



Résultats annuels 2001

Mercredi 6 mars 2002



Sommaire

- ▶ **Résultats annuels 2001 :**
confirmation d'une forte capacité de résistance
- ▶ **Le modèle Accor :**
une stratégie long terme de création de valeur pour l'actionnaire
- ▶ **Perspectives 2002**





**Résultats annuels 2001 :
confirmation d'une
forte capacité de résistance**



Chiffres clés 2001

(en € millions)	2000	2001	Δ 01/00
▶ Chiffre d'affaires	7 007	7 290	+4,0%
▶ Résultat brut d'exploitation % CA	1 891 27,0%	1 971 27,0%	+4,2%
▶ Résultat courant avant impôt (RGO)	751	758	+0,9%
▶ Résultat net	447	474	+6,0%
▶ BNPA (en €)	2,28	2,40	+5,3%
▶ MBA d'exploitation courante	984	1 005	+2,1%



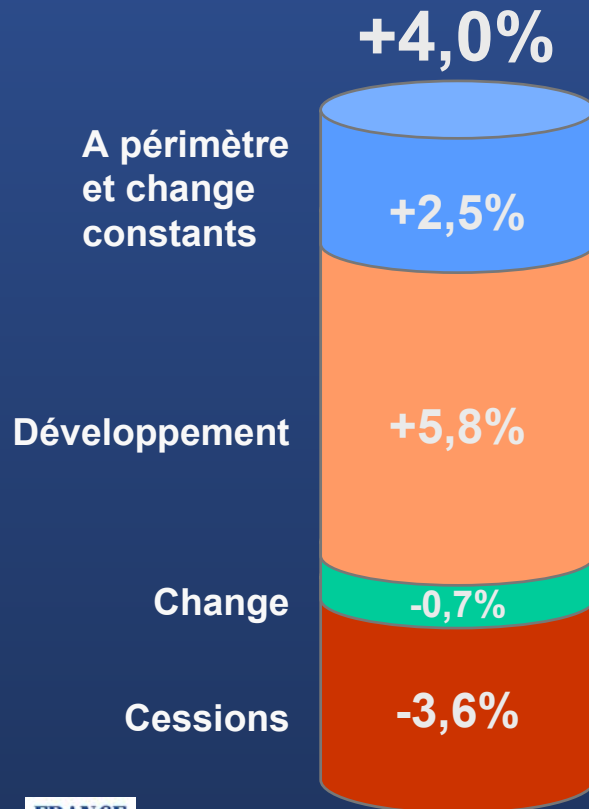
**2001 démontre la résistance
du modèle économique Accor**



Décomposition du chiffre d'affaires 2001

€ 7 290 millions

€ +283 millions



(en € millions)

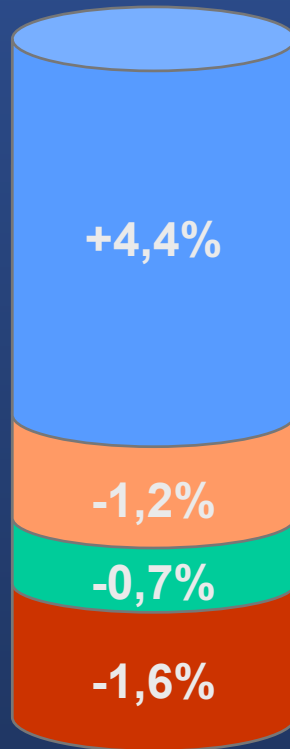
	2001	Δ 01/00
▶ Hôtellerie affaires et loisirs	2 704	+ 7,0%
▶ Hôtellerie économique	1 022	+ 11,3%
▶ Hôtellerie économique États-Unis	1 326	+ 2,6%
Sous-total Hôtellerie	5 052	+6,6%
▶ Services	498	+ 14,0%
▶ Agences de voyages	499	- 5,9%
▶ Casinos	302	+ 24,6%
▶ Autres	939	-11,4%
	7 290	+ 4,0%

Décomposition du résultat courant avant impôt (RGO)

€ 758 millions

€ +7 millions

+0,9%



A périmètre
et change
constants
+ € 33 M

Développement
- € 9 M

Change
- € 5 M

Cessions
- € 12 M



(en € millions)	2001	Δ 01/00
▶ Hôtellerie affaires et loisirs	217	-17
▶ Hôtellerie économique	175	+18
▶ Hôtellerie économique États-Unis	132	-37
Sous-total Hôtellerie	524	-36
▶ Services	180	+55
▶ Agences de voyages	(8)	-14
▶ Casinos	40	+4
▶ Autres	22	-2
	758	+7



2001 : Croissance du RGO, du Bnpa et du dividende

RGO
€ 758 M

+0,9%



Résultat net
€ 474 M

+6,0%



Bnpa
€ 2,40

+5,3%

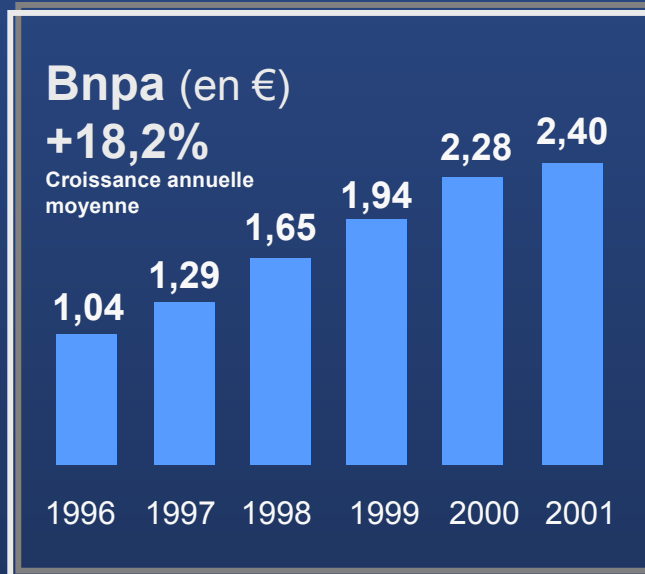


Dividende (1)

€ 1,05

+5,0%

Rendement de l'action: 3,5%
(avoir fiscal compris)



(1) sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2002



Cash flow

(en € millions)	2000	2001	
▶ MBA d'exploitation courante	984	1 005	(13,8% du CA)
▶ Investissements sur actifs existants	(422)	(405)	
▶ Autofinancement disponible	562	600	+6,8%
▶ Investissements de développement	(1 251)	(923)	
▶ Produits de cessions	843	535	

**Croissance de l'autofinancement disponible
dans un environnement difficile**

Ratios financiers

	2000	2001
▶ Dette nette (en € millions)	2 547	2 849
▶ Ratios financiers		
– Dette nette sur fonds propres ("Gearing")	63,9%	66,6%
– Couverture des charges financières (1)	x5,1	x5,4
– MBA (2) / Dette nette ajustée (3)	23,4%	22,9%

(1) RBE / (intérêt financier cash + 1/3 des loyers annuels)

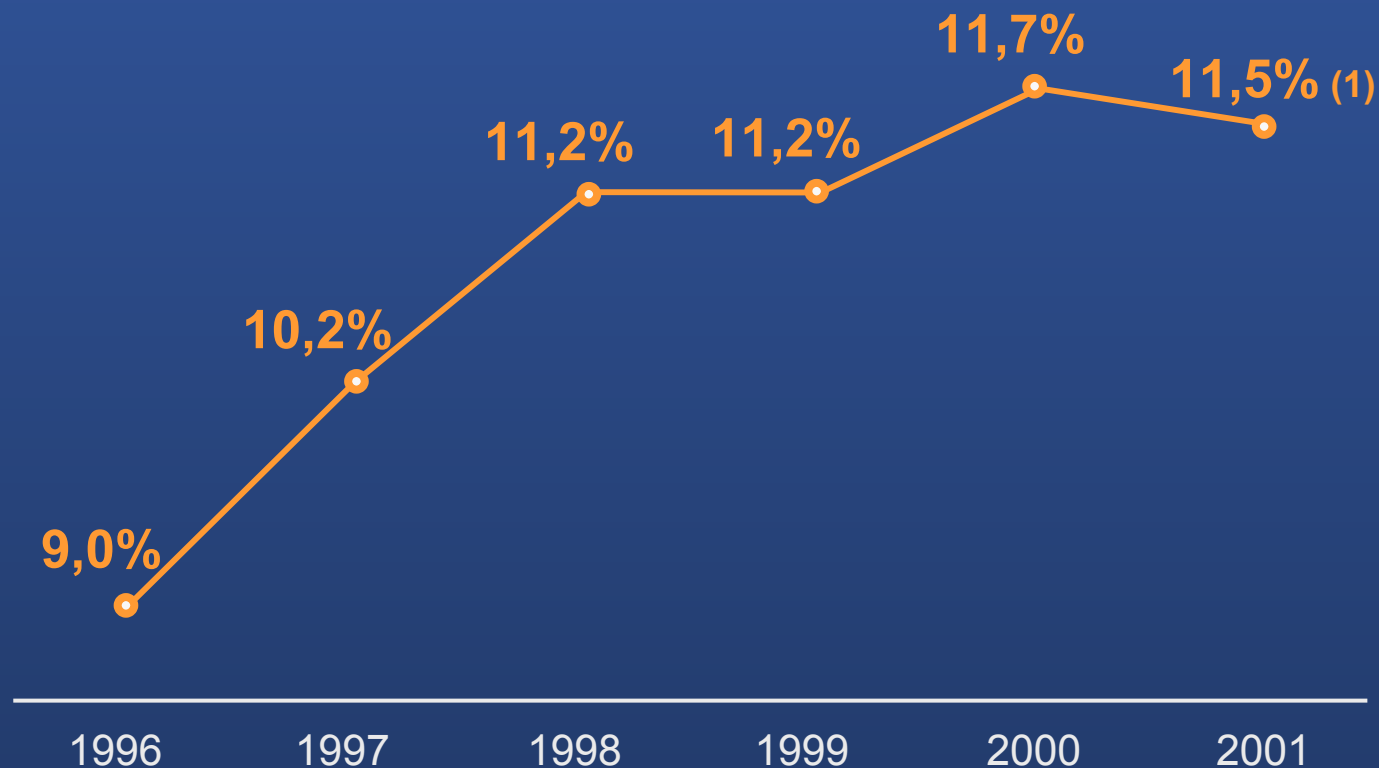
(2) MBA d'exploitation courante ajustée = MBA d'exploitation courante + 2/3 des loyers annuels

(3) Dette nette ajustée de 5 fois le montant des loyers annuels

**Stabilité des ratios financiers
dans un environnement difficile**



Retour sur capitaux employés (ROCE)



(1) Hors constructions en cours : 11,9% en décembre 2001 contre 12,1% en décembre 2000



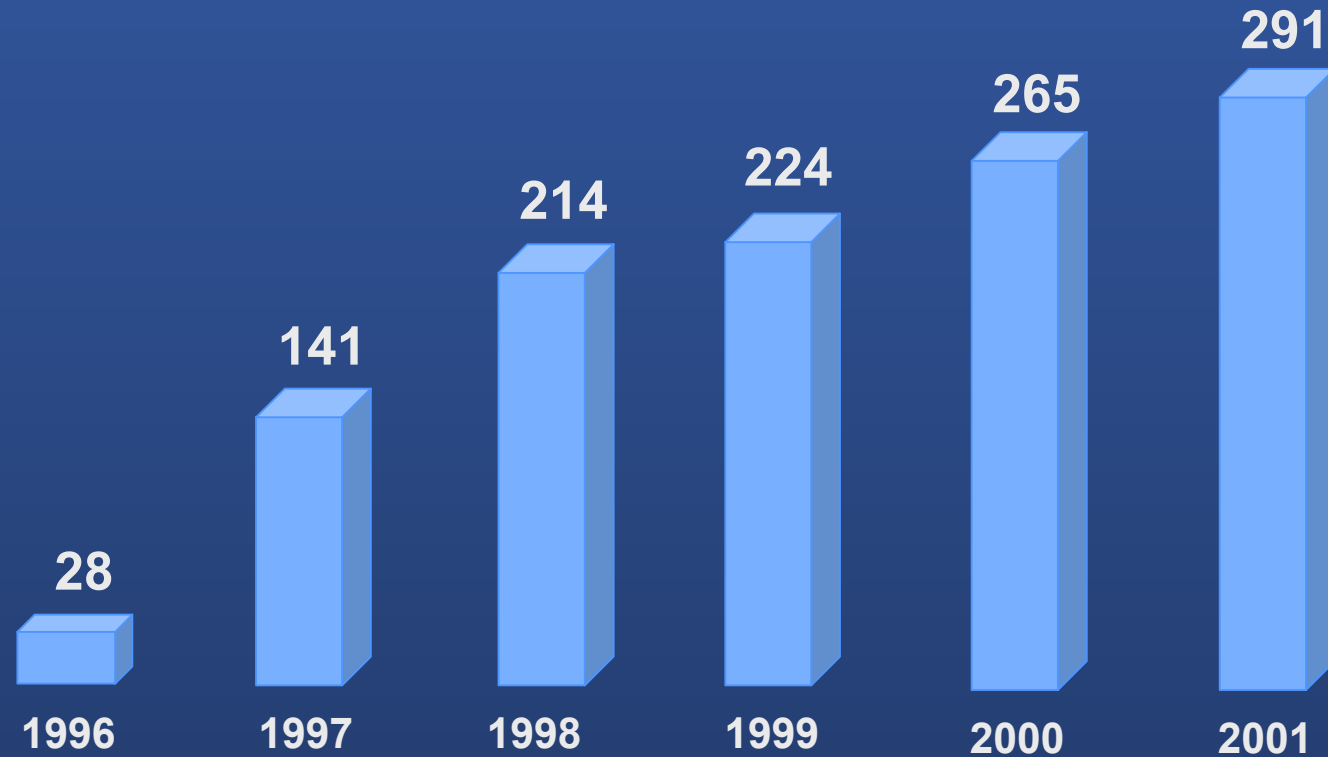
$$ROCE = \frac{Ebitda}{\text{Capitaux employés}}$$

(incl. écarts d'acquisitions et BFR)



Création de valeur en croissance continue

(en € millions,
au 31 décembre)




ROCE après impôt	7,0%	8,1%	8,7%	8,7%	9,0%	9,1%
CMPC	6,7%	6,4%	6,3%	6,4%	6,7%	6,6%

(Coût moyen pondéré
du capital)



Comparaison favorable des résultats 2001

		Marriott Int.	Host Marriott	Starwood	Hilton Corp.	Hilton Group	Sol Melia
▶ RGO	+0,9%	-33,8% ⁽¹⁾	0%	-57,7%	-34,2%	+1,3%	-34,6%
▶ BNPA	+5,3%	-51,3%	-87,5%	-64,0%	-39,2%	-0,6%	-49,2%

(1) avant write-off et coûts de restructuration



Le modèle économique Accor est plus résistant



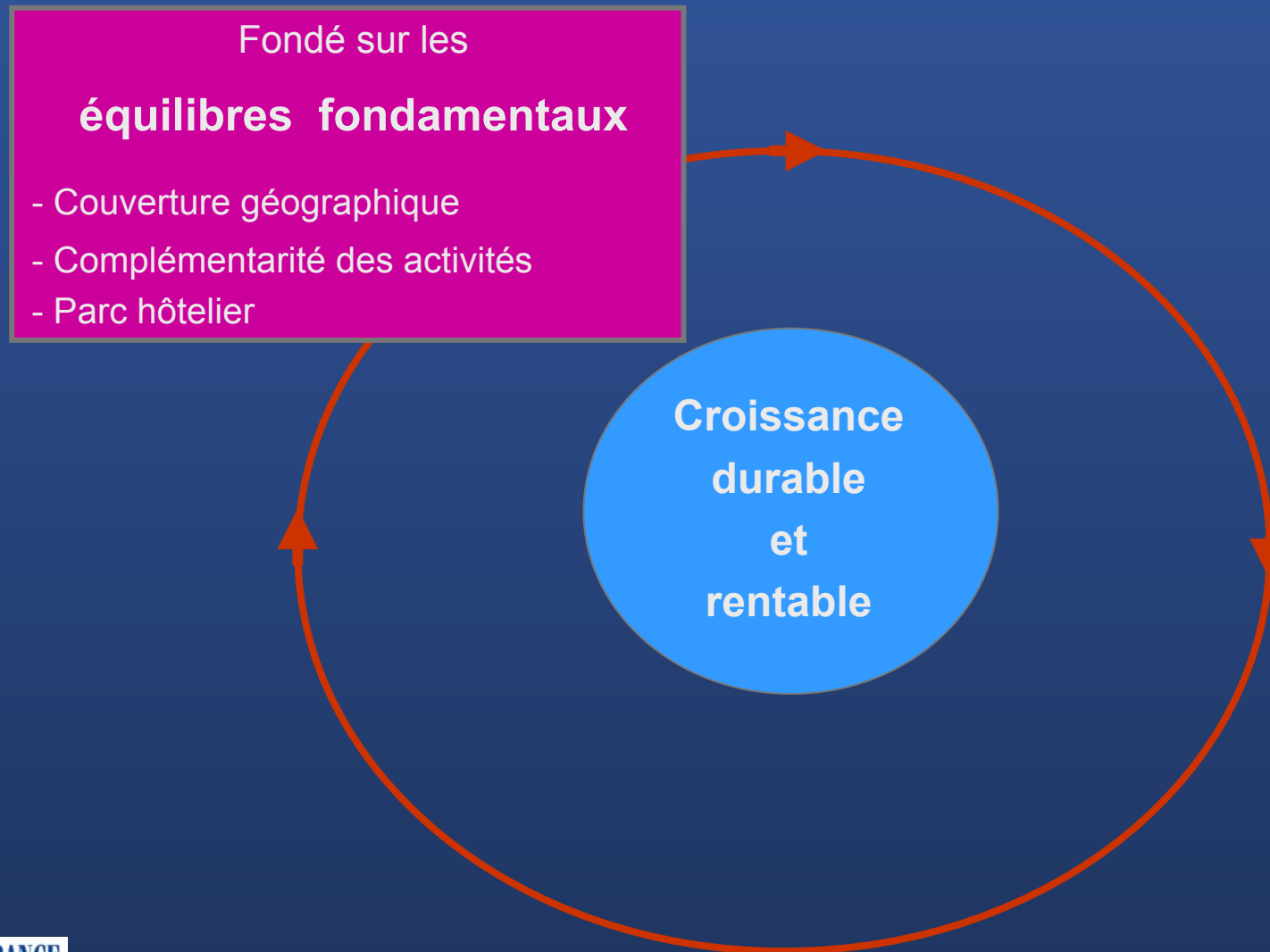


Le modèle Accor:

**Une stratégie long terme
de création de valeur pour
l'actionnaire**



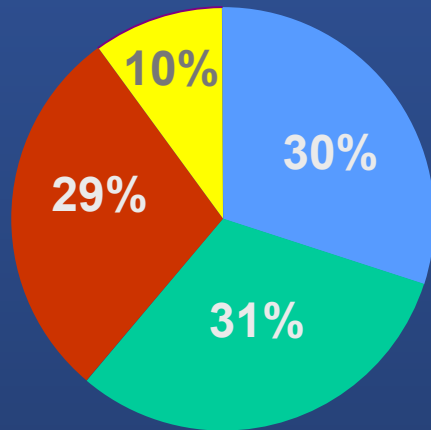
Le modèle économique Accor



Répartition géographique équilibrée

Répartition du RBE

2001



- ▶ Europe et Reste du monde
- ▶ Amérique du Nord
- ▶ Total Groupe

RBE

Δ annuelle 01/00

+ € 123 M

- € 43 M

+ € 80 M

Complémentarité des activités

Sofitel
Agences de voyages
 8% du RBE 2001

Milieu de gamme Grandes villes
Hôtellerie économique aux USA
Lenôtre
 44% du RBE 2001

Milieu de gamme en province
Hôtellerie économique en Europe
Services, Casinos, autres
 48% du RBE 2001

	RBE	
	Δ annuelle 01/00	
	Publié	Périmètre et change constants
	€ 0 M	- € 25 M
	- € 6 M	- € 33 M
	+ € 86 M	+ € 80 M
Total	+ € 80 M	+ € 22 M

Les activités résistantes compensent largement les activités plus cycliques



Deux activités à croissance régulière

Hôtellerie Economique en Europe

	<u>2001</u>	<u>Δ 01/00</u>
▶ RBE	388	+11,8%
▶ RGO	175	+12,2%
▶ ROCE*	15,3%	+0,7 pt

*Retour sur capitaux employés

Services

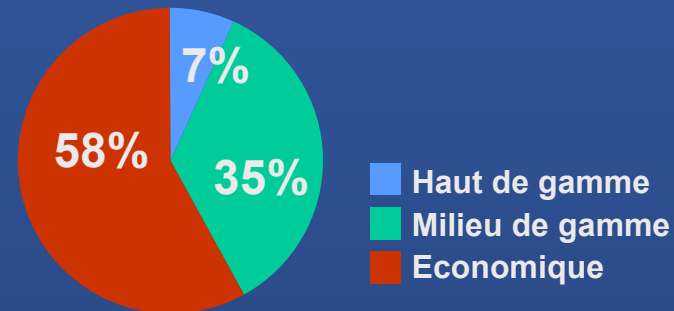
	<u>2001</u>	<u>Δ 01/00</u>
▶ RBE	206	+40,1%
▶ RGO	180	+42,9%
▶ ROCE*	25,8%	+6,1 pts

*Retour sur capitaux employés

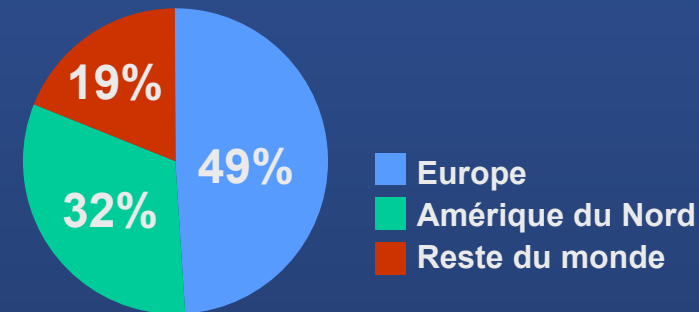
30% du RBE Groupe en 2001
47% du RGO Groupe en 2001

Parc hôtelier équilibré

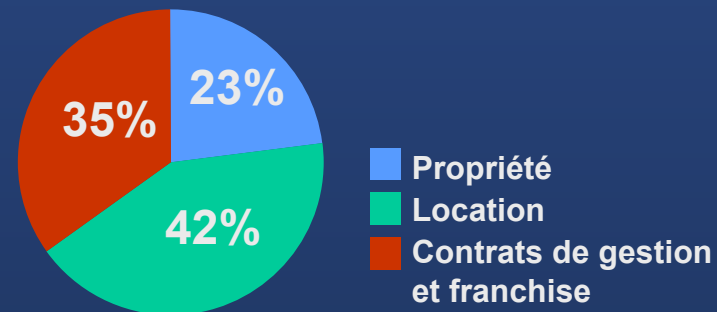
- ▶ Éventail de marques adapté à chaque segment de marché



- ▶ Présence internationale qui correspond à la demande mondiale



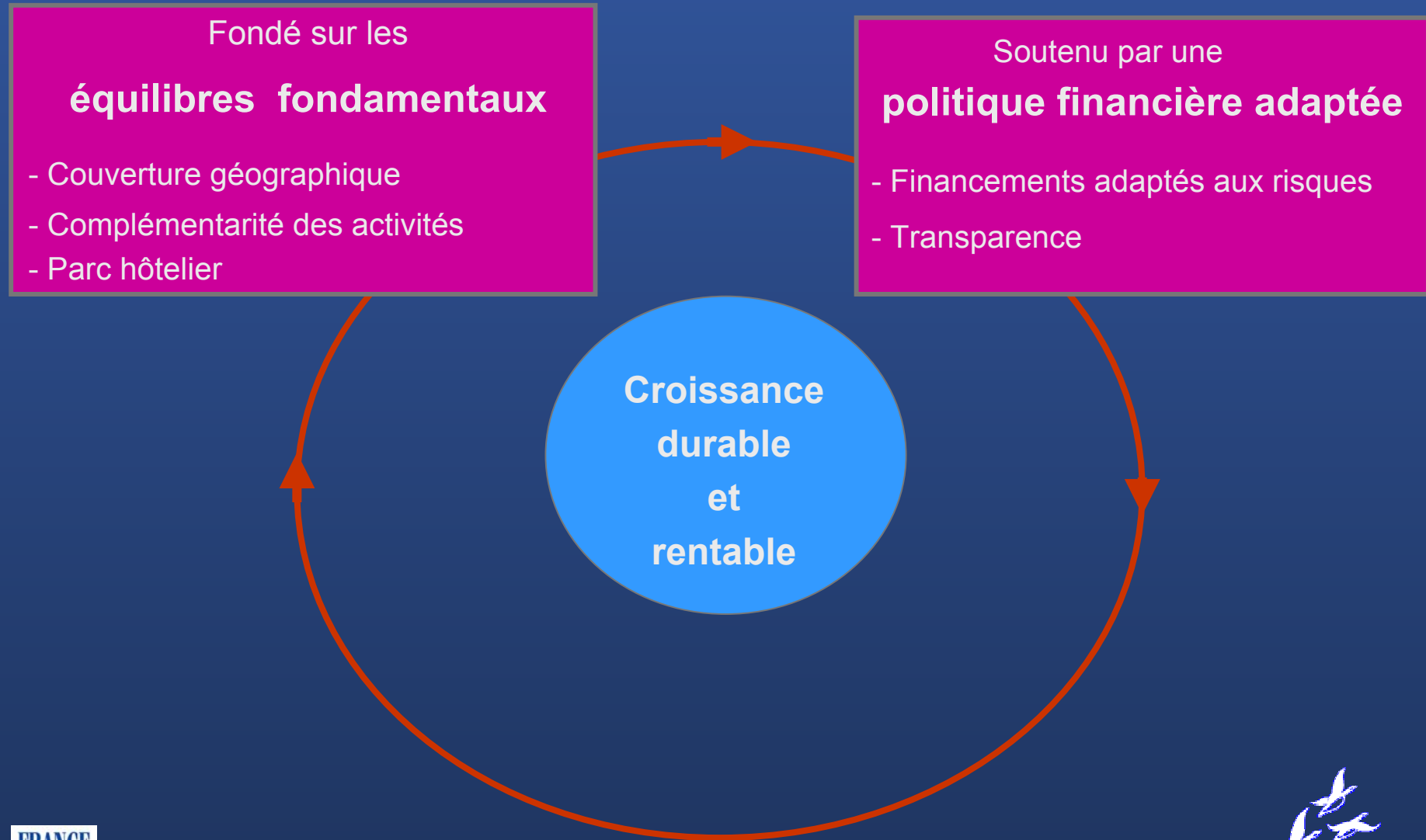
- ▶ Modes d'exploitation variés



(en % de chambres)

Un mix produits adapté

Le modèle économique Accor



Politique financière : lignes directrices

MAXIMISER LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

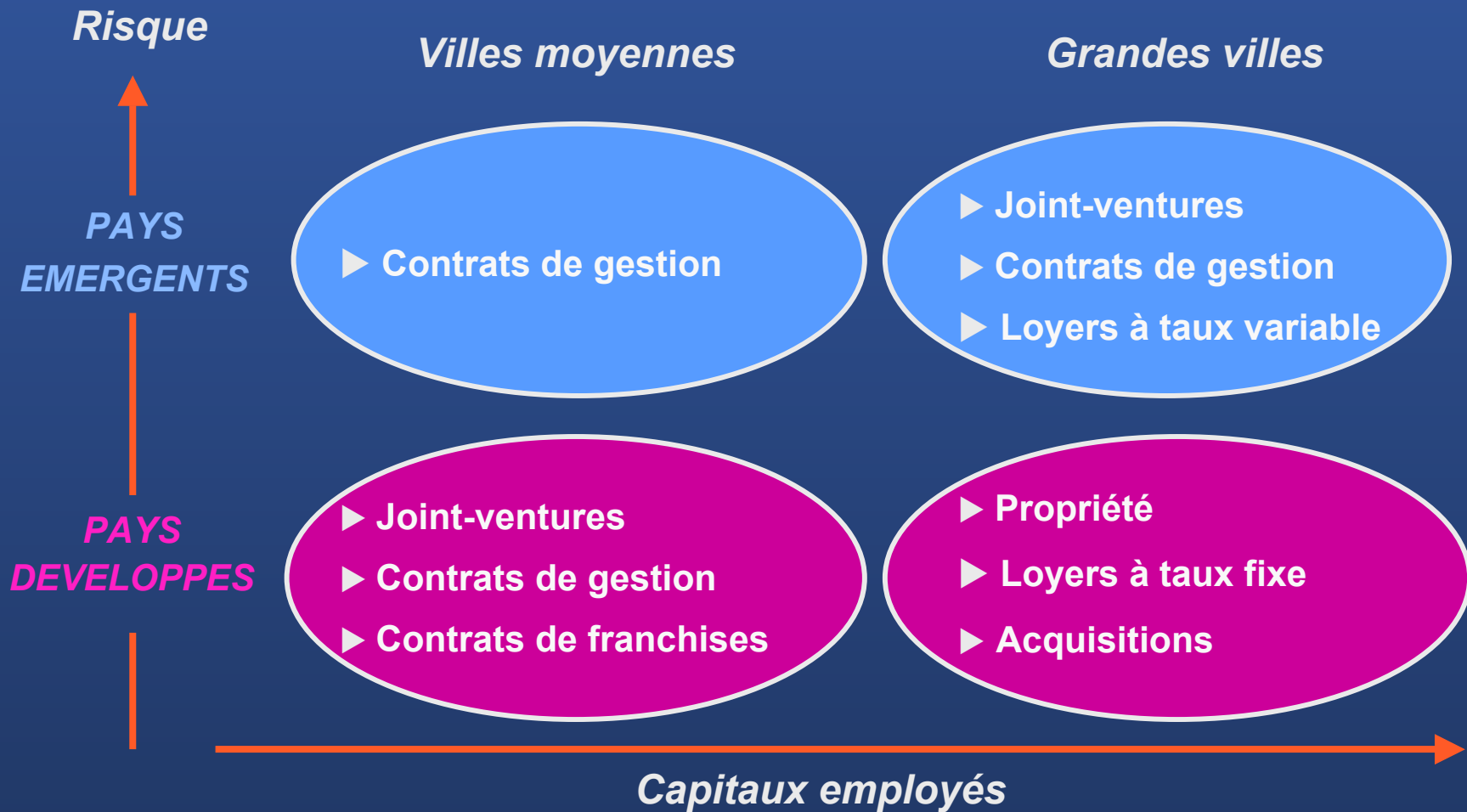
- ▶ Objectif de ROCE sur les nouveaux projets :
15% en 3 ans
- ▶ Priorité à la croissance du Bnpa



MINIMISER LES RISQUES

- ▶ Financements adaptés aux risques
- ▶ Ratios financiers
 - Dette nette / fond propres :
75% maximum
 - MBA / Dette nette : 25%
 - Couverture des charges financières : x5,5

Allocation de ressources



**Optimisation de la rentabilité
selon le profil de risque**

Principales caractéristiques des contrats de loyers

22

LOYERS A TAUX FIXE

*Principalement pour
l'hôtellerie économique
et le milieu de gamme
et les pays développés*

- ▶ Contrats de 20 à 25 ans (indexation limité sur l'inflation)
- ▶ Option d'achat à prix fixe après 10/12 ans
- ▶ Renouvellement possible au terme du contrat

LOYERS A TAUX VARIABLE

*Principalement pour
l'hôtellerie haut de gamme
et les pays émergents*

- ▶ Contrats de 10 à 15 ans
- ▶ Loyers en % du CA ou RBE
- ▶ Pas d'option d'achat

Conditions juridiques :
*pas d'exigibilité anticipée, ni clause de défaut croisé,
ni d'engagements (« covenants »)*

Dans un environnement peu risqué les loyers fixes sont adaptés

(en € Millions, 2001)

- nombre d'hôtels
- nombre de chambres
- ▶ CA
- ▶ Loyers
- en % du CA
- ▶ Ebitda

Exemple de Accor en Allemagne

258
28 428
482
(117)
24,3%
54

Exemple de Astron

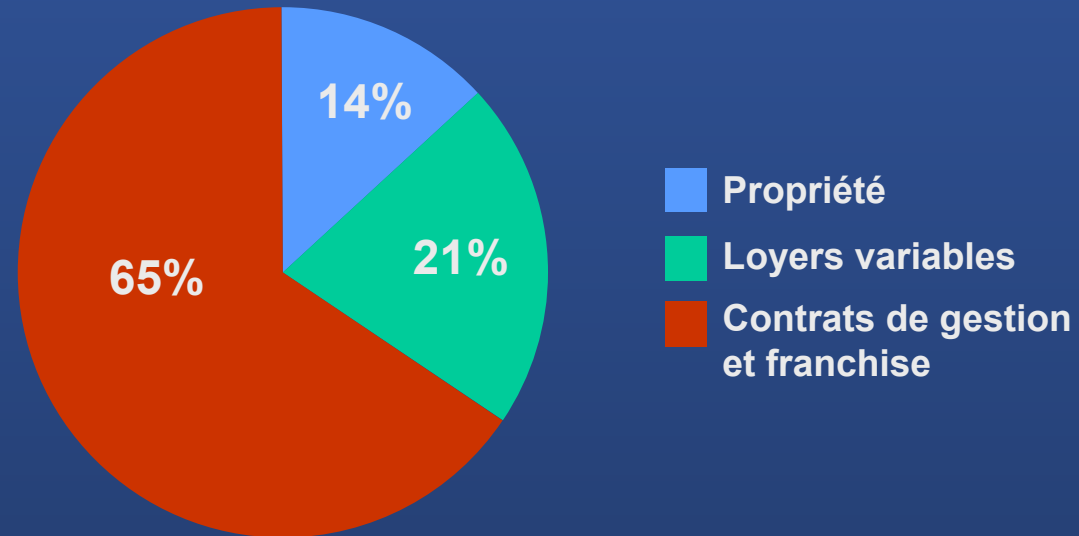
53
8 396
178
(55)
30,9%
19

**La transaction NH/Astron a été valorisée
à 9 fois l'Ebitda**



Dans un environnement plus risqué, les contrats de gestion et les loyers variables sont plus sûrs

Brésil



(En % de chambres)

123 hôtels (15 123 chambres)

y compris ouvertures 2002

Une politique financière maîtrisée et transparente

Principes comptables prudents

- ▶ Pas de write-off significatifs en 2001
- ▶ Pas de provisions ou de minimum garanti pour les contrats de gestion

Communication transparente

- ▶ Engagements hors bilan
- ▶ Publications par secteur / géographie
- ▶ Contrats de loyers opérationnels

**Prix du “Meilleur Rapport Annuel 2000”
et du “Meilleur Document de Référence 1997”
parmi les sociétés du CAC 40**

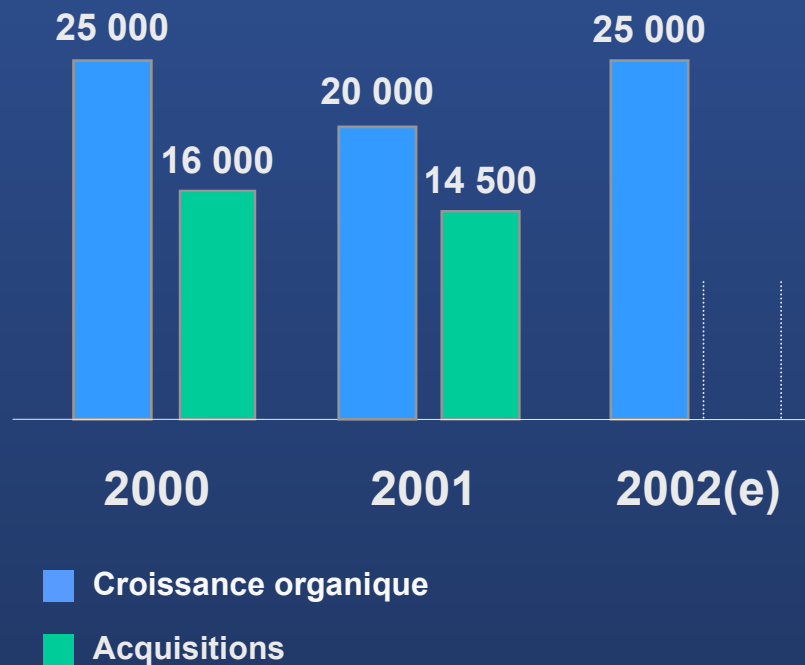


Le modèle économique Accor



Hôtellerie :

Une stratégie de développement maîtrisée



- ▶ Même rythme de croissance pour 2002 et au-delà
- ▶ Davantage de joint-ventures, contrats de gestion et de franchise en 2002
- ▶ Croissance organique privilégiée vs acquisitions avec prime

Ouvertures 2002 (croissance interne)



14 hôtels

Washington,
Chicago,
Buenos Aires,
Londres,
Venise,
Marseille,
Montreal,
Shanghai,
Marrakech,
Sydney...



22 hôtels

Berlin,
Barcelone,
Budapest,
Seville,
Turin,
Cracovie,
Wellington...



42 hôtels

Hambourg,
Rome,
Berlin,
Porto Alegre,
Bangkok
Kuta Bali,
Sao Paolo...



55 hôtels



45 hôtels



9 hôtels



25 hôtels



7 hôtels

Ouvertures estimées 2002
224 hôtels (25 116 chambres)



Gestion des opérations à travers un réseau intégré

Accor hôtels

Haut et milieu de gamme



Economique



Vente + Marketing + Distribution

Système de réservation centrale, intranet
Yield management, fidélisation,
Internet, gestion de la relation client

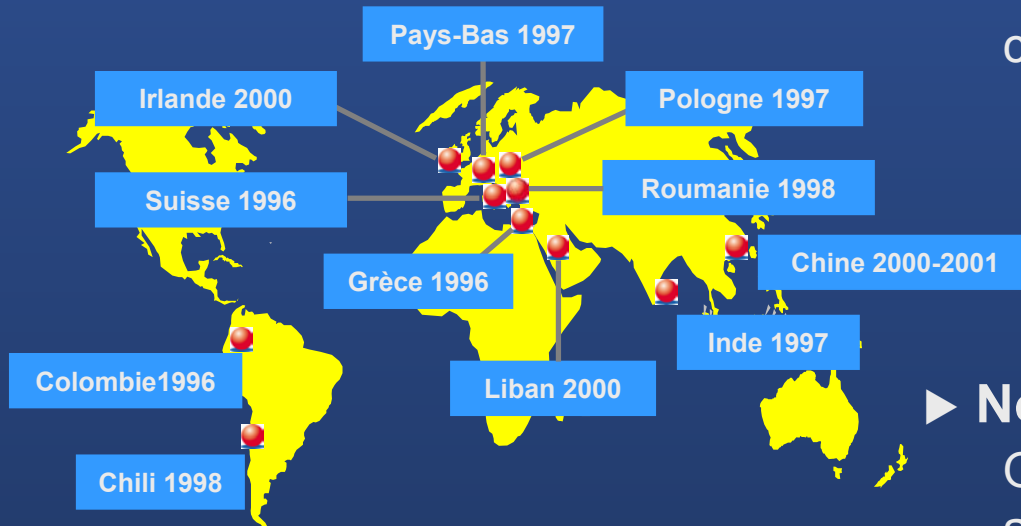
Achats

Construction

75% des produits référencés
au 1er janvier 2002:
302 projets en construction
125 projets de rénovation

Services: Nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux clients

► Nouveaux marchés



► Nouveaux produits

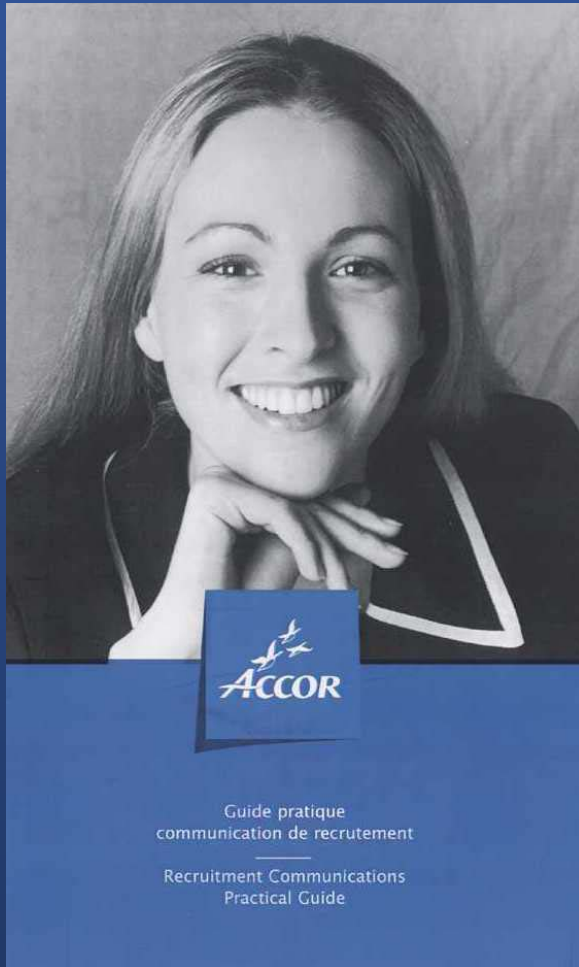
représentent 19% du CA 2001
contre 0,5% en 1996



► Nouveaux clients

Ouvertures des Ticket Restaurant
aux administrations et fonctionnaires
en France et en Italie

Ressources humaines



- ▶ **Des salariés fiers de travailler pour Accor : 79% (1)**

- ▶ **L'Académie Accor (centre de formation)**
 - 15 000 stagiaires en 2001
 - 8 000 formations à distance (e-training)

- ▶ **Programme de mobilité**
 - Taux de mobilité en France : 15%
 - Accor job sur Intranet : 4 000 offres



Perspectives 2002



Hypothèses budgétaires pour 2002

► RevPAR	T1 02	T2 02	T3 02	T4 02	2002
– Hôt. Affaires et Loisirs Europe	-4,7%	-0,2%	+5,0%	+9,1%	+2,4%
– Hôtellerie économique Europe	+3,3%	+3,8%	+3,6%	+3,8%	+3,6%
– Hôtellerie économique USA	-5,9%	-1,4%	+3,6%	+4,8%	+0,3%
 ► Services (volume d'émission à périmètre et change constants)					+ 10,2%

Analyse de sensibilité du RevPAR

Impact sur le RGO d'une Δ de 1pt du RevPAR

- Hôtellerie Affaires et Loisirs € 14,0 M
- Économique Europe € 9,0 M
- Économique USA € 11,0 M

Hypothèses 2002

Taux d'intérêt (variable 3 mois)

- Europe 3,25%
- USA 2,45%

Analyse de sensibilité

Impact sur le RGO d'une Δ de taux de 50bp

- Dette euro € 3,0 M
- Dette dollar € 4,0 M

Change

Euro / U.S. dollar \$ 0,95

Analyse de sensibilité

Impact sur le RGO d'une Δ de change de 5 cents

€ 6,0 M

Tendances à fin février 2002

	<i>Taux d'occupation</i> (en %) (02/01Δ en pts)		<i>Px moyen/Chambre</i> (02/01Δ in %)	<i>RevPAR</i> (02/01Δ en %)
► Hôtellerie				
– Affaires et loisirs Europe	53,4%	-3,4	+2,7%	-3,5%
– Economique Europe	65,1%	-1,2	+5,5%	+3,5%
– Economique USA	57,1%	-1,3	-1,6%	-3,8%
► Services (volume d'émission à périmètre et change constants)				+11,0%

Conclusion

Réseau intégré:
3 700 hotels de
l'hôtellerie économique au luxe

Un portefeuille unique d'activités
avec les Services

ACCOR a démontré sa capacité de
RESISTANCE dans un environnement difficile

ACCOR est bien placé pour
BENEFICIER

De la reprise économique

De l'expansion du
tourisme international



Résultats annuels 2001

Mercredi 6 mars 2002

