



NOUS FABRIQUONS

DU SOURIRE



## *Résultats Annuels 2002*

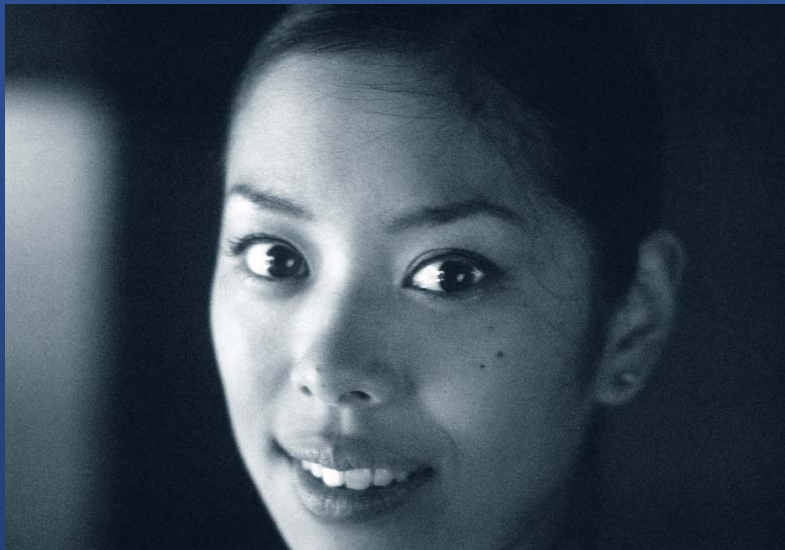
# Sommaire



▶ Résultats annuels 2002



▶ Priorités actuelles



## Résultats annuels 2002



## Chiffres clés 2002



en € millions	2001	2002	Δ 02/01
▶ Chiffre d'affaires	7 290	7 139	-2,1%
▶ Résultat courant avant impôt	758	703	-7,3%
▶ Résultat net	474	430	-9,3%
▶ BNPA (en €)	2,40	2,18	-9,2%
▶ Dividende (en €)	1,05	1,05 <sup>(1)</sup>	

(1) sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires



## 2002 : des résultats solides

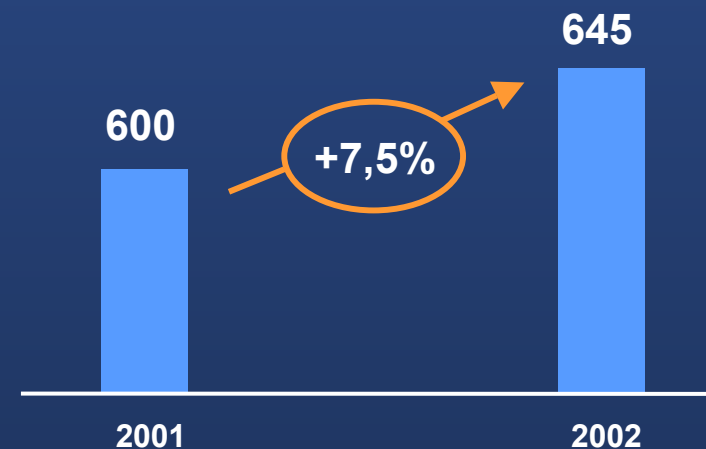


(en € millions)

### ► Maintien de la marge

	2001	2002
– Résultat brut d'exploitation	1 971	1 936
– % du chiffre d'affaires	27,0%	27,1%

### ► Croissance de l'autofinancement disponible





# Chiffre d'affaires 2002 : € 7 139 millions



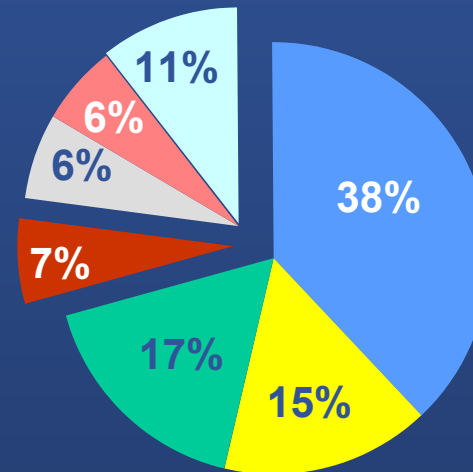
## ► -2,1% en données publiées :

- périmètre et change constants : +0,9%
- développement : +4,2%
- effets de change : -3,6%
- cessions : -3,6%

## ► CA hôtellerie : stable sur la période

## ► CA Services : +16,9% à périmètre et change constants

### Répartition par métier



- Affaires et loisirs : € 2 720 millions
- Économique (hors U.S.A.) : € 1 100 millions
- Hôt. Économique U.S.A. : € 1 213 millions
- Services: € 469 millions
- Agences de voyages : € 452 millions
- Restaurants: € 424 millions
- Autres (Casinos, service trains...) : € 761 millions



# Résultat brut d'exploitation 2002 : € 1 936 millions



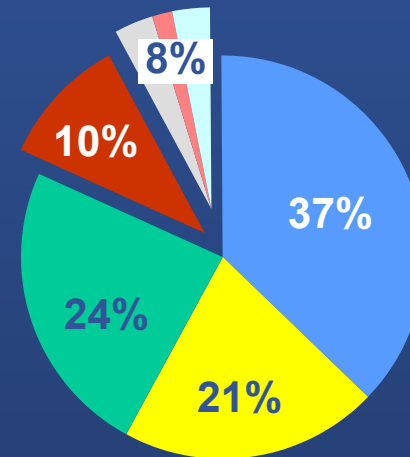
## ► -1,8% en données publiées :

- périmètre et change constants : +1,7%
- développement : +2,8%
- effets de change : -4,7%
- cessions : -1,6%

## ► Hôtellerie : € 1 583 millions

## ► Services : € 202 millions

### Répartition par métier



- Affaires et loisirs : € 719 millions
- Économique (hors U.S.A.) : € 400 millions
- Hôt. Économique U.S.A. : € 464 millions
- Services: € 202 millions
- Agences de voyages : € 59 millions
- Restaurants: € 31 millions
- Autres (Casinos, service trains...) : € 61 millions



## Hôtellerie affaires et loisirs



en € millions	2001	2002	Δ 02/01
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 698</b>	<b>2 720</b>	<b>+22</b>
<b>Rés. brut d'exploitation</b>	<b>735</b>	<b>719</b>	<b>-16</b>
<b>% chiffre d'affaires</b>	<b>27,2%</b>	<b>26,4%</b>	<b>-0,8 pt</b>

**Bonne résistance en France (43% du RBE)**



## Hôtellerie économique (hors U.S.)



en € millions	2001	2002	Δ 02/01
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 025</b>	<b>1 100</b>	<b>+75</b>
<b>Rés. brut d'exploitation</b>	<b>387</b>	<b>400</b>	<b>+13</b>
<b>% chiffre d'affaires</b>	<b>37,8%</b>	<b>36,3%</b>	<b>-1,5 pt</b>

**Accroissement des coûts salariaux en France**  
**Faiblesse de l'économie allemande**



## Hôtellerie économique U.S



en € millions	2001	2002	Δ 02/01	
			publié	PCC*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 326</b>	<b>1 213</b>	<b>-113</b>	<b>-55</b>
<b>Rés. brut d'exploitation</b>	<b>516</b>	<b>464</b>	<b>-52</b>	<b>-32</b>
<b>% chiffre d'affaires</b>	<b>38,9%</b>	<b>38,3%</b>	<b>-0,6 pt</b>	

\* Périmètre et change constants

**Réduction des coûts salariaux  
et des dépenses de siège: € 23 millions**



## Services



en € millions	2001	2002	Δ 02/01	
			publié	PCC*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>498</b>	<b>469</b>	<b>-29</b>	<b>+84</b>
<b>Rés. brut d'exploitation</b>	<b>206</b>	<b>202</b>	<b>-4</b>	<b>+55</b>
<i>% chiffre d'affaires</i>	<i>41,4%</i>	<i>43,1%</i>	<i>+1,7 pt</i>	<i>+3,4 pt</i>
Gains de change	8	16	+8	
<b>Rés. courant avant impôt</b>	<b>180</b>	<b>186</b>	<b>+6</b>	
<i>Contribution au résultat groupe</i>	<i>23,7%</i>	<i>26,4%</i>		

\* Périmètre et change constants

**Amélioration de la marge**  
**Gestion prudente du risque de change**



## Agences de voyages



en € millions	2001	2002	Δ 02/01
Chiffre d'affaires	499	452	-47
Rés. brut d'exploitation	36	59	+23
% chiffre d'affaires	7,2%	13,1%	+5,9 pt

**Réduction des coûts opérationnels:  
€ 61 millions**



## Casinos



en € millions	2001	2002 (à 100%)	2002 publié (part du groupe)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>302</b>	<b>334</b>	<b>242</b>
<b>Res. brut d'exploitation</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>41</b>
<b>% chiffre d'affaires</b>	<b>19.2%</b>	<b>17.4%</b>	

***Détérioration de la marge  
due à l'accroissement du taux de prélèvement (+2,6 pts)***



## Résultat courant avant impôt



en € millions	2001	2002
▶ Résultat brut d'exploitation	1 971	1 936
▶ Coûts de détention	(1 233)	(1 247)
– Loyers	(698)	(726)
– Amortissements	(443)	(455)
– Résultat financier	(92)	(66)
▶ Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	20	14
▶ Résultat courant avant impôt	758	703

**Stabilité des coûts de détention**



# Portefeuille d'activités géographiquement équilibré

**Chiffre d'affaires 2002**  
€ 7 139 millions

**Résultat brut d'exploitation**  
€ 1 936 millions

**Résultat courant av. impôt**  
€ 703 millions

	Amérique du Nord	France	Europe (hors France)	Reste du Monde
Chiffre d'affaires 2002	22%	34%	31%	13%
Résultat brut d'exploitation	26%	29%	33%	12%
Résultat courant av. impôt	11%	39%	38%	12%



## Résultat net



en € millions	2001	2002
<b>▶ Résultat courant avant impôt</b>	<b>758</b>	<b>703</b>
▶ Plus values de cessions	95	24
▶ Amortissement des écarts d'acquisition	(102)	(109)
▶ Impôts	(246)	(234)
▶ Résultat exceptionnel	-	68
▶ Intérêts minoritaires	(31)	(22)
<b>▶ Résultat net, part du Groupe</b>	<b>474</b>	<b>430</b>
<b>Bénéfice net par action (en €)</b>	<b>2,40</b>	<b>2,18</b>



## Cash flow

en € millions	2001	2002	
▶ MBA d'exploitation courante	1 005	961	
▶ Investissements sur actifs existants	(405)	(316)	
▶ <b>Autofinancement disponible</b>	<b>600</b>	<b>645</b>	<b>+7,5%</b>
▶ Investissements de développement	(923)	(802)	
▶ Produits de cessions	535	660	

***Croissance de l'autofinancement disponible***

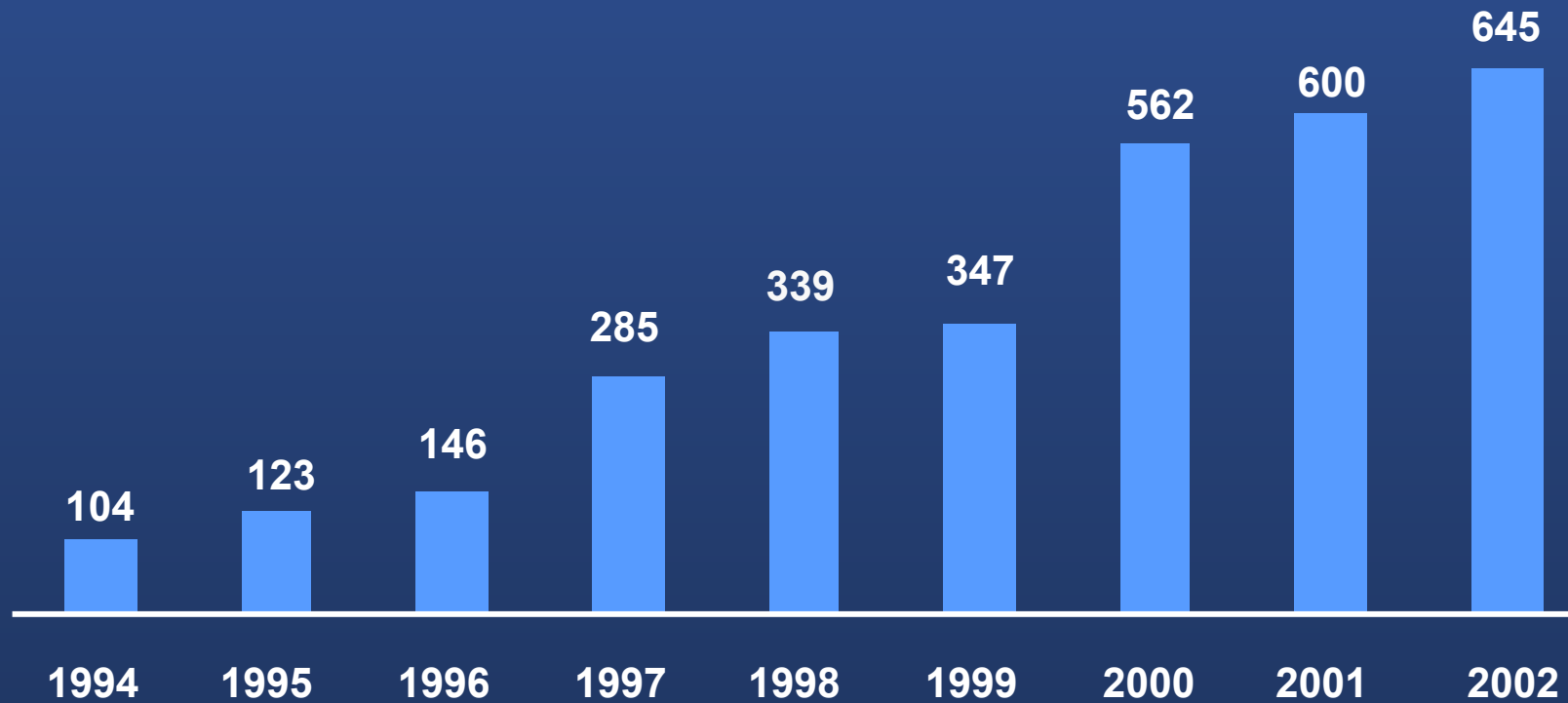


# Autofinancement disponible : 9 années de croissance continue



Cagr 1994-2002

► FCF : +25,6%



(en € millions)



## Ratios financiers



en € millions	2001	2002
▶ <b>Capitaux propres et intérêts minoritaires</b>	<b>4 279</b>	<b>3 984</b>
▶ <b>Dette nette</b>	<b>2 849</b>	<b>2 802</b>
▶ <b>Ratios financiers</b>		
– <b>Dette nette sur fonds propres (Gearing)</b>	<b>66,6%</b>	<b>70,3%</b>
– <b>Couverture des charges financières (1)</b>	<b>x5,4</b>	<b>x5,6</b>
– <b>MBA (2) / Dette nette ajustée (3)</b>	<b>17,3%</b>	<b>16,5%</b>

(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 8 fois le montant des loyers annuels*

**Maîtrise des ratios financiers**



# Structure de la dette à fin décembre 2002



## ► Deux importantes opérations réalisées en 2002

- **Oblig. Convertible OCEANE 3/5 ans** € 570 M  
coupon 1%, émise en avril 2002
- **Oblig. Simple 4 ans** € 400 M  
coupon 5%, émise en décembre 2002

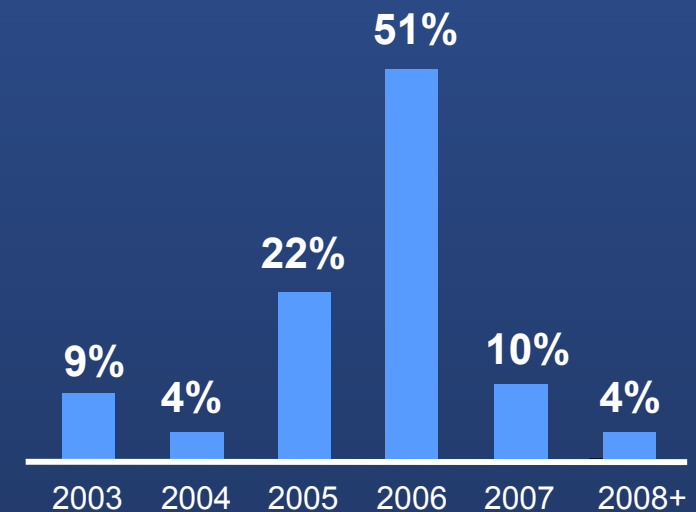
## ► Diversité des sources de financement

- 43% d'origine bancaire
- 57% d'origine obligataire

## ► Taux d'intérêt moyen de la dette 3,80%

- Taux fixe (40%) 3,88%
- Taux variable (60%) 3,74%

## ► Echéances de la dette





## Engagements hors-bilan

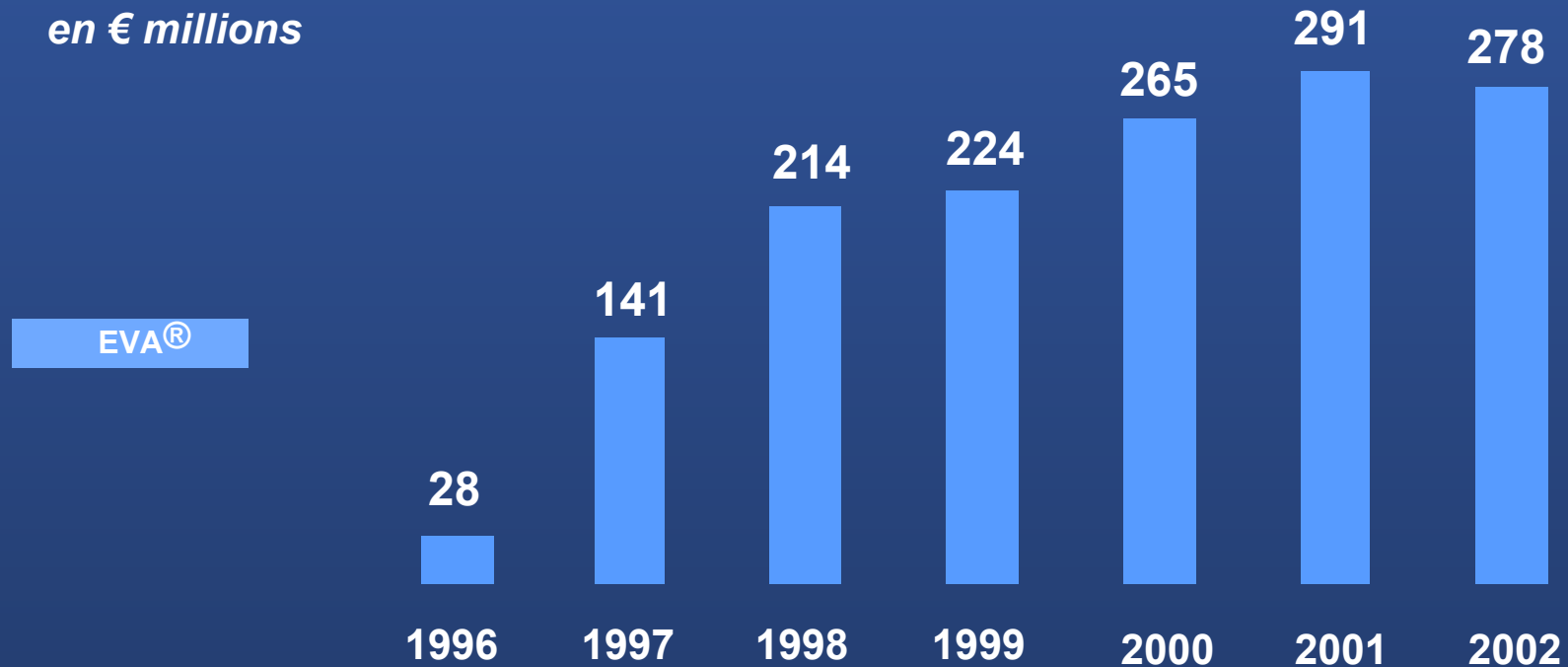
en € millions	2001	2002
– Garanties sur prêts	27	42
– Engagements de rachat d'actifs	139	134
– Options de vente sur actions Accor	66	-
– Autres engagements	41	100
▶ Total	273	276
% des capitaux employés	2,3%	2,3%



# Retour sur capitaux employés (ROCE) et création de valeur (EVA®)



en € millions



**ROCE avant impôt** 9,0% 10,2% 11,2% 11,2% 11,7% 11,5% 10,7%

**ROCE après impôt** 7,0% 8,1% 8,7% 8,7% 9,0% 9,1% 8,6%

**CMPC** 6,7% 6,4% 6,3% 6,4% 6,7% 6,6% 6,2%

(Coût moyen pondéré du capital)



## Résultats des principaux concurrents 2002 vs 2000



	Accor	Six Continents	Hilton Group	NH Hoteles	Sol Melia	Marriott International	Starwood	Hilton Corp.
► RCAI * Par action	-7,1%	-25,4%	-6,9%	-17,0%	-66,9%	-37,9%	-58,8%	-29,6%
► BNPA Publié	-4,4%	-72,5%	-33,4%	-20,0%	-96,8%	-42,2%	-13,7%	-28,4%

\* Résultat courant avant impôt



## Priorités actuelles

# Capitaliser sur Accor et ses marques

25

Une référence en matière de:

- service
- innovation
- rapport qualité/prix



DU SOURIRE

ACCOR hotels

ACCOR Services



► Faciliter la vie



Forte notoriété des  
marques renforcée par  
l'endorsement Accor



► Développer le bien-être



► Améliorer la performance



Expertises associées





## ***Outils de marketing Accor : augmenter les parts de marché***



- ▶ **Systeme de réservation centrale performant** : 11 millions de nuitées, +23% vs 2001
- ▶ **Programmes de fidélité** : 875 000 membres, +10,2% vs 2001
- ▶ **Partenariats** (Air France, Delta Airlines, SNCF, Europcar, Total...)
- ▶ **Sites internet Accorhotels** : +155% de réservations en Europe en 2002  
3,6% du total des chambres vendues (2,6% en Europe, 6% aux US)



***Une stratégie marketing proactive***



# Optimisation des organisations



1997 - 2002

**Bond en avant technologique avec les outils performants de “Accor 2000”**

Système de réservation mondial, ventes internationales,  
yield-management, organisations transversales (achats et technique )

2003

**Optimisation et simplification des organisations :**

- par zone géographique (Europe, Amérique du nord, Amérique latine, Asie-Pacifique)
- sur une base multimarque



## Développement des services en 2002 et au-delà



### ► Nouveaux pays :

- Environ 15 projets à l'étude



### ► Nouveaux produits :

- 24% du chiffre d'affaires total des services en 2002
- Programme d'assistance à la personne avec Davidson Trahaire en Australie



### ► Nouveaux clients :

- +12,6% du volume d'émission à périmètre et change constants en 2002





# Développement dans l'hôtellerie : rythme soutenu des ouvertures 2002

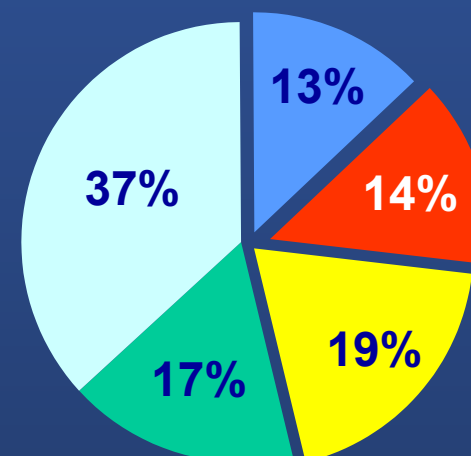
## Ouvertures par segment

(en % de chambres)

	8%
	29%
	20%
	6%
	37%
Total	100%

## Ouvertures par mode de gestion

(en % de chambres)



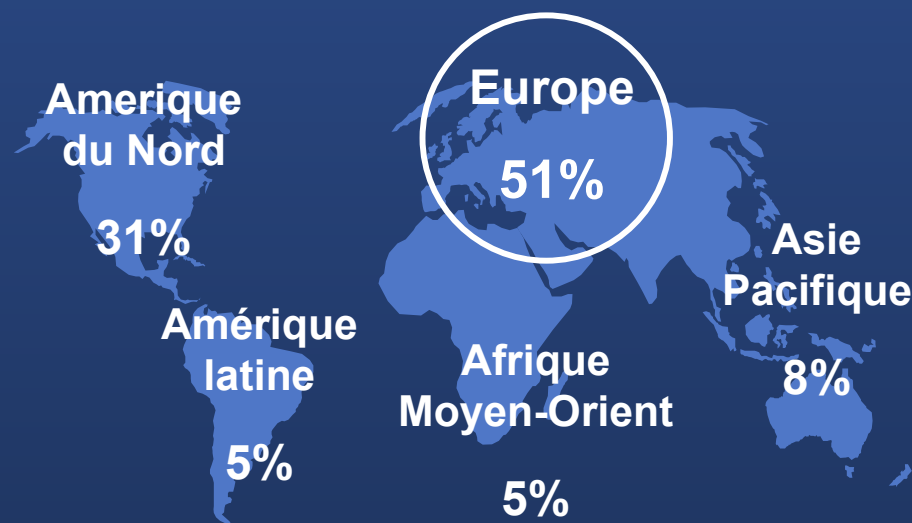
- Propriété
- Location
- Gestion
- Franchise
- Franchise Dorint

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



## Parc hôtelier à fin décembre 2002

	Hôtels	Chambres
▶ Parc à fin décembre 2001	3 654	415 769
– Ouvertures 2002	291	41 227
– Sorties du réseau	(116)	(16 189)
– Ouvertures nettes	175	25 038
▶ Parc à fin décembre 2002	<b>3 829</b>	<b>440 807</b>



(en % de chambres, au 31 décembre 2002)



# Répartition du parc hôtelier par mode de gestion à fin décembre 2002

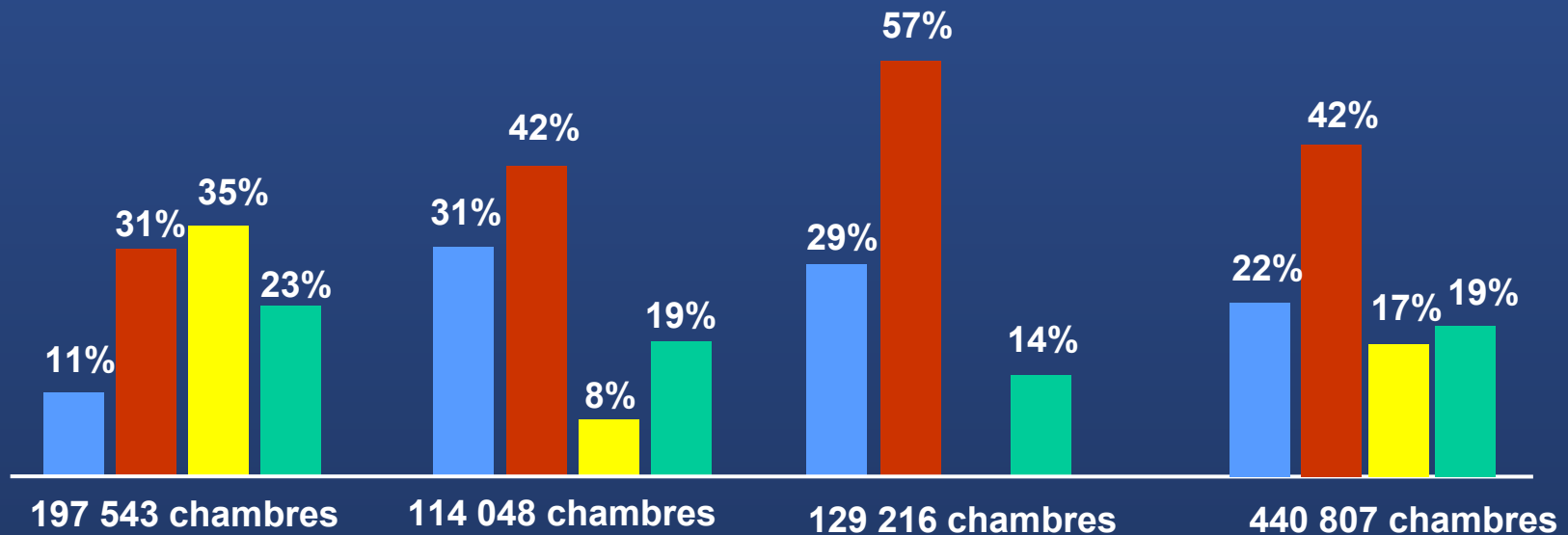


Haut et milieu  
de gamme

Économique  
(hors. U.S.)

Économique  
États-Unis

Réseau  
Accor hotels

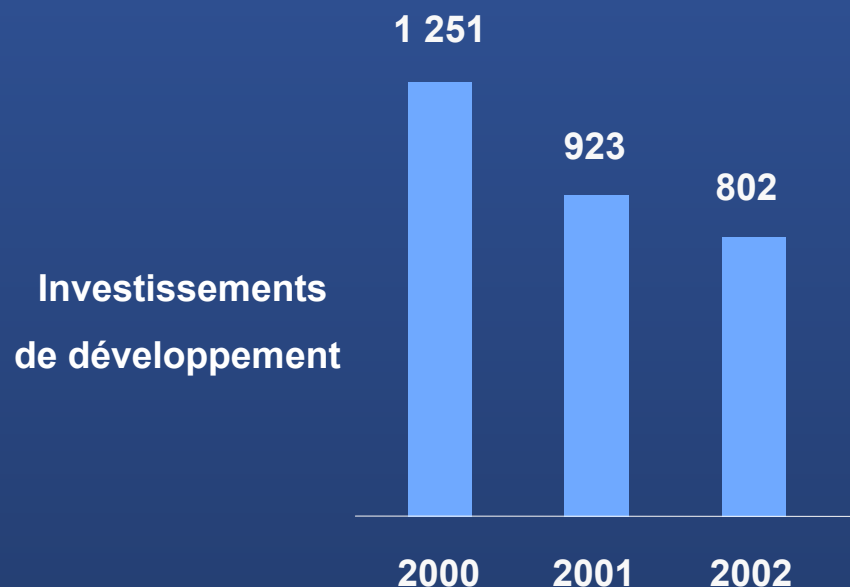


- Propriété
- Location
- Gestion
- Franchise

(en % de chambres)



## Maintien du rythme d'expansion : 20 000 chambres en 2003



**Investissements de développement  
prévus pour 2003 :  
€ 700 - 750 millions**

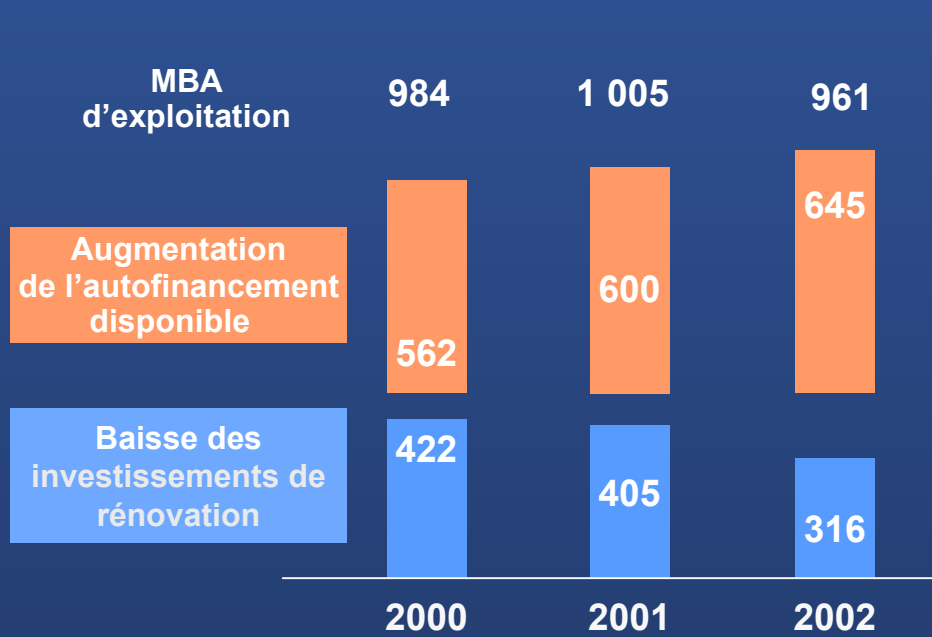
### Poursuite d'un développement soutenu :

- ▶ Investissements sélectifs en termes de produits et d'emplacements (Hôtellerie éco. et milieu de gamme, Europe)
- ▶ Élargissement du réseau en contrats de gestion, « joint-venture » et franchises (Hôtellerie haut de gamme, hors Europe)
- ▶ Possibles acquisitions régionales

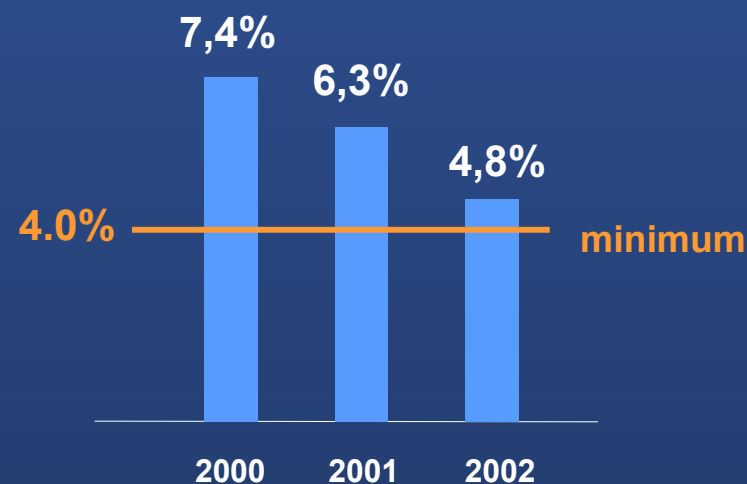


# Gestion de l'autofinancement disponible

## réduction des investissements de rénovation



**Investissements de rénovation hôtellerie**  
(en % du CA hôtellerie)



**Investissements de rénovation prévus pour 2003 :  
€ 300 - 330 millions**



## Tendances à fin février 2003 (cumul)

	<i>Taux d'occupation</i> ( $\Delta$ en pts)		<i>Prix moyen</i> ( $\Delta$ en %)	<i>RevPAR</i> ( $\Delta$ en %)
<b>► Hôtellerie</b>				
– Affaires et loisirs Europe	53,8%	+0,3	-1,1%	-0,7%
– Économique Europe	62,2%	-2,9	+3,7%	-0,9%
– Économique U.S.	57,8%	+0,7	-2,5%	-1,2%
<b>► Services:</b>		publié	PCC*	
Chiffre d'affaires		-13.1%	+14.3%	

\* périmètre et change constants



## **Objectif de RevPAR 2003**



**Objectif de Accor en termes de RevPAR :**

**surperformer le marché**

**aux États-Unis et en Europe**

## **Conclusion**

**ACCOR a prouvé sa capacité à produire  
DES RESULTATS SATISFAISANTS dans des TEMPS DIFFICILES  
grâce à la REACTIVITE DE SES EQUIPES sur le terrain**



**et est  
EN BONNE POSITION  
pour  
BENEFICIER DU REBOND**

***Potentiel intact pour le moyen/long terme***

---