services au Conseil d'Administration de Accor.com, de Saminvest au Conseil d'Administration de la Compagnie du Grand Express</li></ul>
André Martinez	<ul style="list-style-type: none"><li>– Membre du Directoire de Accor</li><li>– Président-Directeur Général de la Société de Développement des Hôtels Économiques (Jusqu'au 24 novembre 2003)</li><li>– Président de la Société Internationale de Services des Hôtels Économiques (SAS) (Jusqu'au 28 octobre 2003)</li><li>– Président du Conseil d'Administration de : Etap Hotel (jusqu'au 15 novembre 2003), Société Commerciale des Hôtels Économiques (jusqu'au 17 novembre 2003), Société Hôtelière d'Exploitation Économique (jusqu'au 17 novembre 2003), WL Diffusion (jusqu'au 3 février 2003)</li><li>– Représentant permanent de Accor au Conseil d'Administration de Accor.com et de SIP au Conseil d'Administration de la Société Hôtelière Sophia Antipolis (jusqu'au 18 décembre 2003)</li></ul>

### Conseil de Surveillance

Étienne Davignon*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vice-Président du Conseil de Surveillance de Accor</li><li>– Administrateur de : Suez, Pechiney (jusqu'au 16 décembre 2003)</li><li>• Mandats exercés à l'étranger :<ul style="list-style-type: none"><li>– en Belgique : Président de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, de la Compagnie Maritime Belge et de Sibeka, Vice-Président de Suez Tractebel (depuis le 31 octobre 2003), Recticel, Société Générale de Belgique (jusqu'au 31 octobre 2003), Petrofina (jusqu'au 9 mai 2003), Tractebel (jusqu'au 31 octobre 2003), Fortis, Umicore</li><li>– Administrateur de : Sofina, Solvay (jusqu'au 5 juin 2003), Biac</li><li>– Membre du Conseil de Surveillance de Basf (Allemagne) (jusqu'au 6 mai 2003)</li></ul></li></ul>
-------------------	---

BNP-Paribas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, Compagnie Laitière Européenne, Elso Magyar Koncesszios Autopalya, Ezus Lyon 1, Locindus, Robertet SA</li> <li>- Administrateur de : Agys, Airinvest, Assurances Mediforce, Assu Vie, B*Capital, Balinvest, Banque Financière Cardif, Banque franco-roumaine, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal, Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie au Mali, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Guinée, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon, Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie, Bici Bourse, Bici Consultants, BNP-Paribas El Djazair, BNP-Paribas Épargne Entreprise, BNP-Paribas Equities France, BNP Paribas Guadeloupe, BNP-Paribas Martinique, BNP-Paribas Nouvelle-Calédonie, BNP-Paribas Private Bank, BNP-Paribas Private Equities, BNP-Paribas Réunion, BNP-Paribas Sécurities Services, BNP-Paribas Securities Services International Holding, Bollore Shanghai Dialectric, Cie Financière de la Côte d'Ivoire "Sofinici", Cie Monégasque de Banque, Civi PoI Conseil – Société de Conseil et de Service, Compagnie Saint-Honoré de Construction et de Participations Immobilières, Consortium Auxiliaire de Participations, Cortal Bank, Cortal Consors, Crédit Logement, Crédit Logement Assurance, CRH – Caisse de Refinancement de l'Habitat, Finaero, Financière du Marché Saint-Honoré, France Garantie, GCPS L.L.C., Gerfonds, Gimages, Gimages 2, Gimages 3, Gimages 4, Gimages 5, Gimages 6, Industelec Ouest, Institut de Telemarketing, Invest Export, Kléber Quantamerica, Natio Vie, Novespace, Obligations Convertibles (SICAV), Parcadia Asset Management, Parking de la Porterne, Powernext SA, President Investment Trust Corp., Projenor, Prominnofi, Promo Residences, S.E.M. Immobilière de la Porte des Alpes (Semipa), S.E.M. Zone France Épinal Mirecourt, SA d'Économie Mixte de la Garenne-Colombes, Saem de Rénovation et d'Aménagement Urbain de Montigny-les-Metz, Securi-Taux, Servicio de Compensacion y Liquidacion de Valores, Société de Gestion de Garanties Immobilières Sogrim, Société de Gestion du Fonds de Garantie de l'Accession Sociale à la Propriété, Société de Promotion et de Participations pour la Coopération Économique, Société d'Économie Mixte de la Ville de Paris, Société Financière des Pays de l'Adour, Société Française Auxiliaire, Société Française d'Études et de Réalisations d'Équipements Aéronautiques, Société Gessienne de Participations, Société Givetoise de Participations, Société Immobilière du 15/17 Avenue d'Ostende, Société Jovacienne de Participations, Sofibus, Sofinergie 4, Sofinergie 5, Sofineurope, Sofygram, Sofygram 2, Sofygram 3, SPS Reassurance, Studio Images 3, Studio Images 4, Studio Images 5, Studio Images 7, Studio Images 8, Transvalor, Tresor-Real, Union de Crédit pour le Bâtiment, Valeuro</li> </ul>
Isabelle Bouillot*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Accor et CNP Assurances (jusqu'au 16 juillet 2003)</li> <li>- Administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain</li> <li>- Président du Directoire, Directeur des fonctions centrales de CDC Finance-CDC Ixis (jusqu'au 16 juillet 2003)</li> <li>- Président du Conseil de Surveillance de : CDC-Ixis Capital MArket (jusqu'au 4 août 2003), CDC Ixis Financial Guaranty Holding (jusqu'au 4 août 2003)</li> <li>- Vice-Président du Conseil de Surveillance de CDC Ixis Asset Management (jusqu'au 4 août 2003)</li> <li>- Administrateur de : Compagnie Financière Eulia (jusqu'au 4 août 2003), Ixis Aew Europe (Jusqu'au 25 Novembre 2002)</li> <li>- Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil de Surveillance de : CDC Ixis Italia Holding (jusqu'au 17 juillet 2003), CDC Ixis Securities (jusqu'au 17 juillet 2003), CDC Ixis Private Capital Management (jusqu'au 4 août 2003)</li> <li>- Représentant permanent de CDC Finance-CDC Ixis au Conseil d'Administration de : CDC Ixis Private Equity (jusqu'au 17 juillet 2003)</li> <li>- Représentant permanent de la CDC au Conseil de Surveillance de CNCE (jusqu'au 6 novembre 2003)</li> <li>• Mandats exercés à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Président de CDC Ixis North America (États-Unis) (jusqu'au 4 août 2003) et CDC Ixis Financial Guaranty North America Inc. (jusqu'au 4 août 2003), Administrateur de CDC Ixis AM US Corporation (États-Unis) (jusqu'au 4 août 2003) et de San Paolo IMI (jusqu'au 4 août 2003), Président du Conseil d'Administration représentant permanent de la CDC de la Société de Gestion de CDC Euro Obligations (Luxembourg) (jusqu'au 4 août 2003)</li> </ul> </li> </ul>

Renaud d'Élissagaray*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membre du Conseil de Surveillance de Accor</li> <li>– Administrateur de Arca-Banque du Pays basque</li> <li>– Gérant de SARL Finances-Conseil et représentant permanent de la SARL Finances Conseil au Conseil d'Administration des Sicav : Unigestion, Caam ActionS Europe (jusqu'à juin 2003), Ccam Actions Euroland (jusqu'à juin 2003)</li> <li>– Représentant permanent de Finances Conseil à la Sicav Caam Convertibles Europe (Censeur)</li> </ul>
Gabriele Galateri di Genola*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membre du Conseil de Surveillance de : Accor</li> <li>– Vice-Président de Worms &amp; Cie SA (jusqu'au 13 avril 2003)</li> <li>• Mandats exercés à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Président de : Mediobanca S.p.A., Istituto Europeo di Oncologia</li> <li>– Vice-Président de : Assicurazionio Generali S.p.A.,</li> <li>– Fin du Mandat de Vice-Président au 13 avril 2003 dans les sociétés : Fiat S.p.A., Sanpaola Imi S.p.A., Giovanni Agnelli e C. Sapaz, Toro Assicurazioni</li> <li>– Membre du Conseil d'Administration de : Ifi S.p.A., Pirelli &amp; C S.p.A., Banca Esperia S.p.A., Banca CRS S.p.A., Utet S.p.A.</li> </ul> </li> </ul>
Franck Riboud*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Président-Directeur Général, Président du Comité exécutif du Groupe Danone</li> <li>– Président du Conseil d'Administration de : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit</li> <li>– Membre du Conseil de Surveillance de Accor, Eurazeo</li> <li>– Administrateur de : Danone Finance, Renault SA, Renault SAS, L'Oréal, Ansa, Association Nationale des Industries agro-alimentaires, International Advisory Board HEC,</li> <li>– Représentant permanent du Groupe Danone au Conseil d'Administration de LU France</li> <li>• Mandats exercés à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chairman and Director of Danone Asia PTE Limited, Administrateur de : ABI Holdings Limited, Associated Biscuits International LTD, Scottish &amp; Newcastle PLC (jusqu'au 27 novembre 2003), Danone SA Espagne, Wadia BSN India Limited, Sofina, Quicksilver, Ona, Commissioner de P.T-Titra Investama (Indonésie).</li> </ul> </li> </ul>
Jérôme Seydoux*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Président et Membre du Conseil de Direction de : Pathé SAS</li> <li>– Président de : Pathé Distribution SAS et Pathé Renn Production SAS</li> <li>– Président du Conseil de Surveillance de Mont-Blanc &amp; Compagnie SA, Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Compagnie du Mont-Blanc SA, Membre du Conseil de Surveillance de Accor</li> <li>– Administrateur de : Groupe Danone SA, Vice-Président de Telemonte Carlo SA et Vice-Président Directeur Général de Chargeurs SA</li> <li>– Représentant permanent de Pathé au Conseil d'Administration de S.P.C.S. SA et de Soparic Participations au Conseil d'Olympique Lyonnais SAOS</li> <li>– Gérant de JMS Films SNC, OJÉJ SC, Pathé Image SNC, Sojer SC, Edjer EURL</li> <li>– Membre du Comité de Direction de : Arena Films SAS, Galfin Productions SAS, Pathé Distribution SAS, Pathé Renn Production SAS, Pricel SAS</li> </ul>
Maurice Simond*	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Monsieur Maurice Simond n'exerce pas d'autre mandat que celui de Membre du Conseil de Surveillance de Accor</li> </ul>
Société Générale :	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membre du Conseil de Surveillance de : Accor, SG Algérie</li> <li>– Administrateur de : Afti, Answork, Banque franco-roumaine (BFR), Barep, Barep Asset Management, BFV SG, Boursorama, Bremany, CGA, CGL, Cirra, Cofiroute, Crédit Logement Assurance, ECS, Fazford Limited, Fimat Banque, Société Immobilière de la Garenne Bezons (SIGB), Genefim, Genefinance, Genesis 1, Genesis II, Investima, Odiprom SA, Pareli, Paris Titrisation, Partifa, Pervalor, Pronerg, Salvepar, SG de Banque au Burkina, SG de Banque au Cameroun, SG de Banque au Liban, SG de Banque au Sénégal, SG de Banque en Côte d'Ivoire, SG de Banque en Guinée, SG de Banque en Guinée équatoriale, SG Énergie, SG Tchadienne de Banque, SGAM, SGAM Première Associa, SGFGAS, SNPE, Société Foncière de Touraine, Socogefi, Sofranter, Sogeaactions France diversifiée, Sogeaactions Monde, Sogebail, Sogefinance, Sogenal Court Terme, Sogeoblig Euro CT, Sogeoblig Monde, Sogeoblig Monde Devises, Sogeoblig Revenu Annuel, Sogesection Immobilier Europe, Sogesservice, Sogessur, Sogexcel, Sogiinvest, Soginfo</li> <li>– Gérant de : Fimat SNC</li> <li>– Président des SAS : Comiper, M.S.B.M. Participations, Primafair, Vinea Holding, SAS Carte Bleue</li> <li>– Censeur de : Proparco</li> </ul>

\* Membres indépendants.

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et les procédures de contrôle interne prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce

## CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La préparation et l'organisation du Conseil de Surveillance s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Directoire et Conseil de Surveillance, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance ainsi que la Charte de chacun des deux Comités Spécialisés institués au sein du Conseil, le Comité des Comptes et le Comité des Rémunérations et des Nominations.

Le Conseil de Surveillance de Accor s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2003. Conformément au règlement intérieur, le calendrier prévisionnel des réunions a été adressé aux membres avant le 31 octobre de l'année précédente, et les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par correspondance, en règle générale une dizaine de jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de trois heures et le taux de participation des membres a été, en moyenne, de 75 %. Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil de Surveillance a été informé par le Président et les membres du Directoire, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Le Comité des Comptes s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2003. Lors de ses réunions, qui se tiennent au minimum deux jours avant les séances du Conseil de Surveillance, le Comité a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans sa charte de fonctionnement et dans le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, préparé les délibérations du Conseil de Surveillance relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels arrêtés par le Directoire, et consacré une de ses réunions à la revue du système de contrôle interne en examinant notamment les méthodes d'identification des risques, les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne et la synthèse des missions réalisées par cette Direction. Outre les membres du Comité, participent aux réunions le Président du Directoire, le Vice-Président du Directoire, le Directeur Financier qui assure le secrétariat des travaux du Comité, les Commissaires aux comptes, et en tant que de besoin, le Directeur de l'Audit Interne.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2003. Lors de ses réunions, il a notamment, conformément à ses missions, telles que définies dans sa Charte de fonctionnement et le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, formulé des propositions au Conseil de Surveillance pour la fixation de la rémunération du Président et des membres du Directoire. Il s'est également penché sur les conditions du plan d'options de souscription d'actions émis le 3 janvier 2003, et engagé une réflexion sur la composition du Conseil de Surveillance.

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

## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

### Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Directoire, les dirigeants et les collaborateurs, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Le présent rapport a été établi principalement sur la base des informations communiquées dans le cadre du Comité des Comptes, chargé de préparer les délibérations du Conseil de Surveillance, et dont les modalités de fonctionnement sont décrites ci-après.

### Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

#### Organisation générale des procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Directoire et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions Générales et Financières des Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles. Elles font l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de leur pertinence au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

- **Le Comité des Comptes**

Ce Comité, dont l'activité s'inscrit dans le cadre formalisé par la Charte du Comité des Comptes validée par le Conseil de Surveillance, rend compte au Conseil de Surveillance de ses observations relatives d'une part aux comptes consolidés et sociaux, et d'autre part à la revue du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe.

**Revue du système de contrôle interne**

Le Comité des Comptes a pour fonction d'effectuer une revue du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe. Il se penche à ce titre sur les méthodes d'identification des risques, les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit Interne et sur la synthèse des missions réalisées par la Direction de l'Audit Interne.

Le Comité des Comptes rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de ses travaux, de manière à faciliter l'exercice par celui-ci de sa fonction de surveillance et de contrôle, en portant à sa connaissance tous les points significatifs susceptibles de poser problème ou d'appeler une délibération particulière. Il informe également le Conseil des principales questions ou observations formulées lors des réunions et des réponses apportées par le Directoire et les cadres de la Société. Cette restitution prend la forme d'un rapport à destination du Conseil de Surveillance et mentionne notamment la nature des thèmes évoqués et les options retenues.

**Interlocuteurs et sources d'information**

Dans le cadre de sa mission, le Comité des Comptes a la faculté de rencontrer les principaux responsables de l'élaboration des comptes, en présence ou non du Président du Directoire ou du Vice-Président du Directoire en charge des Finances.

Les Commissaires aux comptes présentent leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au Comité, en présence du Président du Directoire, du Vice-Président du Directoire et du Directeur Financier. Ils communiquent à cette occasion aux membres du Comité des Comptes les points essentiels des résultats financiers et des options comptables retenues. En outre, les Commissaires aux comptes participent aux réunions du Comité des Comptes dédiées aux thématiques de contrôle interne au sein du Groupe.

La synthèse des travaux du Comité de Contrôle Interne Groupe est présentée au Comité des Comptes par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité des Comptes, dans le cadre de sa mission, a la faculté de rencontrer les membres du Comité de Contrôle Interne Groupe, en présence ou non du Président du Directoire ou du Vice-Président du Directoire.

- **Le Comité de Contrôle Interne Groupe**

Le Comité de Contrôle Interne Groupe est présidé par le Vice-Président du Directoire et composé du Président du Directoire, du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit Interne, du Directeur de l'Audit Interne des Systèmes d'Information Groupe. Il intègre également les Directeurs Généraux d'Opérations/ Fonctionnels et les Directeurs Financiers des principales Divisions du Groupe.

Le Comité de Contrôle Interne Groupe est garant de l'indépendance de l'audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'audit interne prévus sur la période à venir ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit Interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de Contrôle Interne Groupe se réunit une ou deux fois par an.

- **Le Comité de Prévention des Risques**

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

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

Le Comité de Prévention des Risques est composé du Président du Directoire, du Vice-Président du Directoire, du membre du Directoire en charge de l'Hôtellerie en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, ainsi que de représentants des Directions des principales Divisions Opérationnelles et Fonctionnelles du Groupe. Le Comité de Prévention des Risques se réunit une à deux fois par an et s'appuie au besoin sur des groupes de travail composés de responsables opérationnels et, selon les sujets traités, de responsables fonctionnels compétents ou d'experts extérieurs.

- **Le Comité des Investissements**

Dans le cadre du processus d'autorisation des investissements de développement, le Comité des Investissements est en charge de l'analyse des projets dont le montant est supérieur à un seuil défini par le Directoire. Sur la base de ses travaux, le Comité émet un avis à l'attention du Vice-Président du Directoire.

Le Comité des Investissements est composé du Directeur Financier, du Directeur Général Développement et Stratégie Hôtellerie, du Directeur du Financement du Patrimoine et du Directeur du Corporate Finance. Le Comité des Investissements se réunit une fois par mois.

#### • La Direction Financière Groupe

Sous l'autorité directe du Vice-Président du Directoire, la Direction Financière Groupe est en charge de mettre en œuvre la politique financière définie par le Groupe et notamment de diffuser auprès des Divisions les normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés. Ses principales composantes sont :

- La Direction du Corporate Finance, en charge du suivi des investissements et désinvestissements du Groupe ;
- La Direction de la Consolidation et du Système d'Information Groupe, en charge de la préparation des états financiers consolidés et de l'accompagnement des Divisions dans le suivi des systèmes d'information comptables et financiers ;
- La Direction du Contrôle de Gestion, en charge des processus de reporting mensuel, d'estimés, de budgets et de business plans du Groupe ;
- La Direction des Services Fiscaux, en charge du suivi des affaires fiscales du Groupe ;
- La Direction Générale de la Trésorerie, en charge de la gestion centralisée de la trésorerie et de la diffusion des référentiels de contrôle interne spécifiques auprès des Divisions ;
- La Direction de l'Audit Interne et la Direction de l'Audit Interne des Systèmes d'Information.

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

#### • L'Audit Interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de Contrôle Interne Groupe et rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier, l'Audit Interne Groupe est l'élément central du dispositif d'audit interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de Contrôle Interne Groupe.

Les rapports de l'Audit Interne Groupe, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées sur la base de ses recommandations, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

L'Audit Interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions. Le lien direct entre le département de l'Audit Interne Groupe et les départements d'audit interne délocalisés doit permettre de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux, d'indépendance, d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence, des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les effectifs de l'Audit Interne Groupe comptaient 23 auditeurs à la fin de l'année 2003. Par ailleurs, l'Audit Interne des Systèmes d'Information comptait 5 auditeurs et les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 33 auditeurs.

#### • Les départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont hiérarchiquement rattachés aux Directions Financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit Interne Groupe.

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit Interne Groupe, les missions validées par le Comité de Contrôle Interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions Opérationnelles et Financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'audit interne délocalisés aux Divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

La synthèse des travaux des départements d'audit interne délocalisés fait également l'objet d'une présentation au Comité de Contrôle Interne Groupe.

#### • Les Comités de Contrôle Interne des Divisions

Des Comités de Contrôle Interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions Opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs Généraux de Division, composés de membres des Directions Opérationnelles et Financières et d'un représentant de l'Audit Interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de Contrôle Interne Groupe – de prendre connaissance des constats d'audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

#### Référentiels de contrôle interne

Les principes de contrôle interne et le fonctionnement des principaux organes impliqués dans le suivi du dispositif de contrôle interne, ainsi que leur composition et la manière dont ils interagissent, ont été formalisés principalement par les documents spécifiques suivants :

#### • La Charte du Comité des Comptes

Le Comité des Comptes s'est doté d'une Charte, validée par le Conseil de Surveillance, qui précise ses missions, sa composition, les modalités de nomination de ses membres et son fonctionnement.

#### • La Charte de l'Audit Interne

Le Président du Directoire, le Vice-Président du Directoire, le Directeur Financier, le Secrétaire Général et le Directeur de l'Audit Interne ont validé la Charte de l'Audit Interne. Par ailleurs, ce document a également été soumis à la validation formalisée des Directeurs Généraux et des Directeurs Financiers des principales Divisions du Groupe.

La Charte de l'Audit Interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions d'audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de Contrôle Interne et s'articule naturellement avec la Charte du Comité des Comptes. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit Interne Groupe.

- **Le manuel de référence Finance**

Communiqué à l'ensemble des Directions Financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traitées les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'intranet et donc accessible à tous les collaborateurs et mis à jour de façon régulière.

- **Les manuels de procédures internes**

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

### **Informations synthétiques sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société**

Dans le cadre de la politique de délégation de pouvoir définie par le Directoire, la mise en place et le suivi des procédures de contrôle interne fait partie intégrante du rôle des responsables opérationnels et financiers de chaque Division. Les dispositifs de contrôle interne doivent s'inscrire systématiquement dans le cadre des référentiels du Groupe. En particulier, les procédures de contrôle interne suivantes ont été définies :

- **Dispositif d'auto-évaluation des procédures de contrôle interne**

Ces dernières années, le Groupe a porté une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation du contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières, des filiales Accor Services et des casinos. Ces outils participent pleinement à la gestion des unités opérationnelles et s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants. Ils permettent en outre de faciliter la mise en œuvre de contrôles efficaces, de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne et de contribuer à la formation du personnel.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions d'audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'évaluation du contrôle interne menée par le responsable de l'unité. Une centralisation périodique des auto-évaluations est réalisée au niveau de la Division concernée, avec éventuellement le support de l'audit interne.

- **Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions**

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie par le Directoire.

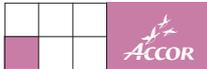
- **Procédure de reporting**

La Direction du Contrôle de Gestion est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit en outre pouvoir être analysée par nature et par destination. La procédure de reporting vise ainsi à fournir au Directoire une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

- **Processus de préparation des états financiers consolidés**

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction Financière sur la base des informations transmises par les Directions Générales et Financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe. Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction Financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe. Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux comptes procèdent à une revue des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit Interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la correcte mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction Financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Vice-Président du Directoire et du Directeur Financier préalablement à leur arrêté par le Directoire et à leur examen par le Comité des Comptes en préparation de la délibération du Conseil de Surveillance.



## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, **sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Accor, décrivant les procédures de contrôle interne** relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2003

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Accor et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de Surveillance de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil de Surveillance, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président du Conseil de Surveillance de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la description des procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly, le 8 avril 2004

Barbier Frinault & Autres  
Ernst & Young

Christian Chochon

Deloitte Touche Tohmatsu – Audit

Alain Pons

# RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

## Politique de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

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

La rémunération du Président et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises et européennes, réalisées par un cabinet spécialisé.

Cette rémunération est composée d'une part fixe dont le montant est arrêté annuellement et d'une part variable également arrêtée annuellement, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Pour le Président du Directoire, la part variable est fonction du niveau et de l'évolution du résultat courant avant impôt et du résultat net, appréciés dans leur contexte, et compte tenu de la qualité des mesures prises. Pour les autres membres du Directoire, le montant de cette part variable est fonction à la fois d'objectifs de performance financière du Groupe, appréciés selon les mêmes critères, et de l'atteinte d'objectifs personnels fixés par le Président du Directoire. Le montant de la part variable peut représenter jusqu'à 80 % de la part fixe en cas de réalisation des objectifs de performance définis pour l'exercice et ne peut excéder, en tout état de cause, un maximum de 120 % de la part fixe.

Le Président du Conseil de Surveillance et les membres du Directoire participent à des régimes additionnels de retraite qui concernent également les cadres dirigeants du Groupe.

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

Le montant des jetons de présence versés par Accor SA a été fixé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2001 à € 276 000 et est resté inchangé depuis cette date. Les jetons de présence ont été versés en juin 2003.

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

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

## Rémunération des mandataires sociaux

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

	2002	2003
<b>Directoire</b>		
M. Jean-Marc Espalioux (Président)	1 606 827 €	1 531 264 €
M. Benjamin Cohen (Vice-Président)	922 734 €	913 819 €
M. John Du Monceau (Vice-Président délégué)	856 600 €	851 464 €
M. Paul Dubrule <sup>(1)</sup>	712 439 €	1 021 159 €
M. André Martinez <sup>(2)</sup>	–	724 464 €
<b>Conseil de Surveillance</b>		
M. Gérard Pélisson (Président)	1 018 557 €	1 030 716 €
M. Étienne Davignon (Vice-Président)	101 928 €	80 743 €
BNP-Paribas	16 434 €	21 748 €
Mme Isabelle Bouillot	26 637 €	32 282 €
M. Renaud d'Élissagaray	30 323 €	32 282 €
IFIL	16 434 €	17 398 €
M. Franck Riboud	14 591 €	19 573 €
M. Jérôme Seydoux	26 637 €	30 108 €
M. Maurice Simond	21 963 €	21 748 €
Société Générale	21 963 €	23 922 €

(1) La rémunération versée à M. Paul Dubrule au titre de 2002 tenait compte d'une réduction temporaire, à sa demande, de son activité professionnelle au cours de l'exercice.

(2) M. André Martinez est membre du Directoire depuis le 3 janvier 2003.

Pour le Président et les membres du Directoire ont été retenues les rémunérations fixes et variables versées au titre de l'exercice 2003. Pour le Président et les membres du Conseil de Surveillance ont été retenues les rémunérations versées durant l'exercice 2003.

# INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

## Plans d'options de souscription d'actions

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire.

Il n'existe pas d'attribution automatique à telle ou telle catégorie de personnel : l'attribution d'options est toujours fonction d'une performance particulière, en termes de résultats obtenus ou de comportement du bénéficiaire.

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

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

Le plan limité émis en 2003 était principalement destiné à des dirigeants ou cadres nouvellement recrutés ou promus. Il a concerné 67 collaborateurs du Groupe. Le prix de souscription de € 31,83 correspond à la moyenne sans rabais des premiers cours des vingt séances de bourse ayant précédé la date d'émission.

## Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux au 31 décembre 2003

Plan Date du Directoire	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites en 2003	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2003			Options restant à lever au 31/12/2003
	Nombre total d'attributions	dont membres du Directoire	dont 10 premiers salariés attributaires						Nombre total d'actions souscrites	dont membres du Directoire	dont 10 premiers salariés attributaires	
<b>Plan d'options de souscription d'actions émis par Accor</b>												
07/01/1997	1 000 000	550 000	280 000	25	07/01/99	07/01/05	15,46	0	915 000	550 000	225 000	85 000
07/01/1998	1 378 950	395 000	215 000	228	07/01/03	07/01/06	32,47	1 000	26 000	0	0	1 352 950
06/01/1999	581 525	0	535 000	639	06/01/04	06/01/07	33,95	0	1 000	0	0	580 525
30/03/2000	690 125	0	98 900	809	30/03/05	30/03/08	37,00	0	0	0	0	690 125
04/01/2001	1 957 000	650 000 <sup>(1)</sup>	575 000	32	04/01/04	04/01/09	40,58	0	0	0	0	1 957 000
08/01/2002	3 438 840	435 000	290 000	2 032	08/01/05	08/01/10	37,77	0	0	0	0	3 438 840
03/01/2003	148 900	30 000	96 000	67	04/01/06	03/01/11	31,83	0	0	0	0	148 900
<b>Sous-total options</b>	<b>9 195 340</b>											<b>8 253 340</b>
<b>Plans de bons d'épargne en action (BEA)</b>												
22/12/2000	757 322		15 725		22/12/03	22/12/07	43,40	0	0	0	0	757 322
12/07/2002	104 361		3 890		12/07/05	12/07/09	39,10	0	0	0	0	104 361
<b>Sous-total BEA</b>	<b>861 683</b>								<b>0</b>			<b>861 683</b>
<b>Total</b>	<b>10 057 023</b>											<b>9 115 023<sup>(2)</sup></b>

(1) Les membres du Directoire ont été attributaires en janvier 2001 de 650 000 options non conditionnelles auxquelles s'ajoutaient 320 000 options conditionnelles. Il était prévu qu'à l'ouverture de la période d'exercice des options, le Conseil de Surveillance, sur le rapport du Comité des Rémunérations et des Nominations, examine si les conditions d'exercibilité des options conditionnelles étaient remplies, étant entendu qu'une partie des options conditionnelles attribuées au Président du Directoire deviendrait exercable dès lors que, sur la période 2001-2004, l'évolution du cours de Bourse de l'action Accor aurait été supérieure à celle de l'indice du CAC 40, et que l'exercibilité de l'autre partie de ses options conditionnelles devait être examinée en fonction de l'appréciation de la performance relative du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à celle de ses principaux concurrents internationaux. Le même examen devait être effectué pour déterminer l'exercibilité des options conditionnelles attribuées aux membres du Directoire, étant entendu qu'outre les conditions de performance de l'action Accor, il devait être également tenu compte, dans leur cas, d'objectifs de résultats dans les secteurs d'activité dont ils ont la charge.

Postérieurement à la clôture de l'exercice 2003, le Conseil de Surveillance a procédé à l'examen du niveau de réalisation des objectifs conditionnant l'exercibilité de ces options et a fixé à 245 000 (sur un total potentiel de 320 000) le nombre d'options conditionnelles susceptibles d'être effectivement exercées.

(2) Soit 4,57 % du capital social au 31 décembre 2003.

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

- Plans émis de 1997 à 2001 : Assemblée Générale du 7 janvier 1997
- Plans émis en 2002 et 2003 : Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Aux termes des autorisations conférées par l'Assemblée Générale du 20 mai 2003, le nombre des options attribuées et non encore exercées est plafonné à 8 % du capital social pour le total des options de souscription et d'achat d'actions.

### Informations sur les options de souscription d'actions attribuées et levées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2003

	Noms	Nombre d'options	Prix (€)	Date d'échéance
Options attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social	André Martinez	30 000	31,83	03/01/2011
Options levées durant l'exercice par chaque mandataire social	-	-	-	-

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées et levées par les dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2003

	Nombre d'options	Prix (€)	Date d'échéance
Options consenties en 2003 aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	96 000	31,83	03/01/2011
Options levées en 2003 par les dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	-	-	-

### Contrats d'intéressement et de participation

La participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe négocié entre les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises. La réserve spéciale de participation pour 2003 s'élève à € 12 millions. Les montants versés au cours des quatre dernières années ont été les suivants : € 11 millions en 1999, € 12 millions en 2000, € 9 millions en 2001 et € 12 millions en 2002.

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.



## HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

en € millions	Ernst & Young				Deloitte Touche Tohmatsu				Total			
	2003		2002		2003		2002		2003		2002	
<b>Audit</b>												
- Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,2	96 %	2,1	90 %	6,3	72 %	6,8	72 %	8,5	77 %	8,9	76 %
- Missions accessoires	0,0	0 %	0,1	6 %	0,9	10 %	1,3	14 %	0,9	8 %	1,4	12 %
Sous-total	2,2	96 %	2,2	96 %	7,2	82 %	8,1	86 %	9,4	85 %	10,3	88 %
<b>Autres prestations</b>												
- Juridique, fiscale, sociale	0,1	4 %	0,1	4 %	1,6	18 %	1,0	10 %	1,7	15 %	1,1	9 %
- Technologies de l'information	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,2	2 %	0,0	0 %	0,2	2 %
- Audit interne	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %
- Autres	0,0	0 %	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	1 %	0,0	0 %	0,1	0 %
Sous-total	0,1	4 %	0,1	4 %	1,6	18 %	1,3	14 %	1,7	15 %	1,4	12 %
<b>TOTAL</b>	<b>2,3</b>	<b>100 %</b>	<b>2,3</b>	<b>100 %</b>	<b>8,8</b>	<b>100 %</b>	<b>9,4</b>	<b>100 %</b>	<b>11,1</b>	<b>100 %</b>	<b>11,7</b>	<b>100 %</b>

# Résolutions



110 Présentation des résolutions

113 Projet de résolutions



## PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

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

### Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

**La première résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux** de l'exercice 2003.

**La deuxième résolution**, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 alinéa 3 du Code de commerce, soumet **les comptes consolidés** au vote de l'Assemblée Générale.

**La troisième résolution concerne les conventions réglementées** par l'article L. 225-86 du Code de commerce autorisées par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2003 et qui font l'objet du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

**La quatrième résolution décide de l'affectation du résultat et du montant du dividende.**

Le Directoire propose à l'Assemblée la distribution d'un dividende de € 1,05 par action, identique au dividende versé au titre de l'exercice 2002. Ce dividende résulte de l'affectation du bénéfice disponible suivant :

en €	
Résultat de l'exercice 2003	178 461 773,22
Auquel s'ajoute :	
– le report à nouveau bénéficiaire de	608 180 748,45
– le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention)	1 605 167,55
<b>Soit un total disponible de</b>	<b>788 247 689,22</b>
De la façon suivante :	
aucune dotation n'est effectuée au titre de la réserve légale, laquelle a atteint le montant maximal prévu par la loi	
– au dividende	209 222 527,50
– au précompte	59 000 000,00
– au report à nouveau le solde	520 025 161,72

Il est donc proposé à l'Assemblée la distribution d'un dividende de € 1,05 par action soit un dividende identique au dividende versé au titre de l'exercice 2002.

Le dividende sera mis en paiement le lundi 17 mai 2004. Il sera distribué aux 199 259 550 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2003, à l'exception des actions autodétenues.

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

en €	2000	2001	2002
Dividende net	1,00	1,050	1,050
Impôt payé	0,50	0,525	0,525
Revenu global	1,50	1,575	1,575

**Les cinquième et sixième résolutions ont pour objet la ratification de la cooptation et la nomination de deux membres du Conseil de Surveillance.**

Par la cinquième résolution, il est demandé à l'Assemblée de ratifier la cooptation de M. Gabriele Galateri di Genola, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, en remplacement de Ifil Finanziaria Di Partecipazioni, démissionnaire pour la durée restant à courir du mandat de Ifil Finanziaria Di Partecipazioni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006. M. Galateri di Genola, Président de Mediobanca S.p.A., est notamment Vice-Président de Assicurazioni Generali S.p.A., administrateur de IFI S.p.A., et de Pirelli & C S.p.A.

Par la sixième résolution, il est proposé à l'Assemblée de nommer M. Francis Mayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance. Son mandat viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2009. M. Francis Mayer, Directeur Général de la Caisse des Dépôts et Consignations est notamment Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de la Caisse nationale des caisses d'épargne et administrateur de Casino Guichard-Perrachon, Dexia et Véolia Environnement.

**La septième résolution confère au Directoire les autorisations nécessaires pour opérer sur les actions de la Société.**

L'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003 a autorisé le Directoire à opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Le Directoire n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2003. En conséquence, le nombre d'actions autodétenues par Accor au 31 décembre 2003 est identique à celui arrêté au 31 décembre 2002, soit 1 528 731 actions de € 3 nominal chacune. Il est demandé à l'Assemblée Générale de reconduire l'autorisation donnée au Directoire d'opérer en Bourse sur les actions de la Société dans le cadre des dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à ces opérations et conformément à la note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse et publiée par la Société. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée et dans la note d'information visée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), publiée par la Société et disponible sur le site [www.accor.com](http://www.accor.com).

La durée de l'autorisation est de dix-huit mois. Le prix maximal d'achat est de € 50 et le prix minimal de vente est de € 30. La Société ne pourra acquérir plus de 18 millions de ses propres actions en vertu de cette autorisation, correspondant à une valeur d'achat maximale de € 900 millions.

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

### Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

#### La huitième résolution confère au Directoire l'autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions.

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

#### Les neuvième, dixième, onzième et douzième résolutions autorisent le Directoire à effectuer des opérations financières.

Lors de sa réunion du 20 mai 2003, l'Assemblée Générale Mixte avait conféré au Directoire l'autorisation d'émettre diverses valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social, par une délégation en application de l'article L. 225-129 III alinéa 2 du Code de commerce.

Le Directoire a fait usage de cette délégation le 24 octobre 2003 en décidant d'émettre un emprunt d'un montant de € 616 000 007 représenté par des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes de la Société, portant intérêt au taux de 1,75 % et venant à échéance en janvier 2008.

Compte tenu de cette émission, il vous est proposé de renouveler par anticipation les délégations accordées par l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003, selon des modalités et pour des montants précisés ci-après, afin de donner à nouveau au Directoire les moyens nécessaires pour procéder, le moment venu, aux émissions de valeurs mobilières les plus appropriées, en fonction des conditions de marchés et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

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 à la mise en œuvre de la stratégie financière du Groupe. La délégation conférée au Directoire de réaliser les émissions de valeurs mobilières en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires, ou en le supprimant, aurait pour effet de permettre, le moment venu, tous types de placement en France, à l'étranger et/ou sur les marchés internationaux, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et des intérêts de la Société et de ses actionnaires.

**La neuvième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation du capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. Les opérations financières visées par cette résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions ;

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

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est fixé à € 200 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi.

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

La délégation donnée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la décision de l'Assemblée et annule et remplace la délégation conférée par la dixième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003. Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

**La dixième résolution** autorise le Directoire à émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions qui sont ou seront émises à titre d'augmentation 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 pourraient bénéficier 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 dixième résolution concernent notamment l'émission :

- d'actions ordinaires assorties ou non de bons de souscription d'actions ;



- d'obligations convertibles en actions, d'obligations à bons de souscription d'actions, d'obligations échangeables ou remboursables en actions ;
- de bons autonomes de souscription, par voie de souscription ;
- de toutes autres valeurs mobilières donnant droit, par conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution d'actions ;
- d'actions qui seraient souscrites sur présentation de titres émis par toute filiale dont la Société détiendrait directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation est limité à € 100 millions, soit un nombre maximal d'actions nouvelles représentant environ 16,6 % du capital au 31 décembre 2003. 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 onzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003.

Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

**La onzième 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 neuvième et de la dixième résolutions. Il pourra également procéder sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

Le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée ne pourra excéder € 200 millions. La délégation conférée au Directoire sous réserve d'autorisation du Conseil de Surveillance a, comme les précédentes, une durée de validité de vingt-six mois et annule et remplace la délégation antérieure donnée par la douzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003.

**La douzième 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 neuvième, dixième et onzième 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.

**La treizième résolution autorise le Directoire à procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés** adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Épargne salariale volontaire du groupe Accor.

Sur autorisation du Conseil de Surveillance du 7 janvier 2004, le Directoire a fait usage de l'autorisation donnée par la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003 et a décidé du principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe d'un montant maximum correspondant à 0,35 % du capital au 31 décembre 2003. Cette augmentation de capital devra être réalisée au plus tard le 31 juillet 2004, après fixation par le Directoire des conditions de prix et du délai de souscription.

Ce projet a fait l'objet d'une note d'opération déposée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ayant reçu un visa le 23 février 2004 (disponible sur le site Internet [www.accor.com](http://www.accor.com)).

En application des dispositions de l'article 29-1-1° de la loi du 19 février 2001 lors de toute décision d'augmentation du capital, l'Assemblée Générale Extraordinaire doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés.

En conséquence, le Directoire propose à l'Assemblée de reconduire, dans les mêmes termes et limite de montant, l'autorisation qu'elle avait consentie lors de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003, pour une durée de vingt-six mois, identique à celle des autorisations relatives aux opérations d'augmentation de capital prévues aux neuvième, dixième, onzième et douzième résolutions.

Ainsi les souscriptions pourront être effectuées par des salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise du Groupe, ou par voie d'actionnariat direct dans les pays où le recours à ces instruments ne s'avère pas possible. Le nombre total d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émis en application de l'autorisation sollicitée de l'Assemblée, et de toute autorisation antérieure ayant le même objet, est plafonné à 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

En application de l'article L. 443-5 du Code du travail, le prix de souscription ne peut être supérieur à la moyenne des cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant la date de décision du Directoire, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation.

Le Conseil de Surveillance sera appelé à autoriser préalablement tout projet d'émission envisagé par le Directoire.

Cette autorisation se substitue, sauf pour les opérations engagées sur la base de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 20 mai 2003, à cette dernière autorisation.

# PROJET DE RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

## Résolutions relevant de l'ordre du jour ordinaire

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

### Première résolution

#### Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice 2003

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve dans toutes ses parties le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003 tels qu'ils sont présentés.

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

### Deuxième résolution

#### Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2003

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Directoire, des observations du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2003 tels qu'ils sont présentés.

### Troisième résolution

#### Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce, approuve lesdites conventions ainsi que l'exécution des conventions antérieurement approuvées.

### Quatrième résolution

#### Affectation du résultat de l'exercice 2003

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Directoire, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice 2003.

en €

s'élevant à :	178 461 773,22
Auquel s'ajoute :	
– le report à nouveau bénéficiaire de	608 180 748,45
– le dividende non versé de l'exercice précédent (actions d'autodétention)	1 605 167,55
<b>Soit un total disponible de</b>	<b>788 247 689,22</b>
De la façon suivante :	
– aucune dotation n'est effectuée au titre de la réserve légale, laquelle a atteint le montant maximal prévu par la loi.	
– au dividende	209 222 527,50
– au précompte	59 000 000,00
– au report à nouveau le solde	520 025 161,72

Le dividende à payer aux 199 259 550 actions du capital ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2003 est fixé à € 1,05 par action, assorti d'un avoir fiscal (pour les personnes pouvant s'en prévaloir) de € 0,525 représentant un revenu global de € 1,575 par action. Le dividende sera mis en paiement le 17 mai 2004.

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

en €	2000	2001	2002
Dividende net	1,00	1,050	1,050
Impôt payé	0,50	0,525	0,525
Revenu global	1,50	1,575	1,575

## Cinquième résolution

### Ratification de la cooptation de Monsieur Gabriele Galateri di Genola en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale ratifie la décision du Conseil de Surveillance prise lors de sa séance du 2 juillet 2003 de coopter Monsieur Gabriele Galateri di Genola en qualité de membre du Conseil de Surveillance en remplacement de Ifil Finanziaria Di Partecipazioni, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2006.

## Sixième résolution

### Nomination de Monsieur Francis Mayer en qualité de Membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale nomme Monsieur Francis Mayer en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de six ans qui viendra à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2009.

## Septième 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 l'Autorité des Marchés Financiers, autorise le Directoire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à faire racheter les actions de la Société.

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

Le prix maximal d'achat est fixé à € 50 et le prix minimal de vente à € 30.

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

En application de l'article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, l'Assemblée fixe à 18 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de la présente autorisation correspondant à un montant maximal de € 900 millions, sur la base du prix maximal d'achat unitaire de € 50 autorisé ci-dessus.

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

- optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société,
- régulariser le cours de Bourse de l'action de la Société,

- annuler des actions et notamment le nombre d'actions correspondant aux actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise,
- consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe,
- attribuer les actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion,
- remettre les actions en paiement ou en échange, notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- attribuer les actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société,
- favoriser le débouclage de participations croisées.

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

Elles pourront également être annulées conformément aux termes de l'autorisation prévue par la huitième 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 neuvième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003.

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

## Résolutions relevant de l'ordre du jour extraordinaire

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

## Huitième résolution

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

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

- à annuler les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui lui a été donnée par la septième résolution dans la limite de 10 % du capital par période de vingt-quatre mois et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles,
  - à procéder à une telle réduction, à constater la ou les réductions de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, à modifier en conséquence les statuts et, plus généralement, à accomplir toutes formalités nécessaires.
- La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois. Elle annule et remplace celle précédemment accordée au Directoire par la seizième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003. Elle pourra être mise en œuvre par le Directoire avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

## Neuvième résolution

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

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et, conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L. 225-129 du Code de commerce :

- 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 ;
- décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions, montant auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément à la loi ;
- 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 ;
- 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.
- 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 ;

- 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 ;
- décide que le Directoire aura tout pouvoir 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 ;
- 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.



## Dixième résolution

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

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L. 225-129 du Code de commerce :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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.
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;

- décide que le Directoire pourra dans la limite du montant global d'augmentation de capital fixée au 2 ci-dessus, procéder à toute augmentation de capital par émission d'actions d'apport destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange dans les conditions et sous les réserves fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
- 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.
- annule purement et simplement, mais sans effet rétroactif et en conséquence à hauteur du solde non encore utilisé à la date de la présente Assemblée, l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée du 20 mai 2003 dans sa onzième résolution ;  
La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.  
Le Directoire pourra utiliser la délégation avec l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance conformément à l'article 15 des statuts.

## Onzième résolution

---

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

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

- 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, bénéfices, 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 neuvième et de la dixième résolutions, et sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, soit en combinant les deux opérations ;
- décide que le montant nominal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder € 200 millions ;
- 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 de fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions ;
  - de décider, le cas échéant, par dérogation aux dispositions de l'article L. 225-149 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées ;

– de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts.

- décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure relative à l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, 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.

## Douzième 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 neuvième, dixième et onzième 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.

## Treizième résolution

### **Autorisation à donner au Directoire de procéder à l'émission d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou à un Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire du groupe Accor**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 et suivants du Code du travail relatifs à l'actionnariat des salariés et de l'article L. 225-138 du Code de commerce :

- autorise le Directoire à procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions et/ou de tous autres titres donnant accès au capital, dans un délai maximal de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ou à un plan partenarial d'épargne salariale volontaire du groupe Accor ;
- autorise le Directoire, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 443-5 alinéa 4 du Code du travail ;
- décide que le nombre total d'actions susceptibles d'être émises en application de la présente résolution et de toute résolution antérieure ayant le même objet ne devra pas dépasser 2 % du capital social au jour de la décision du Directoire ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation au jour de la décision du Directoire et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ;
- 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 ;

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

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

La présente délégation prive d'effet, sauf pour les opérations déjà engagées à la date de la présente Assemblée, la délégation conférée au Directoire par la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2003.

## Quatorzième résolution

### **Pouvoirs pour formalités**

L'Assemblée Générale confère tout pouvoir 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



120 Renseignements concernant la Société

122 Renseignements concernant le capital

124 Répartition du capital et des droits de vote

126 Marché des titres de Accor

128 Dividendes

128 Relations avec les actionnaires

130 Responsables du document et du contrôle des comptes



# RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

### Dénomination

Accor

### Siège social

2, rue de la Mare-Neuve - 91000 Évry

### Siège administratif

Tour Maine-Montparnasse - 33, avenue du Maine – 75015 Paris

### Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

### Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

### Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

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

### Objet social

(voir article 3 des statuts)

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

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

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

### Registre du commerce des sociétés

602 036 444 RCS Évry

Code APE : 551A.

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

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapport du Directoire aux Assemblées, rapport des Commissaires aux comptes, inventaires peuvent être consultés sur demande au siège administratif de la Société.

### Exercice social

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

### Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 24 des statuts)

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

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

### Assemblées Générales

#### Convocation des Assemblées Générales

(voir article 21 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi (à savoir par courrier postal pour les actionnaires titulaires d'actions nominatives et par insertion au Bulletin des Annonces légales obligatoires après avis préalable de l'Autorité des Marchés Financiers). Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

### Conditions d'admission

(voir article 21 des statuts)

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 deux jours francs avant leur réunion, soit au dépôt deux jours francs avant leur réunion aux lieux indiqués dans l'avis de convocation des titres au porteur ou d'un certificat de dépôt délivré par la banque, l'établissement financier ou la société de Bourse dépositaire de ces actions.

Toutefois, tout actionnaire peut révoquer l'indisponibilité de ses actions dans les conditions réglementaires en vigueur.

### Tenue de l'Assemblée

(voir article 22 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Chaque action donne droit à une voix, excepté dans le cas où le droit de vote est réglementé par la loi.

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

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

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

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

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

### Droit de vote double

(voir article 22 des statuts)

Il a été décidé par l'Assemblée Générale du 28 juin 1983 qu'un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double. Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt

pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

### Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

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

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

Les modalités relatives aux seuils statutaires ont été instituées pour la première fois en Assemblée Générale le 26 mai 1987 puis modifiées lors de l'Assemblée Générale du 15 décembre 1999.

Ces dispositions s'appliquent également aux titres donnant accès à terme au capital, ainsi qu'aux droits de vote attachés tant aux actions détenues qu'à ces titres. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder aux déclarations visées à l'article 9 des statuts pour l'ensemble des actions ou des droits de vote de la Société détenue par les fonds qu'elles gèrent. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi (voir article L 233-14 du Code de commerce).

### Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

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

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

## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

### Capital

Le capital s'élève au 31 décembre 2003 à € 597 778 650, divisé en 199 259 550 actions de € 3 nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

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

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

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

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

### Autorisation de rachat d'actions de la Société

L'Assemblée Générale du 20 mai 2003 a autorisé le Directoire, jusqu'à la date de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2003, à opérer en Bourse sur ses propres actions. La note d'information relative à ce programme de rachat par Accor de ses propres actions a reçu le visa n° 03-295 de la Commission des Opérations de Bourse en date du 22 avril 2003. Le prix maximal d'achat ne devait pas excéder € 60 et le prix minimal de vente ne devait pas être inférieur à € 35 par action. L'Assemblée a fixé à 14 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société en vertu de cette autorisation.

Les objectifs de ce programme par ordre de priorité décroissante sont les suivants :

- optimiser la gestion patrimoniale et financière de la Société ;
- régulariser le cours de Bourse de l'action de la Société ;
- annuler des actions et notamment le nombre d'actions correspondant aux actions créées ou susceptibles de l'être par levée des plans d'options de souscription d'actions attribuées au personnel du Groupe, et par voie d'augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- consentir des options d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe ;
- attribuer les actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion ;
- remettre les actions en paiement ou en échange, notamment dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- attribuer les actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société ;
- favoriser le débouclage de participations croisées.

Au 31 décembre 2003, Accor détenait 1 528 731 de ses propres actions. Ces actions autodétenues sont comptabilisées en titres de participations à long terme dans les comptes sociaux de Accor SA et en déduction des capitaux propres dans les comptes consolidés de Accor. L'objectif de cette autodétention est notamment d'anticiper la dilution future liée à l'exercice des stocks-options.

Par ailleurs, la totalité des 3 956 965 actions Accor que détenait la société CIWLT (autocontrôle) ont été cédées au cours de l'année 2003 dans le cadre de la politique de renforcement de la situation financière du Groupe (voir note annexe 11 figurant page 61). Ces titres étaient comptabilisés en valeurs mobilières de placement dans les comptes sociaux de la société CIWLT et dans les comptes consolidés de Accor.

À fin décembre 2003, Accor n'avait pas usage de son autorisation de rachat d'actions et n'en avait toujours pas fait usage au 2 avril 2004.

### Capital autorisé et non émis

#### Augmentation de capital en numéraire et/ou par émission de valeurs mobilières composées

Date de l'autorisation :	20 mai 2003
Date d'expiration :	20 juillet 2005
Montant de l'autorisation (nominal) :	
– avec droit préférentiel de souscription	€ 200 000 000
– sans droit préférentiel de souscription	€ 150 000 000
Montant utilisé :	–

#### Augmentation de capital par incorporation de réserves

Date de l'autorisation :	20 mai 2003
Date d'expiration :	20 juillet 2005
Montant de l'autorisation (nominal) :	€ 200 000 000
Montant utilisé :	–

#### Obligations convertibles en actions

Date de l'autorisation :	20 mai 2003
Date d'expiration :	20 juillet 2005
Montant de l'autorisation (nominal) :	€ 200 000 000
Montant utilisé :	–

Le cumul de ces autorisations ne peut dépasser € 350 millions (nominal).

### Actionariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital, réservée aux salariés du Groupe adhérent au plan d'épargne "Accor en Actions", a été proposée en France. Cette opération a été souscrite par 7 900 personnes.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. En France, cette opération a reçu le visa de la COB n° 00-1665 le 16 octobre 2000. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de couvrir une majorité de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lequel le Groupe était présent. En France, cette opération a reçu le visa de la COB

n° 02-577 le 17 mai 2002. Cette opération a été souscrite par 12 700 salariés.

Au 31 décembre 2003, 22 853 salariés détenaient 0,88 % du capital dans le cadre de l'épargne salariale.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée sera proposée aux salariés dans une vingtaine de pays, durant les mois de mai et juin, pendant une période de souscription de quatre semaines. En France, une note préliminaire relative à cette opération a été visée par l'Autorité des Marchés Financiers sous le n° 04-118 en date du 23 février 2004.

## Titres donnant accès au capital

### Obligations convertibles

- Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane) Accor 1 % mai 2002 – janvier 2007 représenté par 3 415 424 obligations (Code ISIN FR0000180192) : Si la totalité de ces obligations convertibles étaient converties en actions nouvelles avant le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le capital de Accor serait augmenté de 10 246 272 actions soit 5,14 % du capital au 31 décembre 2003.

- Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (Océane) Accor 1,75 % octobre 2003 – janvier 2008 représenté par 15 304 348 obligations (Code ISIN FR 0010026765) :

Si la totalité de ces obligations convertibles étaient converties en actions nouvelles avant le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le capital de Accor serait augmenté de 15 304 348 actions soit 7,68 % du capital au 31 décembre 2003.

### Options de souscription réservées au personnel

Le nombre d'options ouvertes et non encore exercées s'élevait à 9 115 023 au 31 décembre 2003.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 9 115 023 actions soit 4,57 % du capital au 31 décembre 2003.

## Titres non représentatifs du capital

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital.

Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

## Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
1999	Réduction pour passage à l'euro	-8 850 993	8 850 993	542 114 985	
	Conversion de 108 390 obligations 1991	1 869 906	13 991 347	543 984 891	36 265 659
	Exercice d'options à € 74,70	528 000	2 101 441	544 512 891	36 300 859
	Exercice d'options à € 77,29	1 050 000	4 360 416	545 562 891	36 370 859
	Exercice d'options à € 94,06	1 624 500	8 562 311	547 187 391	36 479 159
	Souscription réservée au personnel à € 194	987 510	11 784 286	548 174 901	36 544 993
	Rémunération d'apports	8 271 045	294 258 604	556 445 946	37 096 396
	Division par 5 du nominal de € 15				185 481 982
2000	Conversion de 1 964 670 obligations 1991	33 890 949	253 650 965	590 336 895	196 778 965
	Exercice d'options à € 13,23	1 636 770	5 582 790	591 973 665	197 324 555
	Exercice d'options à € 15,46	495 000	2 055 625	592 468 665	197 489 555
	Exercice d'options à € 18,81	169 500	893 390	592 638 165	197 546 055
	Exercice d'options à € 32,47	37 500	368 395	592 675 665	197 558 555
	Souscription réservée au personnel à € 35,83	2298150	25 149 421	594 973 815	198 324 605
2001	Exercice d'options à € 15,46	1 050 000	4 360 416	596 023 815	198 674 605
	Exercice d'options à € 13,23	398 430	1 358 988	596 422 245	198 807 415
	Exercice d'options à € 18,81	258 000	1 359 850	596 680 245	198 893 415
2002	Exercice d'options à € 15,46	150 000	623 000	596 830 245	198 943 415
	Exercice d'options à € 33,95	3 000	30 950	596 833 245	198 944 415
	Souscription réservée au personnel à € 37,19	942 405	10 740 276	597 775 650	199 258 550
2003	Exercice d'options à € 32,47	3 000	29 470	597 778 650	199 259 550

N.B. Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription. Accor détient 1 528 731 de ses propres actions.

## REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

### Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2003

	Nombre d'actions	Nombre de votes	% du capital	% des votes
Caisse des Dépôts et Consignations	8 976 435	8 976 435	4,5 %	4,2 %
Co-Fondateurs	7 346 368	14 191 220	3,7 %	6,6 %
Société Générale	4 158 416	4 158 916	2,1 %	1,9 %
BNP-Paribas	1 227 580	2 455 160	0,6 %	1,2 %
Worms & Cie (IFIL)	1 270 500	2 479 808	0,6 %	1,2 %
Autres actionnaires <sup>(1)</sup>	176 280 251	181 329 689	88,5 %	84,9 %
<b>Total</b>	<b>199 259 550</b>	<b>213 591 228</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) dont 1 528 731 actions en autodétention. Ces actions ne disposent pas du droit de vote.

Sources : Euroclear France, Nominatif, Accor.

### Actionnaires au 31 décembre 2003

Une enquête demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2003, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 18 864 actionnaires et 92,95 % du capital.

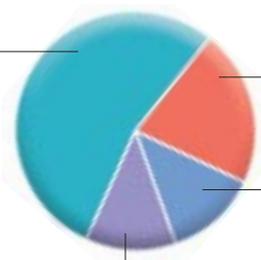
Le nombre approximatif total d'actionnaires a été estimé par Accor à 160 000 sur la base du nombre d'actionnaires total des années précédentes. La répartition du capital par type d'actionnaires au 31 décembre 2003 est présentée dans le tableau suivant :

### REPARTITION DU CAPITAL PAR TYPE D'ACTIONNAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2003

#### 53,9 % Investisseurs institutionnels internationaux

dont :

Royaume-Uni	16,8 %	Danemark	0,8 %
États-Unis	16,0 %	Pays-Bas	0,7 %
Allemagne	5,3 %	Autriche	0,6 %
Belgique	4,9 %	Suède	0,3 %
Luxembourg	3,7 %	Singapour	0,3 %
Suisse	2,3 %	Finlande	0,3 %
Italie	1,3 %	Autres	0,6 %



#### 21,3 % Investisseurs institutionnels français (dont OPCVM 15,4 %)

#### 12,6 % Conseil de Surveillance et Directoire

Caisse des Dépôts et Consignations	4,5 %
Co-Fondateurs	3,7 %
Société Générale	2,1 %
Worms & Cie	0,6 %
BNP-Paribas	0,6 %
Autres	0,3 %
Autodétention	0,8 %

#### 12,2 % Individuels

Sources : Euroclear France, Nominatif, Accor

L'ensemble des membres du Directoire détient 2 888 685 actions Accor (soit 1,45 % du capital) et 5 400 725 droits de vote (soit 2,53 % du total) au 31 décembre 2003.

Au 31 décembre 2003, 3 801 746 actions et 6 793 895 droits de vote, soit 1,91 % du capital et 3,18 % des droits de vote, sont détenus par 23 190 salariés, dont 0,88 % du capital et 1,47 % des droits de vote dans le cadre de l'épargne salariale (22 853 salariés).

Les déclarations de franchissements de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portés à la connaissance de

l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'année 2003 ont été les suivantes :

Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF (anciennement CMF)	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
27 février 2003	203C0346	Putnam	10 194 925	5,1 %	10 194 925	4,8 %
20 juin 2003	203C0956	Putnam	9 795 816	4,9 %	9 795 816	4,6 %

Aucun autre franchissement de seuil n'a été porté à la connaissance de la Société au cours de l'année 2003, hormis des franchissements de seuil à hausse ou à la baisse autour de 2 % pour le groupe Société Générale et de 4 % pour le groupe Caisse des Dépôts et Consignations.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire que ceux figurant ci-dessus ne détient directement ou indirectement, isolement, conjointement ou de concert, 1 % ou plus du capital ou des droits de vote.

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

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

	2001			2002			2003		
	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes	Nombre d'actions	% capital	% votes
Caisse des Dépôts et Consignations	6 343 226	3,2 %	3,0 %	8 908 617	4,5 %	4,2 %	8 976 435	4,5 %	4,2 %
Co-Fondateurs	6 407 995	3,2 %	5,9 %	7 445 368	3,7 %	6,9 %	7 346 368	3,7 %	6,6 %
Société Générale	3 773 177	1,9 %	1,8 %	4 570 890	2,3 %	2,2 %	4 158 416	2,1 %	1,9 %
BNP-Paribas	1 227 080	0,6 %	1,2 %	1 227 080	0,6 %	1,2 %	1 227 580	0,6 %	1,2 %
Worms & Cie (IFIL)	2 377 640	1,2 %	2,2 %	1 209 808	0,6 %	1,1 %	1 270 500	0,6 %	1,2 %
Autres actionnaires	178 764 297	89,9 %	85,9 %	175 896 787	88,3 %	84,4 %	176 280 251	88,5 %	84,9 %
<b>Total</b>	<b>198 893 415</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>199 258 550</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>199 259 550</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Sources : Euroclear France, Nominatif, Accor.

Accor n'a pas identifié de mouvements significatifs concernant la répartition de son capital au cours des trois dernières années.

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

### Nantissements d'actions inscrites au nominatif pur

Aucun nantissement d'actions inscrites au nominatif pur n'a été recensé parmi les actionnaires principaux du Groupe (plus de 5 % du capital détenu).

Le pourcentage total de capital nanti au titre d'actions inscrites au nominatif pur n'est pas significatif. Il représentait 0,08 % du capital au 31 décembre 2003.



## MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR

### Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée au Premier Marché d'Euronext Paris SA et fait partie de l'indice CAC 40.

L'action Accor est également intégrée dans les trois principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigéo, l'indice FTSE4Good du FTSE et l'indice Dow Jones Sustainability Index du Dow Jones.

Aux États-Unis, Accor dispose d'un programme d'American Deposit Receipt (ADR) de niveau 1 qui permet des transactions sur le marché Over The Counter (OTC), code ACRYF, CUSIP 00435 F 101. Ce programme bénéficie de l'exemption 12g3-2(b). La loi Sarbanes-Oxley ne lui est pas applicable.

### COURS DE BOURSE DE L'ACTION ACCOR ET VOLUMES DE TRANSACTIONS (CODE ISIN FR0000120404)

En €	Cours moyen	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		+ haut	+ bas	
<b>2002</b>				
Octobre	30,92	35,85	26,75	27 798 671
Novembre	34,59	36,68	32,47	24 127 989
Décembre	31,79	36,69	28,20	19 698 756
<b>2003</b>				
Janvier	28,25	31,00	25,38	26 941 802
Février	28,89	30,88	27,39	22 743 624
Mars	27,69	31,00	25,01	22 287 216
Avril	27,70	29,90	25,10	25 575 266
Mai	31,19	33,04	28,73	31 761 989
Juin	32,46	33,84	30,10	34 738 886
Juillet	32,53	34,63	30,76	24 749 607
Août	34,42	36,64	32,51	20 103 973
Septembre	33,75	37,43	31,32	27 083 021
Octobre	33,00	34,75	31,40	30 487 461
Novembre	34,93	36,47	33,50	24 451 064
Décembre	35,77	36,95	34,81	17 210 090
<b>2004</b>				
Janvier	36,19	37,36	34,85	19 981 377
Février	35,62	36,72	34,76	17 005 865
Mars	34,07	36,60	31,78	29 893 597

Source : Euronext, Accor.

### Établissement assurant le service financier de la Société

Le service financier de la Société est assuré par la Société Générale :

32, rue du Champ-de-Tir – BP 81236 – 44312 Nantes Cedex 3.

## Marché des obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (Océane)

### COURS ET VOLUMES ÉCHANGÉS DE L'OCÉANE ACCOR 1 % AVRIL 2002 (CODE ISIN FR0000180192)

En €	Cours moyen	Cours extrêmes		Volumes échangés	
		+ haut	+ bas	en € millions	en nombre
<b>2002</b>					
Octobre	162,50	165,25	154,00	9 195	56 911
Novembre	165,90	167,69	164,60	4 881	29 426
Décembre	165,13	168,00	161,50	4 224	25 564
<b>2003</b>					
Janvier	167,16	176,00	163,50	919	5 585
Février	165,38	166,00	163,40	506	3 058
Mars	166,42	168,00	165,10	95	571
Avril	167,70	167,70	167,70	2 013	12 001
Mai	171,35	171,50	168,50	156	911
Juin	174,56	175,10	172,50	430	2 465
Juillet	171,29	173,90	160,20	1 524	8 800
Août	175,66	176,10	173,80	12	71
Septembre	173,98	180,00	173,00	2 129	12 233
Octobre	172,51	173,35	172,40	15 956	92 398
Novembre	173,12	174,00	172,89	6 115	35 320
Décembre	174,31	175,40	173,60	17 392	99 794
<b>2004</b>					
Janvier	173,65	175,00	172,40	20 338	117 175
Février	172,96	173,25	163,00	4 537	26 316
Mars	173,95	174,50	173,00	32	185

Source : Fininfo

### COURS ET VOLUMES ÉCHANGÉS DE L'OCÉANE ACCOR 1,75 % OCTOBRE 2003 (CODE ISIN FR0010026765)

En €	Cours moyen	Cours extrêmes		Volumes échangés	
		+ haut	+ bas	en € millions	en nombre
<b>2003</b>					
Octobre	40,51	40,80	40,28	720	17 613
Novembre	41,25	42,10	40,80	7 772	187 828
Décembre	42,00	42,50	41,90	16 236	384 394
<b>2004</b>					
Janvier	42,09	42,65	41,55	6 663	158 371
Février	41,50	42,00	41,25	9 822	236 683
Mars	41,80	45,20	40,30	1 524	36 547

Source : Fininfo

## DIVIDENDES

	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice (en €)			Payé le (en €)	Cours de Bourse			Taux de rendement sur la base du dernier cours
		net	avoir fiscal	revenu global		Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
1998	180 704 995	0,80	0,40	1,20	14 juin 99	54,42	27,48	36,90	3,25%
1999	185 481 982	0,90	0,45	1,35	14 juin 00	50,36	34,40	47,97	2,81 %
2000	198 324 605	1,00	0,50	1,50	14 juin 01	51,00	35,39	45,00	3,33 %
2001	198 893 415	1,05	0,525	1,575	3 juin 02	52,40	25,72	40,83	3,86 %
2002	199 258 550	1,05	0,525	1,575	2 juin 03	49,00	26,75	28,86	5,46 %
2003 <sup>(1)</sup>	199 259 550	1,05	0,525	1,575	17 mai 04	37,43	25,01	35,90	4,39%

(1) proposé.

Un dividende représentant € 1,05 net et € 1,575 avec avoir fiscal est proposé pour les personnes pouvant s'en prévaloir aux 199 259 550 actions ayant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2003. La politique de Accor en matière de dividende est de maintenir un taux de distribution élevé et une croissance régulière du dividende

par action. Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France. Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

## RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

### Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 811 01 02 03 (coût d'un appel local) propose des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, des informations pratiques pour les actionnaires individuels ainsi que la mise en relation avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires.

### Documents d'information

La communication financière de Accor s'attache à diffuser une information toujours plus transparente. Actionnaires institutionnels et individuels, salariés, clients, fournisseurs et partenaires peuvent trouver une réponse à leurs besoins et se faire leur propre opinion sur la qualité des fondamentaux de Accor.

Accor met à la disposition de ses publics une large palette de documents d'information allant au-delà des exigences réglementaires. Ils sont disponibles sur simple demande ou accessibles sur le site Internet de la communication financière de Accor [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance) :

- Le rapport annuel et le document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers. Ces deux documents ont été primés par la Communauté financière respectivement en 2000 et en 1997 ;
- La carte d'identité du Groupe, qui présente le Groupe de façon succincte et illustrée ;

- La Lettre aux Actionnaires, adressée deux fois par an aux actionnaires individuels détenant au moins 250 actions au porteur, ainsi qu'aux actionnaires inscrits au nominatif et aux membres du Club des Actionnaires Accor. Elle fait également l'objet d'une version spéciale "actionnaires salariés" traduite en huit langues ;
- Les avis financiers, publiés dans la presse ;
- Les notes d'opération financière enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- Le guide de l'Actionnaire ;
- Les avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressés personnellement aux actionnaires nominatifs et aux membres du Club des Actionnaires Accor.

### Site Internet [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)

Le site Internet de la communication financière de Accor [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance) est conçu comme un outil pratique et une véritable bibliothèque. Il propose les retransmissions vidéo en direct et en différé des présentations de résultats et de l'Assemblée Générale des Actionnaires, les retransmissions audio des conférences téléphoniques réalisées lors de la publication de chiffres d'affaires, la possibilité de télécharger tous les documents publiés par le Groupe, le cours de Bourse de Accor actualisé toutes les quinze minutes, l'agenda des événements et des publications, un espace pratique dédié aux actionnaires...

La nouvelle version de ce site est en ligne depuis le mois de février 2003.

## Rencontres

En 2003, Accor a multiplié les rencontres avec les analystes, les investisseurs et les actionnaires individuels.

Au total, 353 institutions ont été rencontrées et 33 "roadshows" ont été réalisés en Europe, aux États-Unis et au Japon. Accor a également participé à quatre conférences internationales sur le secteur de l'hôtellerie.

Accor reste très proche de ses actionnaires individuels. Une réunion d'actionnaires à Paris, animée par Benjamin Cohen, Vice-Président du Directoire, a réuni 250 personnes. Des réunions ont été organisées en province en collaboration avec Euronext, la Fédération Française des Clubs d'Investissement et le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF). En 2003, Accor est ainsi allé à la rencontre de 700 actionnaires à Marseille et Strasbourg ; ces réunions sont couplées avec des visites de sites du Club des Actionnaires.

Des réunions sont également organisées à Paris, à l'occasion des publications de résultats annuels et semestriels pour les actionnaires salariés.

## Club des Actionnaires Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor compte 5 500 membres adhérents (détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif) à fin 2003. Ces derniers bénéficient d'avantages tels que la réception directe d'informations régulièrement au cours de l'année (Lettre aux Actionnaires, Courrier du Club, documents relatifs aux Assemblées Générales...), ou la possibilité de participer à des visites de sites. En 2003, à Paris et en province, plusieurs hôtels du Groupe et l'Académie Accor ont ouvert leurs coulisses à 190 membres du Club. Un accueil spécifique est aussi réservé aux membres du Club à l'occasion de l'Assemblée Générale.

Depuis 2002, la carte d'adhérent au Club est une carte de fidélité permettant de bénéficier des avantages offerts par le réseau Mouvango. Ses détenteurs peuvent gagner des points dans les hôtels Accor, mais également chez les partenaires du réseau tels que Total, Europcar, Courtepaille, Bouygues Telecom...

## Présence de Accor dans les indices de développement durable

Les agences de notation apprécient les engagements et les réalisations de Accor en matière de développement durable. Le Groupe est intégré dans les trois principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigéo (ex-Arese), l'indice FTSE4Good du Ftse et l'indice Dow Jones Sustainability Index du Dow Jones.

## Récompenses

Accor a été classé premier européen dans son secteur pour la qualité de sa communication financière selon l'étude Thomson Extel Survey.

Accor a remporté deux prix du magazine britannique Investor Relations, "IR Magazine Eurozone Awards" : celui de "Best Investor Relations Officer" - Eurostoxx 200, qui a été attribué à Éliane Rouyer, et celui de "Best Use of the Internet for Investor Relations" - Eurostoxx 200.

Enfin la rubrique "Finance" du site Internet [www.accor.com](http://www.accor.com) a été primée pour la troisième année consécutive en 2003. Elle a reçu deux labels Boursoscan, décernés par Boursorama et TLB : le premier prix "Coup de Cœur" du meilleur site lors d'une première visite et le deuxième prix pour son contenu.

## Directeur de la Communication Financière et des Relations Investisseurs

Éliane Rouyer  
Tour Maine Montparnasse  
33, avenue du Maine  
75755 Paris Cedex 15  
Tél. : 01 45 38 86 26  
Fax : 01 45 38 85 95

## Contact actionnaires :

**0811 01 02 03** (coût d'un appel local)

e-mail : [comfi@accor.fr](mailto:comfi@accor.fr)

Site Internet : [www.accor.com/finance](http://www.accor.com/finance)



Annexe : il est précisé que le rapport des Commissaires aux comptes établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Accor décrivant les procédures de contrôle interne, figure page 104 du présent document de référence.

## **Commissaires aux comptes**

### **Titulaires**

Barbier Frinault & Autres

Réseau Ernst & Young

Christian Chochon

41, rue Ybry - 92200 Neuilly-sur-Seine

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Deloitte, Touche, Tohmatsu - Audit

Alain Pons

185, avenue Charles-de-Gaulle

B.P. 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Renommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

### **Suppléants**

BEAS

7, Villa Houssaye

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

Christian Chiarasini

41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine

Nommé pour 6 exercices par l'Assemblée Générale du 29 mai 2001.

## **Réviseur**

Deloitte Touche Tohmatsu

185, avenue Charles-de-Gaulle

B.P. 136

92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

## **Responsables de l'information**

Éliane Rouyer

Directeur de la Communication Financière

Tél. : 01 45 38 86 26

Jacques Stern

Directeur Financier

Tél. : 01 45 38 86 36

Pierre Todorov

Secrétaire Général

Tél. : 01 45 38 87 33

# TABLEAU DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel enregistré comme document de référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations requises par l'Autorité des Marchés Financiers dans le cadre de ses règlements et instructions d'application.

Informations	Pages
<b>Attestations des responsables</b>	
Attestation des responsables du document de référence	130
Attestation des contrôleurs légaux des comptes	130
Politique d'information	128
<b>Renseignements de caractère général</b>	
<b>Émetteur</b>	
• Réglementation applicable (sociétés étrangères)	N/A
<b>Capital</b>	
• Particularités (limitation à l'exercice des droits de vote)	121
• Capital autorisé non émis	122
• Capital potentiel	123
• Tableau d'évolution du capital sur cinq ans	123
<b>Marché des titres</b>	
• Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois	126
• Dividendes	128
<b>Capital et droits de vote</b>	
Répartition actuelle du capital et des droits de vote	124
Évolution de l'actionnariat	125
Pactes d'actionnaires	125
<b>Activité du Groupe</b>	
Organisation du Groupe (relations mère et filiales, information sur les filiales)	85
Chiffres clés du Groupe	2
Informations chiffrées sectorielles (par activité, par zone géographique et/ou pays)	2
Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur	5
Politique d'investissements	17
Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise...)	42

Informations	Pages
<b>Analyse des risques du Groupe</b>	
<b>Facteurs de risques</b>	
• Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	29
• Risques particuliers liés à l'activité (dont dépendance à l'égard de fournisseurs, clients, sous-traitants, contrats, procédés de fabrication...)	30
• Risques juridiques (réglementation particulière, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	30
• Risques industriels et liés à l'environnement	31
<b>Assurances et couverture des risques</b>	<b>31</b>
<b>Patrimoine, situation financière et résultats</b>	
Comptes consolidés et annexe	35
Engagements hors-bilan	79
Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	108
Information financière pro forma	N/A
Ratios prudentiels réglementaires (banques, assurances, courtiers)	N/A
Comptes sociaux et annexe	81
Comptes semestriels consolidés	N/A
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance	94
Composition et fonctionnement des comités	94
Dirigeants mandataires sociaux (rémunérations et avantages, options consenties et levées, BSA et BSPCE)	105/106
Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées)	106/107
Conventions réglementées	92
<b>Évolution récente et perspectives</b>	
Évolution récente	21
Perspectives	17



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 8 avril 2004 sous le n° D. 04-437, conformément au règlement COB n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

