



NOUS FABRIQUONS

DU SOURIRE



RESULTATS SEMESTRIELS

2003

Un premier semestre 2003 marqué par un contexte sans précédent pour le secteur



- ▶ **Accumulation d'événements négatifs dans le secteur du tourisme se traduisant par une baisse des RevPar et du chiffre d'affaires**
- ▶ **Importants effets des dévaluations monétaires**

Dans ce contexte

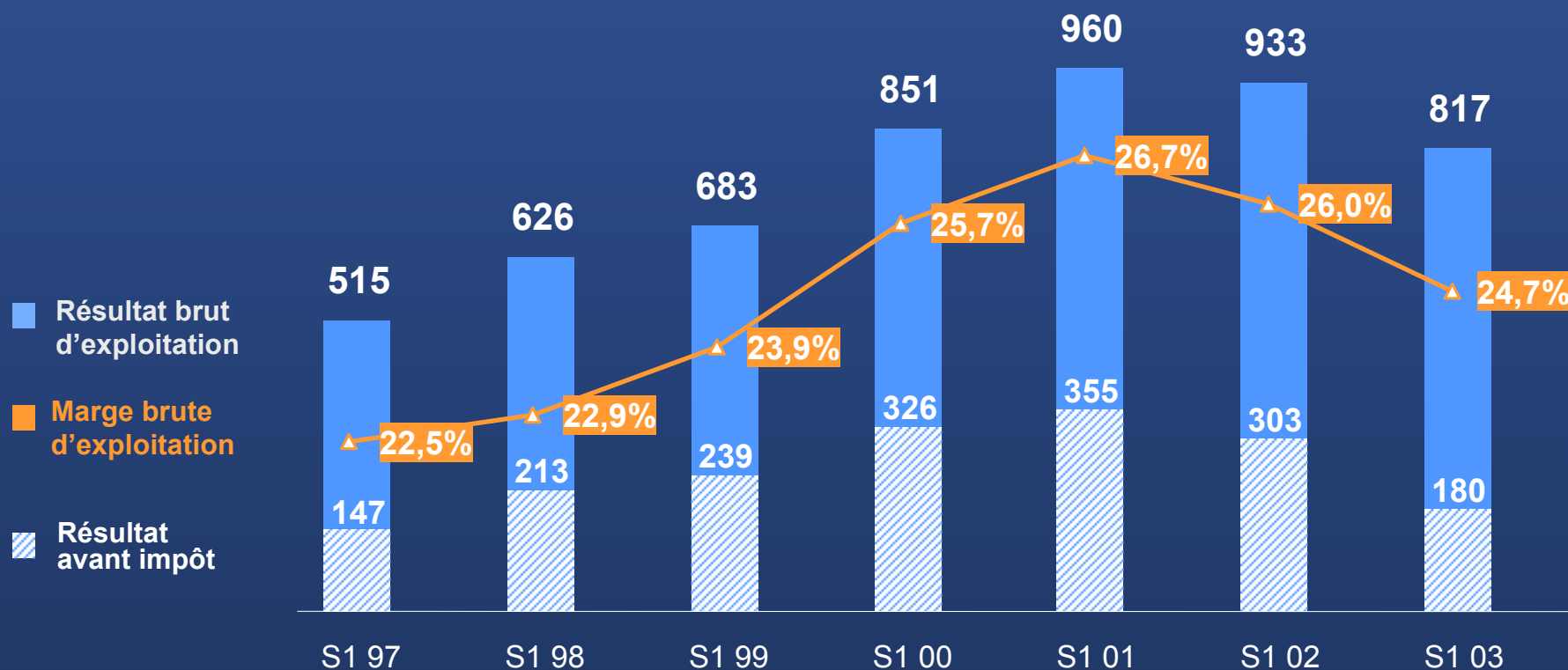


Accor a su limiter la baisse des marges, grâce à son portefeuille d'activités équilibré et à la gestion de ses coûts

1er semestre 2003 : baisse des résultats dans un contexte sans précédent



(en € millions)

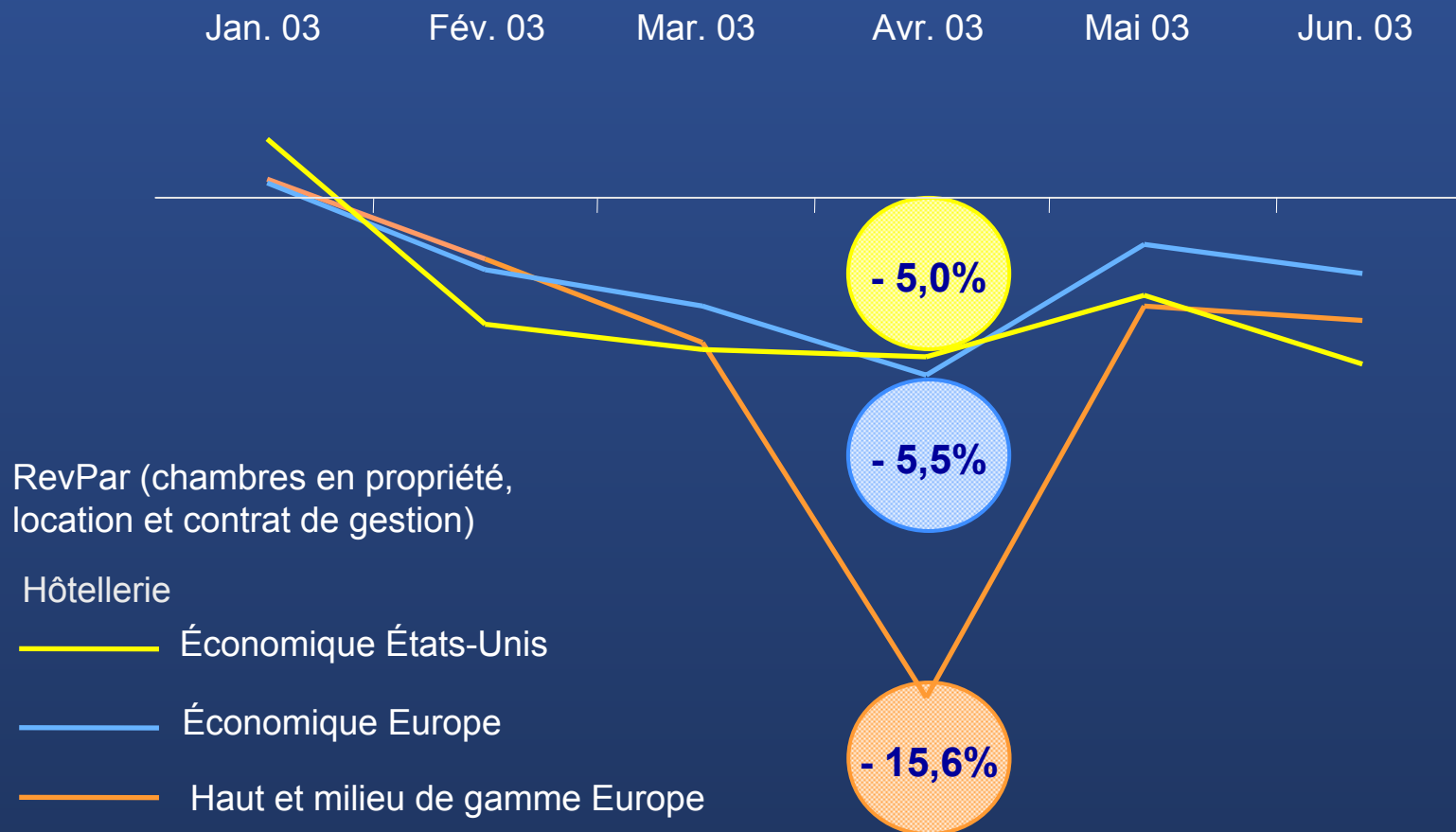


Chiffres clés



(en € millions)	S1 2002	S1 2003	Δ 03/02
▶ Chiffre d'affaires	3 585	3 306	-7,8%
▶ Résultat brut d'exploitation	933	817	-12,5%
▶ Résultat courant avant impôt	303	180	-40,6%
▶ Résultat net, part du groupe	221	106	-52,0%
▶ MBA d'exploitation courante	465	379	-18,5%

Baisse des RevPAR avec un point bas au mois d'avril



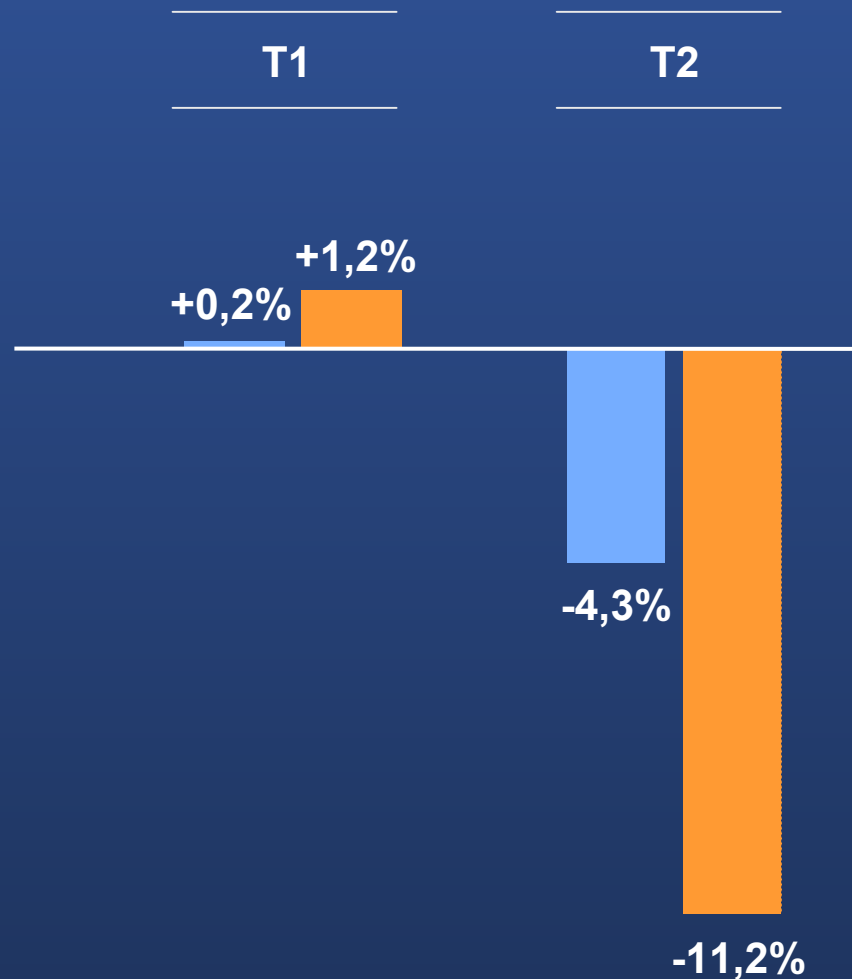
Baisse significative de la clientèle « loisir » au deuxième trimestre 2003



Hôtellerie
haut et milieu de gamme
en France :

- Clientèle « affaires »
(70% du mix client)
- Clientèle « loisir »
(30% du mix client)

(Δ en % de chambres vendues)



Meilleure résistance de la Province et de l'hôtellerie économique en France



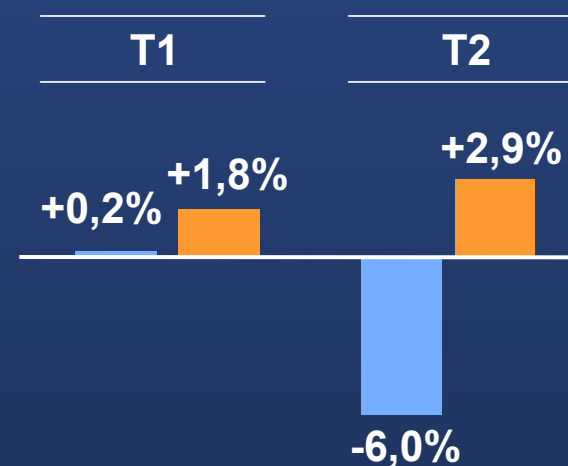
► Province moins touchée que Paris

- Paris (40% des chambres)
- Province (60% des chambres)



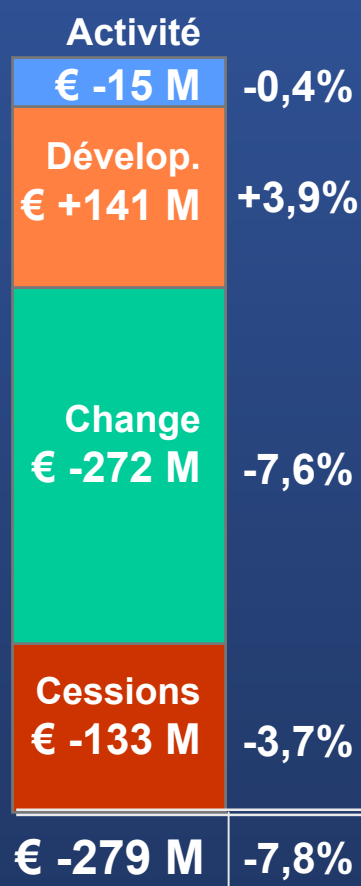
► Hôtellerie économique plus résistante que le haut et milieu de gamme

- Haut et milieu de gamme (45% des chambres)
- Économique (55% des chambres)



Hôtellerie France, Δ % de RevPAR

Chiffre d'affaires: € 3 306 millions



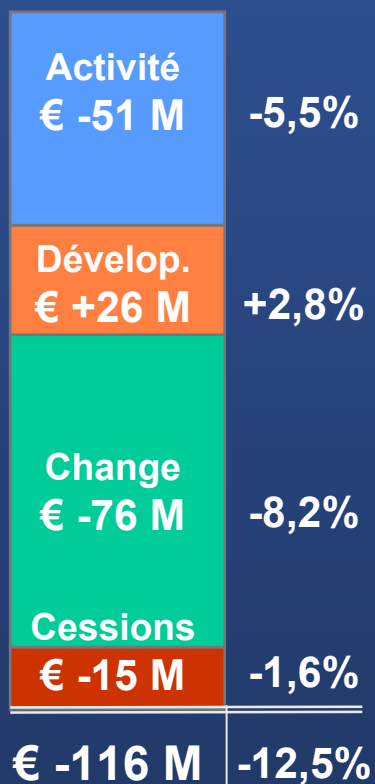
(en € millions)

	S1 2003	Variations % publiée	PCC ⁽¹⁾
Haut et milieu de gamme	1 324	-0,2%	-1,7%
Économique	542	+2,4%	+1,1%
Économique États-Unis	487	-21,6%	-4,0%
► Hôtellerie	2 354	-5,0%	-1,7%
► Services	231	-9,2%	+8,9%
Agences de voyages	193	-18,7%	-8,2%
Casinos	94	-36,4% ⁽²⁾	+1,4%
Autres	435	n/s	n/s
► Total	3 306	-7,8%	-0,4%

(1) Périmètre et change constants

(2) Principalement lié à la cession de 50% de Accor Casinos

Résultat brut d'exploitation : € 817 millions



(en € millions)	S1 2003	Variations (en € M)	
		publiée	PCC ⁽¹⁾
Haut et milieu de gamme	305	-25	-30
Économique	185	+1	+1
Économique États-Unis	169	-62	-24
▶ Hôtels	659	-86	-53
▶ Services	88	-17	+5
Agences de voyages	25	-8	-6
Casinos	14	-10	-1
Autres	31	+5	+4
▶ Total	817	-116	-51

(1) Périmètre et change constants

Hôtellerie haut et milieu de gamme : baisse limitée de la marge dans un contexte de faible activité



(en € millions)	S1 2002	S1 2003	Δ publiée	Δ PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1,327	1,324	-3	-23
Rés. brut d'exploit.	330	305	-25	-30
Marge	24,8%	23,0%	-1,8 pt	-1,8 pt

(1) Périmètre et change constants

Analyse de la variation du RBE :

– Activité	€ -30 M
– Périmètre	€ +14 M
– Change	€ -9 M
Total	€ -25 M

Hôtellerie économique (hors États-Unis) : bonne résistance du RBE



(en € millions)	S1 2002	S1 2003	Δ publiée	Δ PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	530	542	+12	+6
Rés. brut d'exploit.	184	185	+1	+1
Marge	34,7%	34,2%	-0,5 pt	-0,3 pt

(1) Périmètre et change constants

Analyse de la variation du RBE :

– Activité	€ +1 M
– Périmètre	€ +4 M
– Change	€ -4 M
Total	€ +1 M

Hôtellerie économique États-Unis : affectée par la faiblesse de la demande et la dépréciation du dollar



(en € millions)	S1 2002	S1 2003	Δ publiée	Δ PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	622	487	-135	-25
Rés. brut d'exploit.	231	169	-62	-24
Marge	37,1%	34,6%	-2,5 pt	-3,0 pt

(1) Périmètre et change constants

Analyse de la variation du RBE :

– Activité	€ -24 M
– Périmètre	-
– Change	€ -38 M
Total	€ -62 M

Services : bonne résistance du RBE impacts de change importants



(en € millions)	S1 2002	S1 2003	Δ publiée	Δ PCC ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	254	231	-23	+23
Rés. brut d'exploit.	105	88	-17	+5
Marge	41,2%	38,1%	-3,1 pt	-1,9 pt

(1) Périmètre et change constants

Analyse de la variation du RBE :

– Activité	€ +5 M
– Périmètre	-
– Change	€ -22 M
Total	€ -17 M

Résultat courant avant impôt



(en € millions)

	S1 02	S1 03	Δ
Résultat avant impôt	303	180	(123)

Activité à périmètre et change constants **(69)**

RBE	(51)
Coûts de détention	(11)
Mises en équivalence	(7)

Périmètre **(28)**

Ouvertures/Acquisitions	(25)
Cessions	(3)

Effet de change **(26)**

dont :	
Vénézuela	(12)
Brésil	(8)

Résultat net



(en € millions)	S1 2002	S1 2003
▶ Résultat courant avant impôt	303	180
– Plus-values de cessions	92	46
– Amort. des écarts d'acquisitions	(50)	(49)
– Impôts	(111)	(55)
– Intérêts minoritaires	(13)	(16)
	<hr/>	<hr/>
▶ Résultat net, part du groupe	221	106
▶ Résultat net par action (en €)	1.12	0.54

La sélectivité des investissements se poursuit

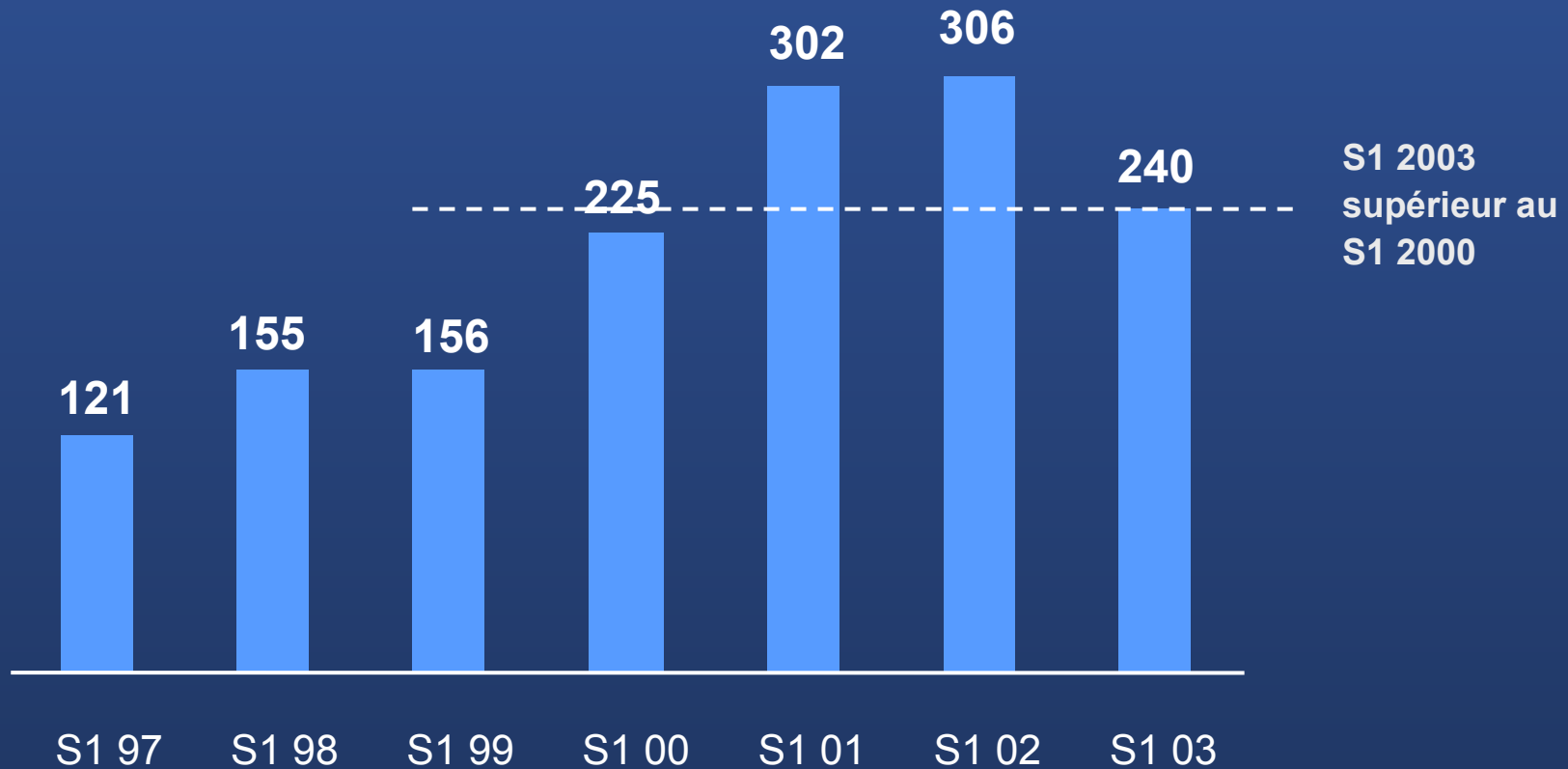


(en € millions)	S1 2002	S1 2003	
▶ MBA d'exploitation courante	465	379	
Investissements sur actifs existants	(159)	(139)	-12,5%
▶ Autofinancement disponible	306	240	-21,6%
Investissements de développement	(407)	(279)	-31,4%
▶ Produits de cessions	392	198	

Gestion de l'autofinancement disponible



(en € millions)



Ratio financiers



	Jun 2002	Jun 2003
▶ Dette nette (en € millions)	3 093	3 047
▶ Ratio financiers		
– Dette nette sur fonds propres (gearing)	80% ⁽¹⁾	82%
– Couverture des charges financières	x5,3	x5,4
– MBA / Dette nette ajustée ⁽²⁾	16,1%	15,2%

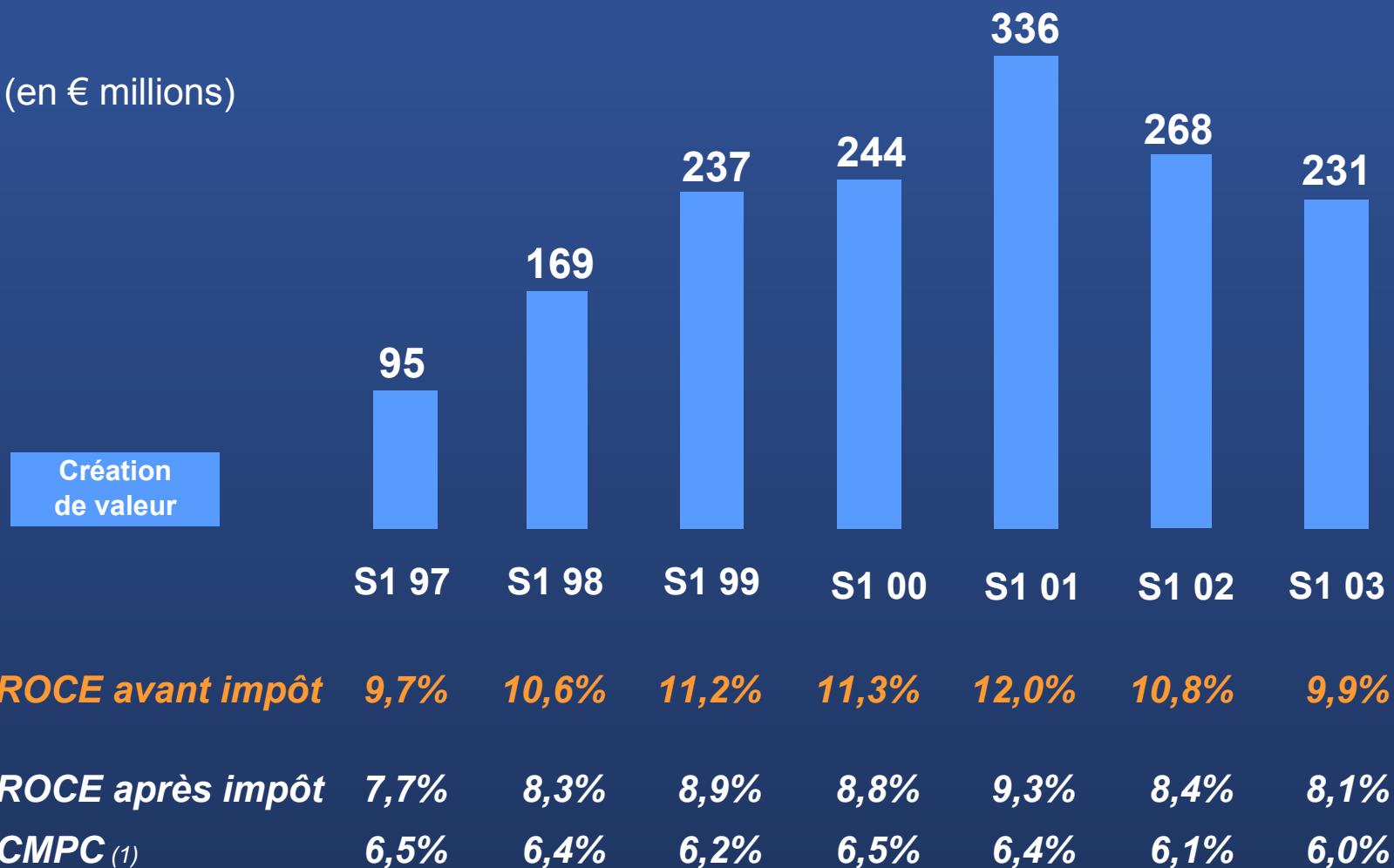
(1) 70% à fin décembre 2002

(2) ajustée de **huit fois** des loyers

Retour sur capitaux employés (ROCE) et création de valeur



(en € millions)



(1) Coût moyen pondéré du capital

Actions en cours

Actions en cours



- ▶ **Réactivité commerciale**
- ▶ **Augmentation des parts de marché grâce au développement**
- ▶ **Nouvelle organisation de l'hôtellerie en Europe, source de baisse des coûts**
- ▶ **Gestion des ratios financiers à travers le contrôle des investissements**

Hôtellerie : réactivité commerciale aux changements de comportement de la clientèle



Clientèle "affaires"

Resserrement des budgets voyages des entreprises



Actions auprès des petites et moyennes entreprises et des grands comptes

Clientèle "loisir"

Baisse du trafic international



Tourisme intra-européen

Moins de groupes

Fidélisation

Promotions "courts-séjours"

Clientèle "affaires et loisir"

Réservations de dernière minute



Partenariat avec les distributeurs « on line »
« hot deals » sur Internet

Soutenu par des outils efficaces :

- Yield-management de place (Salle des marché à Paris...)
- Base de données clients (ASA)
- Partenariats (Air France « Fly and Stay », SNCF...)
- Distribution (Accords avec TUI...)

Services : plan d'actions



▶ Actions commerciales

Renégociation des taux de commission pour compenser la baisse des produits financiers (ex : Argentine)

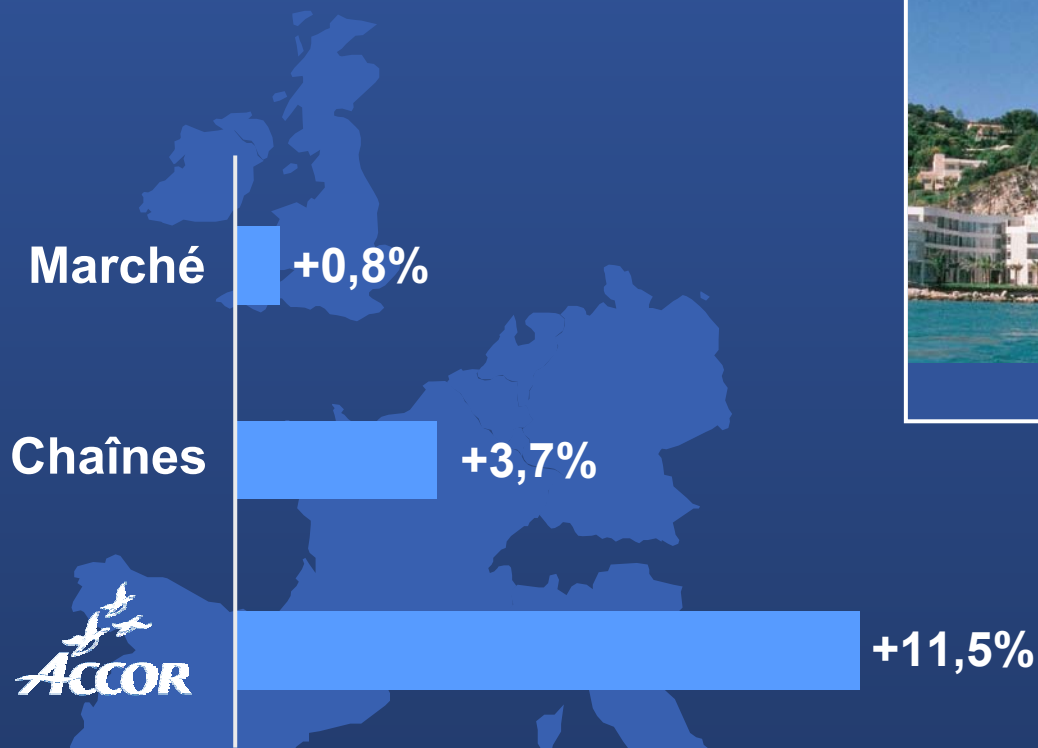
▶ Gains de productivité

- Mutation du papier vers la carte au Brésil
- Commandes directes sur internet

▶ Développement

- Acquisitions (au Mexique)
- Lancement de nouveaux produits (Foragora, Tesorus...)

L'offre Accor a crû plus vite que la concurrence en Europe en 2002



(en % total de chambres)

Sources : Accor, MKG

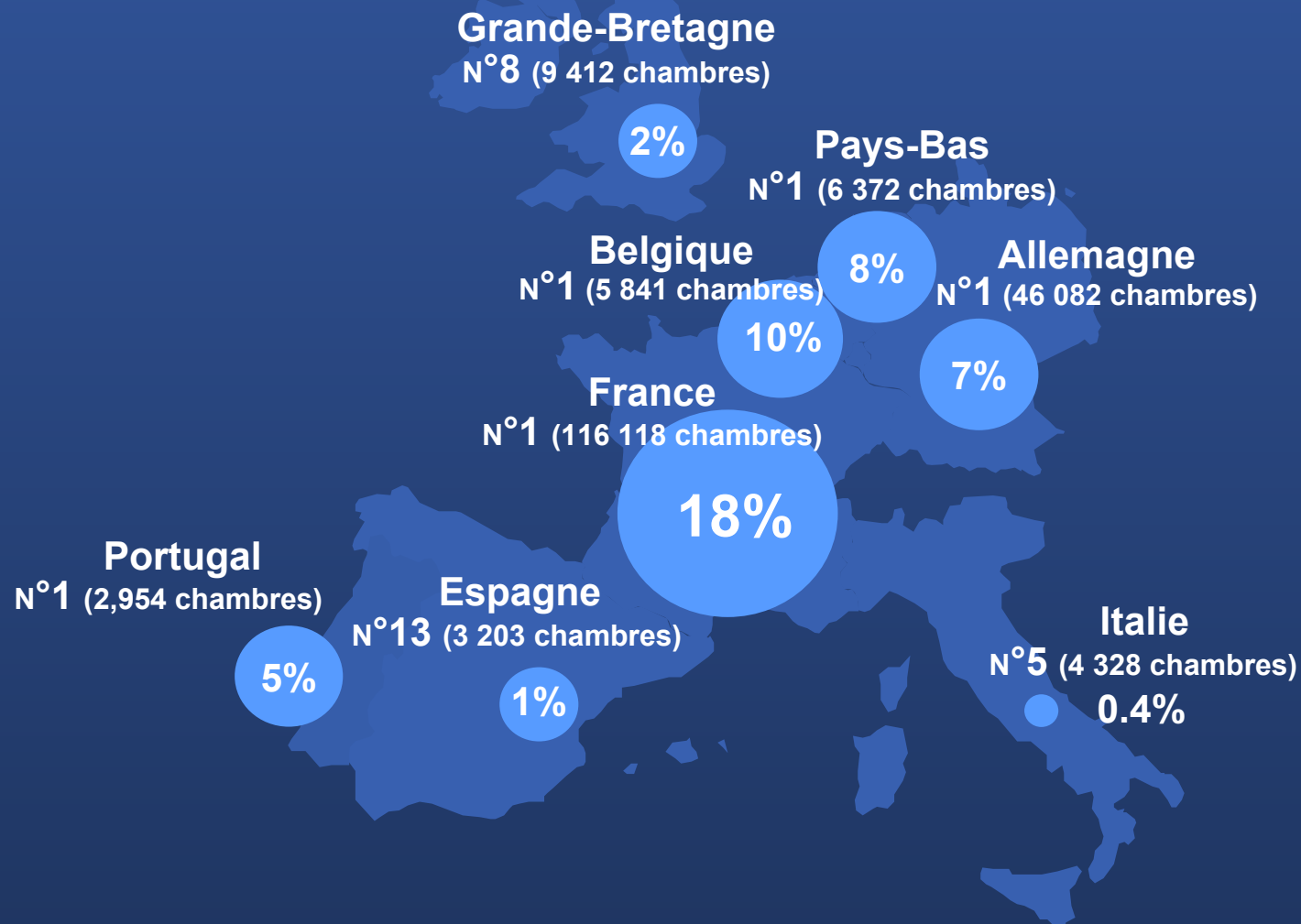


Sofitel Marseille Palm Beach



Dorint-Sofitel Berlin

Parts de marché de Accor en 2002 dans les principaux pays européens



(en % total de chambres disponibles)

Sources : Accor, MKG

Ouvertures 2003 : quelques exemples



20 000 chambres prévues pour 2003

Nouvelle organisation de l'hôtellerie source d'économies



Nouvelle organisation hôtellerie en Europe

Une organisation hôtellerie par pays
de Formule 1 à Sofitel

Rationalisation des services transversaux en Europe

- Informatique
- Technique
- Back-office

Optimisation des achats

- Énergie, télécommunications...
- Extension hors Europe (États-Unis, Brésil)

*Gain de marge
attendu :*

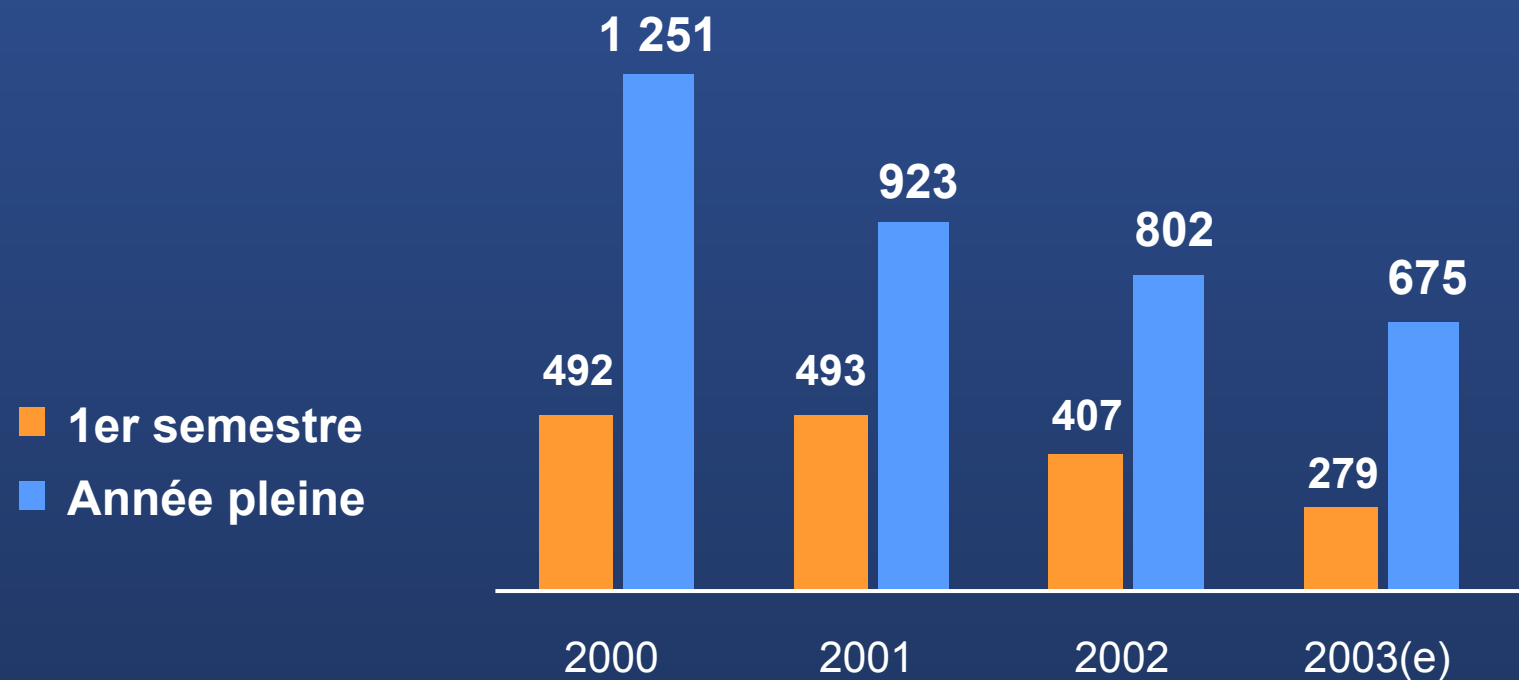
1 point

d'ici à fin 2004

Poursuite de la sélectivité des investissements de développement



(en € millions)



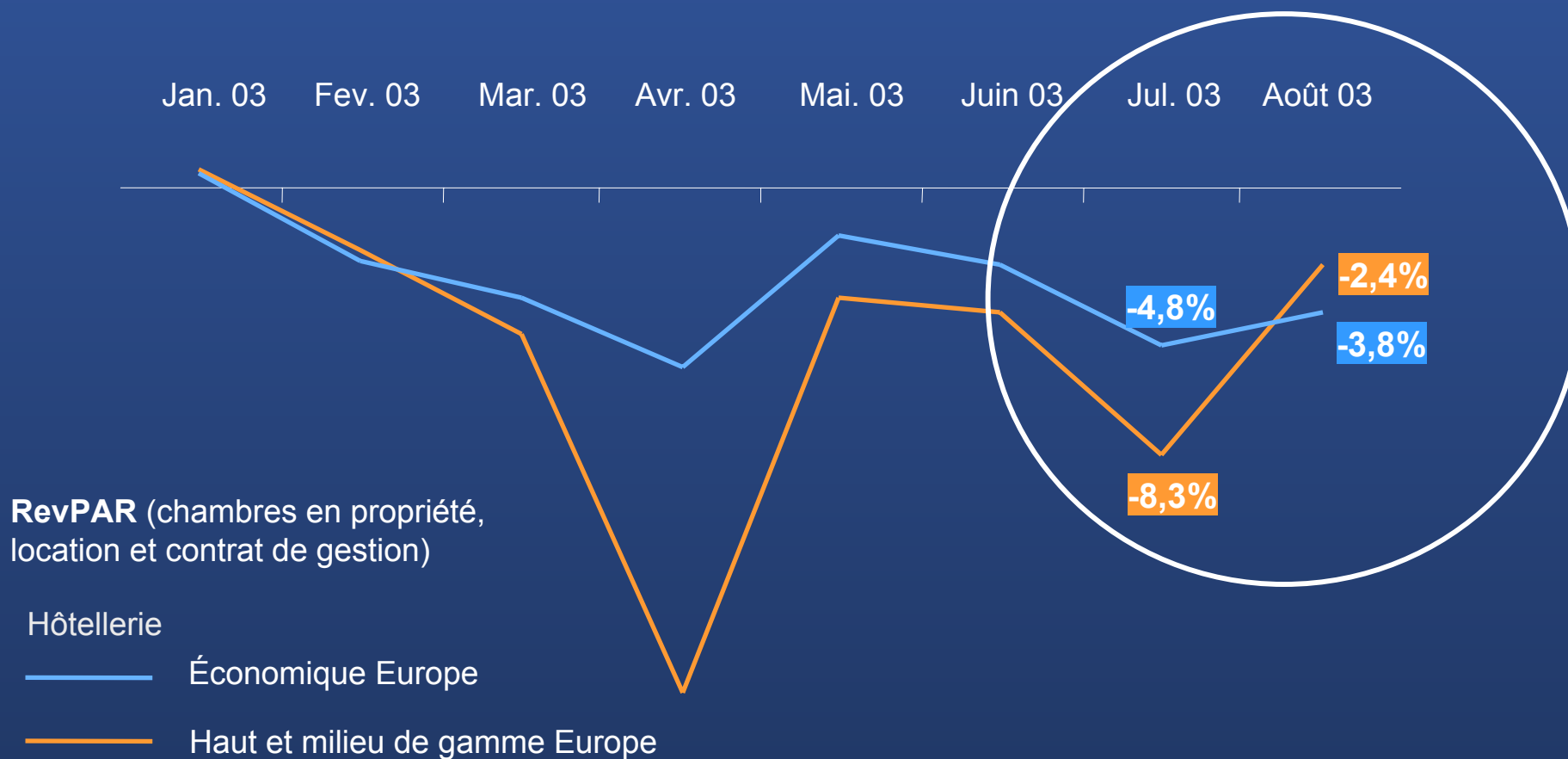
Maintien des investissements dans l'hôtellerie milieu de gamme et économique en Europe et dans les Services



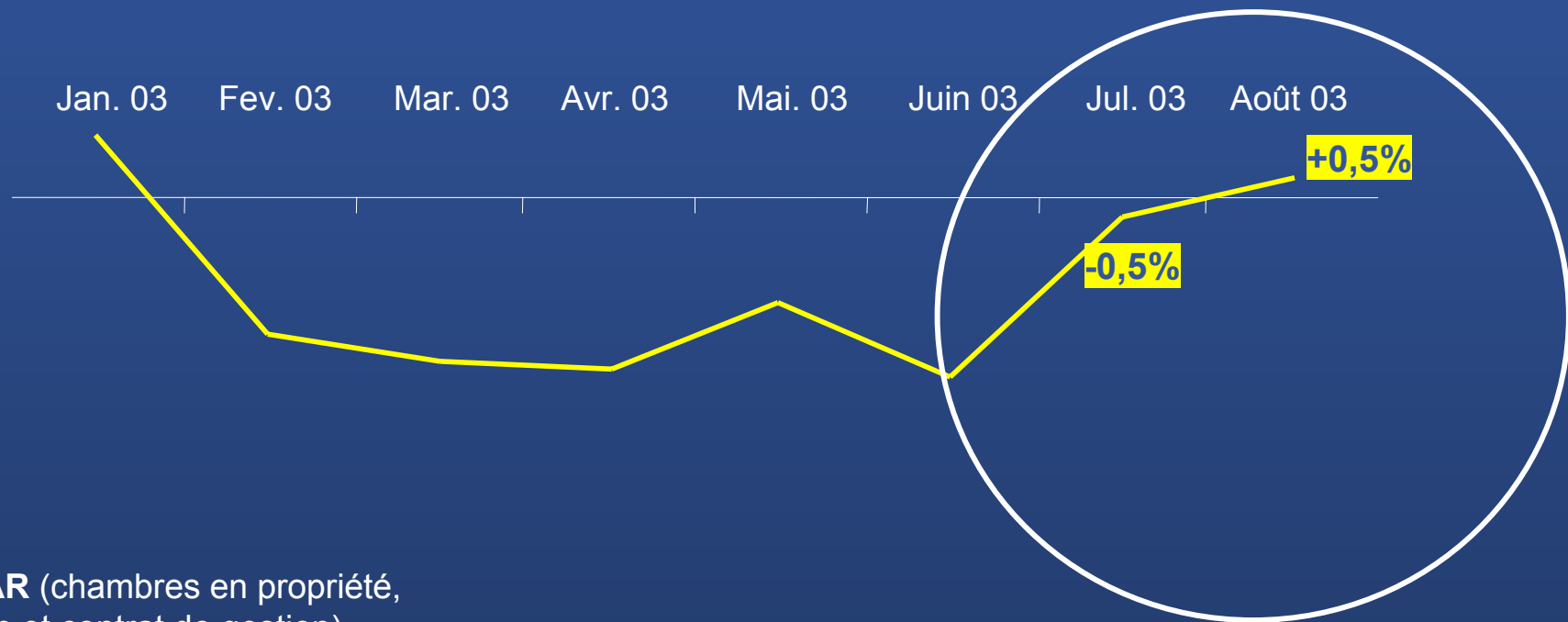
(en € millions)	2000	2001	2002	2003e	
▶ Hôtellerie					
– Haut de gamme (Sofitel)	198	150	171	30	
– Milieu de gamme / Eco. Europe	501	346	409	336	
– Économique États-Unis	48	75	32	15	
– Milieu de gamme / Eco. pays émergents	222	168	109	57	
▶ Services	5	23	18	74	
▶ Autres activités	277	161	63	63	
▶ Réserve d'acquisitions				100	
Total	1 251	923	802	675	

Perspectives

Été en Europe : toujours difficile



Été aux États-Unis : un tournant ?



RevPAR (chambres en propriété, location et contrat de gestion)

— Hôtellerie Économique États-Unis

Premier semestre :

- ▶ exceptionnellement défavorable pour le tourisme (SRAS, guerre en Irak...)
- ▶ importants effets des dévaluations (Services)
- ▶ situation perturbée en France (grèves...)

Deuxième semestre :

- ▶ pas de signe d'amélioration cet été en Europe
- ▶ léger redressement aux États-Unis
- ▶ atténuation des effets des dévaluations monétaires (Services)



**Objectif de résultat avant impôt 2003 :
de l'ordre de € 500 millions**

Conclusion



Actions en cours

- ▶ Augmentation des parts de marché en Europe
- ▶ Nouvelle organisation hôtelière, source d'économies
- ▶ Sélectivité des investissements de développement

Fondamentaux

- ▶ Portefeuille équilibré :
 - activités à croissance régulière :
Hôtellerie économique et Services
 - activités à effet de levier :
Haut et milieu de gamme, ouvertures...
- ▶ Réactivité des équipes

**Accor en bonne position
pour bénéficier du rebond**