



# Résultats semestriels 2006



## Une nouvelle dynamique pour renforcer notre leadership

- **Résultats semestriels en forte progression**
- **Revue stratégique**

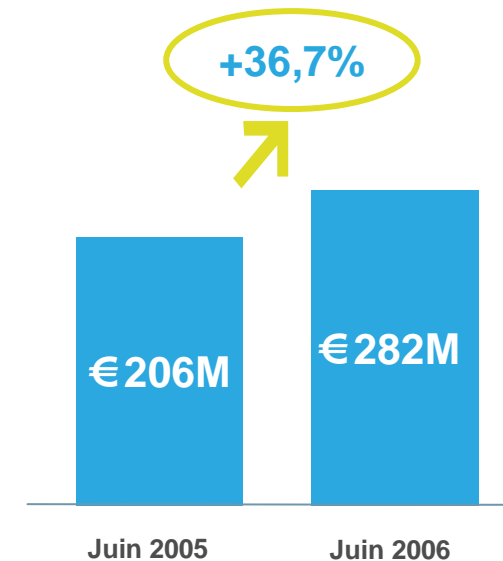
**Sur un périmètre redéfini autour de deux métiers en croissance**

**Services**

**Hôtellerie**

## → Résultats semestriels

- Une **activité en reprise** : +8,4%  
(+6,0% à périmètre et change constants)
- Progression du **résultat avant impôt et éléments non récurrents** de +36,7 %
- **BNPA** : +47,2% à €1,06
- Progression régulière du **ROCE** : +0,3 pt sur le premier semestre à 11,0%

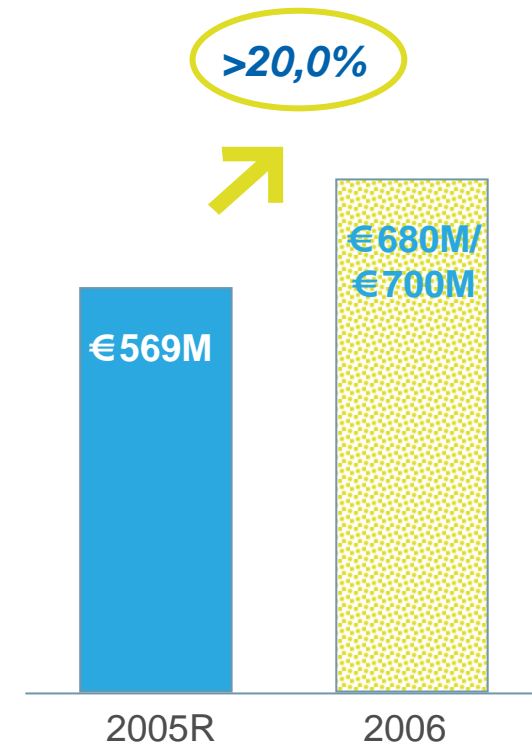


Résultat avant impôt et éléments non récurrents

# Objectif de résultat annuel



Objectif annuel de **résultat avant impôt** :  
**€680M / €700M**  
soit une progression supérieure à 20,0%



Résultat avant impôt et éléments non récurrents

## Un périmètre d'activités recentré autour des Services et de l'Hôtellerie :

- Des participations non stratégiques déjà réalisées pour plus de €600M
- De nouvelles cessions de participations non stratégiques à court terme pour un montant supérieur à €500M



### Marketing

- Fédérer nos produits sous la marque ombrelle "Ticket"

### Business

- Maintenir une croissance organique soutenue :  
8-16% par an

### Développement

- €500M d'investissements de croissance externe





### Marketing

- **Création d'une nouvelle marque en Europe non standardisée dans le 2\* étoiles**
- **Repositionnement de la marque Sofitel**
- **Relance des marques Formule 1, Ibis et Novotel par l'innovation et le design**
- **Refonte des programmes de fidélisation**



### Business : plan volontariste 2006-2008

- **Accélération des cessions immobilières**
  - Plus de €3 200M (\*) pour 535 hôtels
  - Un potentiel supplémentaire de cession de 550 hôtels
- **Red Roof Inn : revue stratégique en cours**
- **3 chantiers de gestion en Europe**

### Développement

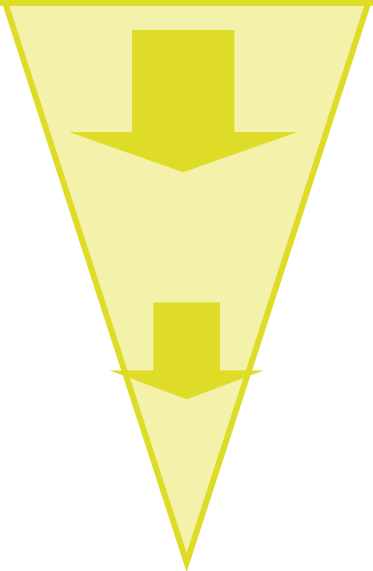
- **Confirmation de notre objectif de 200 000 nouvelles chambres**

(\*) impacts bilan et hors bilan

# Principes de la politique financière concernant les excédents de cash



**Cessions de participations non stratégiques**



**Retour aux actionnaires >€500M en 2007 sous réserve de réalisation des opérations**

**Cessions immobilières**



**Investissements avec ROCE >15%**

**Retour aux actionnaires si cash excédentaire avec maintien du rating BBB (\*)**

(\*) MBA / Dette Nette retraitée > 20,0%

# 1ère partie : Résultats semestriels

# Des résultats en nette progression au premier semestre 2006



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006	Δ publiée
	Pro forma (*)		en %
Chiffre d'affaires	3 404	3 690	+8,4%
Résultat brut d'exploitation	864	969	+12,1%
<i>Taux de RBE</i>	25,4%	26,2%	+0,8 pt
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>206</b>	<b>282</b>	<b>+36,7%</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>156</b>	<b>241</b>	<b>+54,3%</b>

(\*) IFRS : pro forma excluant l'impact Carlson Wagonlit Travel

# Résultat brut d'exploitation

## Sensible amélioration de la marge opérationnelle



→ **Résultat brut d'exploitation** : €969M, +12,1% en publié et +10,1% à périmètre et change constants (Pcc)

→ Amélioration sensible de la **marge opérationnelle** de +0,8 pt, 1,0 pt à Pcc

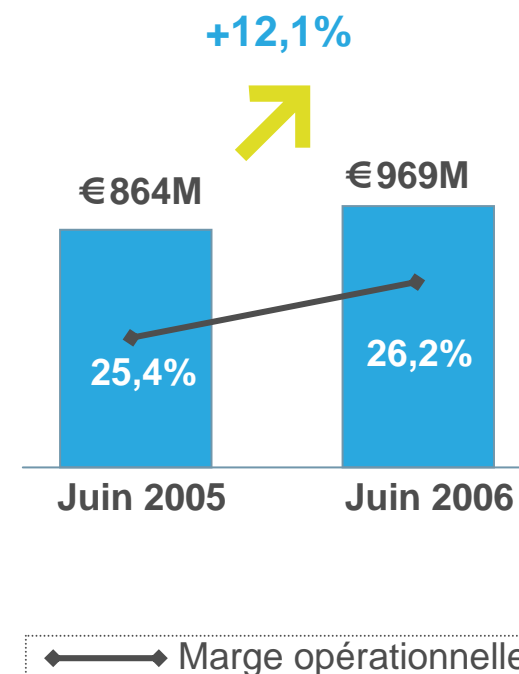
→ **Progression forte dans les 2 métiers du Groupe**

- **Hôtellerie**

- RBE : +9,8% à Pcc,
- Marge opérationnelle : +1,1 pt à Pcc

- **Services**

- RBE : +21,6 % à Pcc,
- Marge opérationnelle : +1,8 pt à Pcc



# Hôtellerie haut et milieu de gamme : analyse de la marge opérationnelle



<i>En € millions</i>	<b>Juin 2005</b>	<b>Juin 2006</b>	<b>Δ publiée</b>	<b>Δ PCC *</b>
Chiffre d'affaires	1 390	1 462	+5,2%	+5,7%
RBE	327	356	+9,0%	+10,9%
RBE/CA	23,5%	24,4%	+0,9 pt	+1,3 pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

Amélioration significative de la marge dans les pays  
d'Europe hors France (+2,0 pt à Pcc)  
Evolution légèrement négative de la marge en France (-0,3 pt à Pcc)

# Hôtellerie économique : analyse de la marge opérationnelle



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	655	712	+8,7%	+4,7%
RBE	223	246	+10,4%	+5,5%
RBE/CA	34,0%	34,6%	+0,6 pt	+0,3 pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

Forte amélioration de la marge dans les pays  
d'Europe hors France (+0,9 pt à Pcc)  
Evolution légèrement négative de la marge en France (-0,5 pt à Pcc)

# Hôtellerie économique US : analyse de la marge opérationnelle



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	448	492	+9,9%	+6,0%
RBE	152	180	+18,4%	+13,7%
RBE/CA	33,9%	36,5%	+2,6 pts	+2,5 pts

\* PCC : Périmètre et Change Constants

Progression significative de la marge de +1,4 pt  
(retraitée de l'effet de la charge exceptionnelle de coûts sociaux  
au 1er semestre 2005 de € 4,3M)

# Services : analyse de la marge opérationnelle



<i>En € millions</i>	<b>Juin 2005</b>	<b>Juin 2006</b>	<b>Δ publiée</b>	<b>Δ PCC *</b>
Chiffre d'affaires	290	364	+25,6%	+16,3%
RBE	116	148	+27,3%	+21,6%
RBE/CA	40,1%	40,6%	+0,5 pt	+1,8 pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

Amélioration de la marge sur tous nos marchés  
Europe : +0,9 pt / Amérique latine : +1,4 pt

# Résultat avant impôt et éléments non récurrents



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006	Δ publiée	Δ PCC *
Résultat brut d'exploitation	864	969	+12,1%	+10,1%
Loyers	(394)	(413)	+4,7%	+1,0%
Amortissements et provisions	(204)	(220)	+8,0%	+6,2%
Finance	(58)	(56)	-3,8%	-5,3%
Résultat net des mises en équivalence	(2)	2	-	-
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>206</b>	<b>282</b>	<b>+36,7%</b>	<b>+36,9%</b>
<i>En % du CA</i>	6,1%	7,6%		

\* PCC : Périmètre et Change Constants

Progression de € 76M du résultat avant impôt

# Résultat net en forte progression



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006
<b>Résultat avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>206</b>	<b>282</b>
Plus value de cessions	101	77
Dépréciation d'actifs	(90)	(26)
Impôt	(63)	(92)
Résultat net des activités non conservées (CWT)	15	16
Intérêts minoritaires	(13)	(16)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>156</b>	<b>241</b>
<i>Résultat net par action (en €)</i>	<i>0,72</i>	<i>1,06</i>
<i>Nombre moyen d'actions (en milliers)</i>	<i>218 034</i>	<i>228 279</i>

Forte augmentation du résultat net : +54,3%

# Cash flow : réduction de la dette nette



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Jun 2006
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>402</b>	<b>462</b>
Investissements sur actifs existants	(165)	(190)
Impact des activités non conservées (CWT)	(5)	(8)
<b>Autofinancement disponible</b>	<b>232</b>	<b>264</b>
Investissements de développement	(156)	(164)
Investissements sur actifs destinés à être cédés	-	(82)
Cessions d'actifs	198	892
Dividendes	(278)	(267)
Variation des Fonds Propres	438	(250)
Autres	(154)	(221)
<b>(Augmentation) / Diminution dette nette</b>	<b>280</b>	<b>172</b>

# Cessions : près de €900M déjà réalisés



<i>En € millions</i>	<b>Juin 2006</b>
Club Med *	200
Titres Compass	95
Autres participations non stratégiques	13
<b>Total Cessions d'actifs non stratégiques</b>	<b>307</b>
Sale & variable lease back avec Foncière des Murs (68 unités France et Belgique)	316
Sale & management back (5 Sofitel US)	139
Sale & Franchise back (9 unités)	9
Cessions ou arrêts de location (9 unités)	63
<b>Total Cessions Immobilières</b>	<b>527</b>
Autres désinvestissements	58
<b>Total Cessions</b>	<b>892</b>

\* Dont € 152M de prix de vente, € 52M d'annulation de complément de prix et € (4) M de frais

Cession Carlson Wagonlit Travel effective  
au 2ème semestre pour € 365M

# Programme de rachat d'actions



→ Au 30 juin 2006 :

Nombre de titres rachetés :  
5 714 500

Prix moyen : €45,78



Impact Dette Nette et  
Fonds Propres  
€(262) M

→ Point au 6 septembre 2006 :

Nombre de titres rachetés et annulés  
(en cumul) : 8 869 325

Prix moyen : €45,85



Impact Dette Nette et  
Fonds Propres  
€(407) M

Plus de 80% du programme réalisé à ce jour  
Objectif de réalisation : 100% au 31 décembre 2006

# Une situation financière solide



	Jun 2005	Déc. 2005	Jun 2006
Dette nette (en € millions)	1 964	1 420	1 248
Dette nette / fonds propres (gearing)	52%	32%	31%
MBA d'exploitation courante / Dette nette retraitée (*)	15,5%	16,8%	<b>18,5%</b>

(\*) Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des loyers fixes (méthodologie Standard and Poor's)

Renforcement de la situation financière

# ROCE en progression régulière



<i>En € millions</i>	Jun 2005	Déc. 2005	Jun 2006
Hôtellerie Haut et Milieu de gamme	7,8%	8,0%	8,2%
Hôtellerie Economique	16,0%	16,7%	17,0%
Hôtellerie Economique US	7,0%	7,7%	8,6%
<b>Total Hôtellerie</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,9%</b>	<b>10,3%</b>
<b>Services</b>	<b>25,1%</b>	<b>26,0%</b>	<b>26,3%</b>
Autres activités	6,9%	7,5%	6,0%
<b>TOTAL</b>	<b>10,3%</b>	<b>10,7%</b>	<b>11,0%</b>

Amélioration du ROCE sur nos deux métiers

- **Progression forte du BNPA**
- **Une amélioration très significative des marges dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme en Europe hors France et dans l'hôtellerie économique US**
- **Une très bonne performance des Services**
- **Une situation financière renforcée**

# Activité à fin août 2006



<b>Hôtellerie</b>	<b>Δ Revpar(*) (6 mois)</b>	<b>Δ Revpar (*) Juillet/Août</b>
Haut et Milieu de gamme Europe	+7,3%	+10,4%
Economique Europe	+5,7%	+6,3%
Economique US (en US\$)	+6,3%	+3,6%

<b>Services</b>	<b>Δ CA (6 mois)</b>	<b>Δ CA Juillet/Août</b>
Variation Pcc (**)	+16,3%	+15,6%

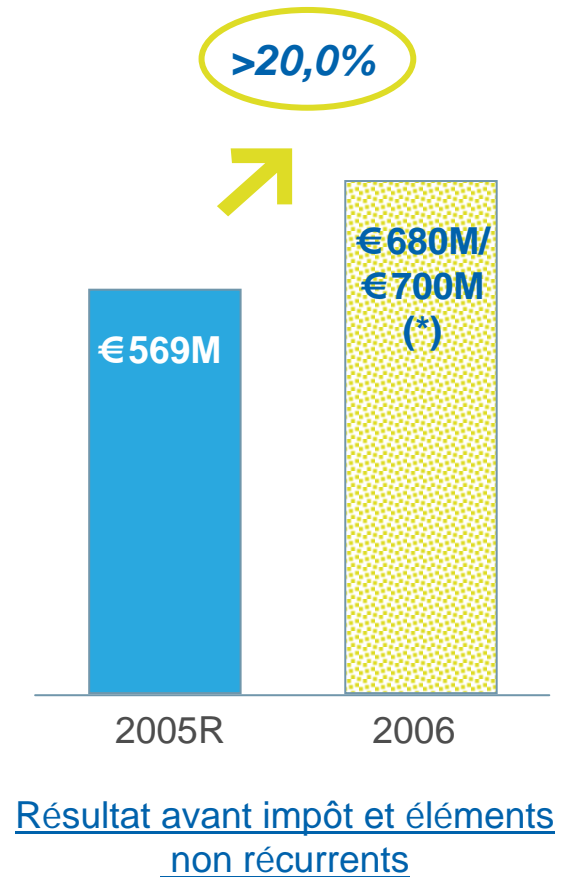
(\*) RevPAR filiales publiées

(\*\*) A Périmètre et Change Constants

# Objectif de résultat 2006



Objectif annuel de **résultat avant impôt** :  
**€680M / €700M**  
soit une progression supérieure à 20,0%



(\*) Accroissement de €25M des dépenses publicitaires au 2ème semestre 2006

## 2ème partie : Revue stratégique

## Poursuite de la cession des participations non stratégiques

<u>Cessions réalisées</u>	
Titres Compass	€ 95M
Club Med	€ 200M
CWT (2ème semestre)	€ 365M
	<hr/>
	€ 660M

<u>Plan 2007-2008</u>
<b>Cessions &gt; € 500M</b>



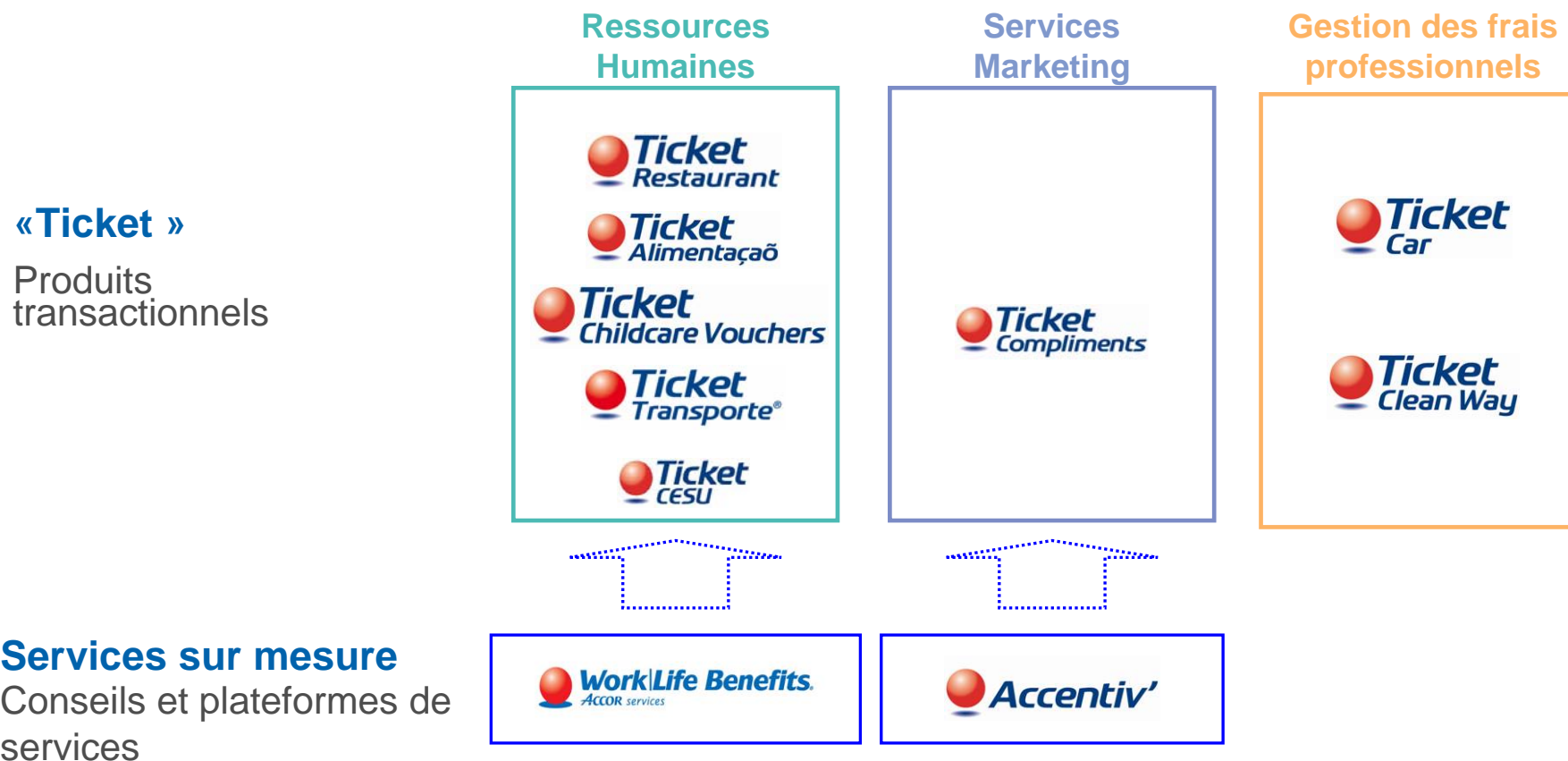
**Retour aux actionnaires du produit des cessions**

## Accroître notre leadership mondial



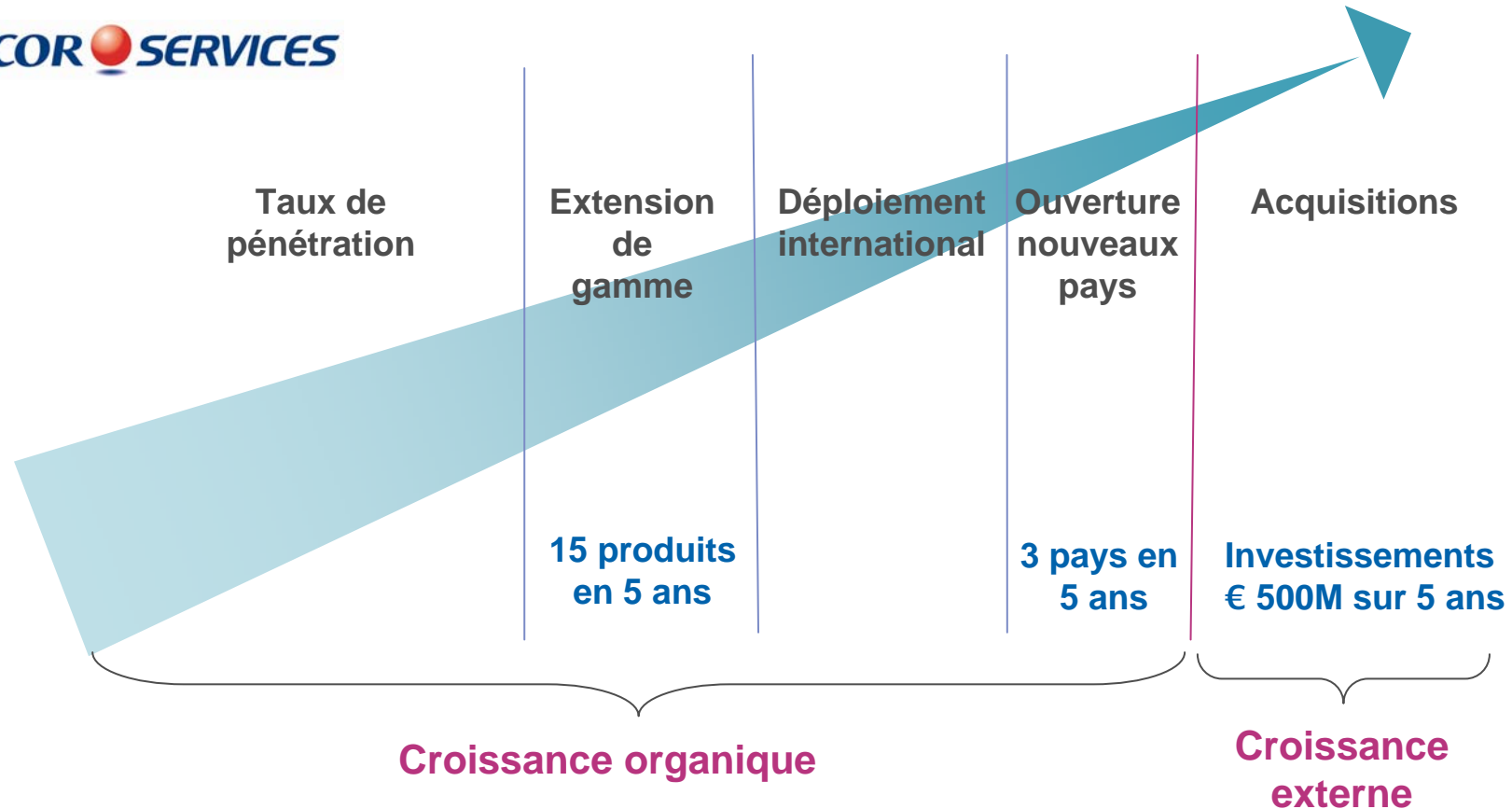
**des titres de service pour améliorer  
la productivité des entreprises et des collectivités  
et le bien être des salariés**

# Positionner "Ticket" comme la marque référence sur ses marchés



**Accentuer le leadership mondial par une innovation forte dans les produits « Ticket »**

# 5 leviers de croissance



Croissance organique potentielle du chiffre d'affaires :

**8 – 16% par an**

Croissance potentielle :

**5% par an**

**Etre leader de l'hôtellerie économique et milieu de gamme  
et un acteur majeur de l'hôtellerie haut de gamme**

**sur les 5 continents**

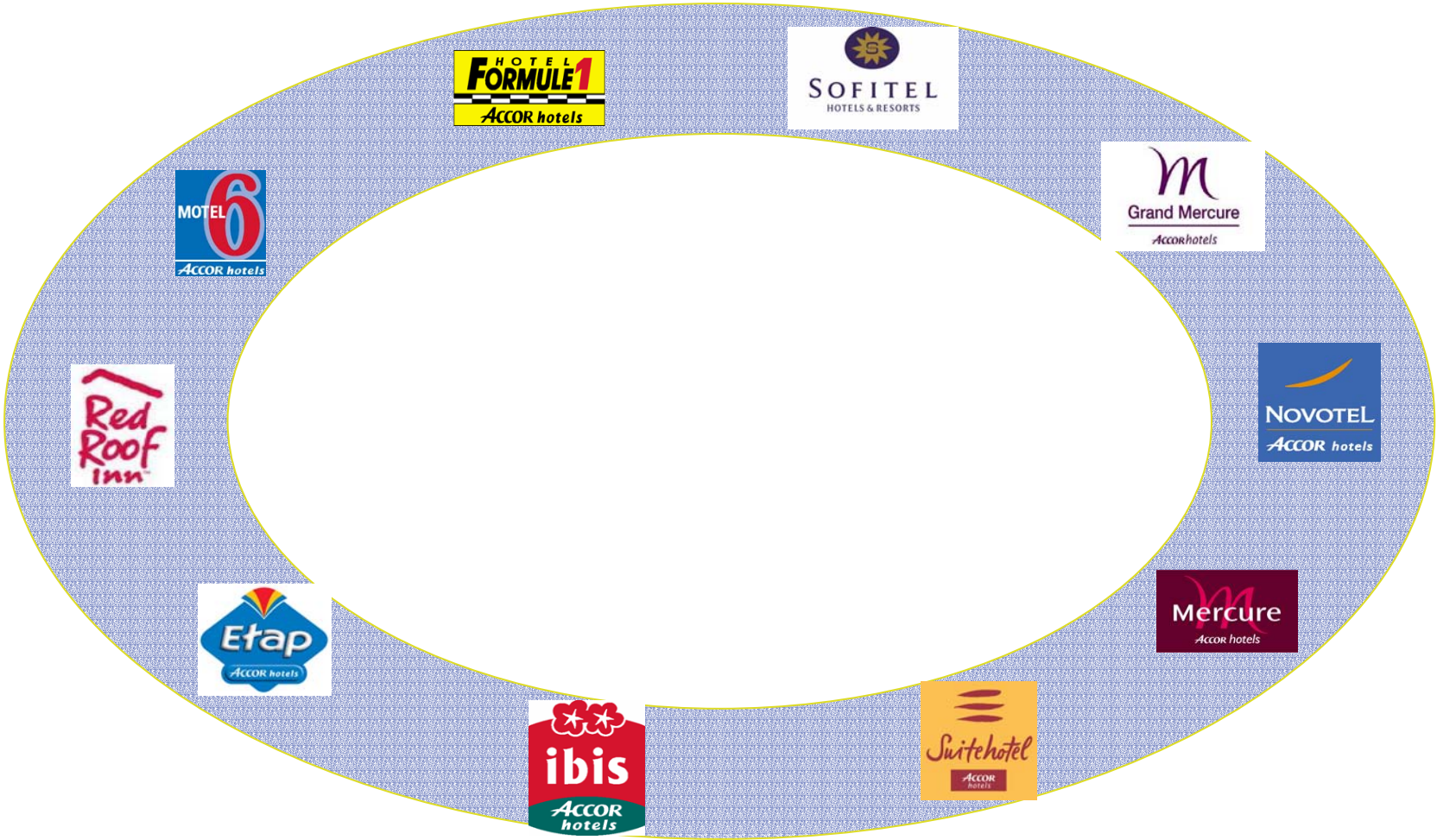
**Par la promotion de nos savoir-faire**

**Avec des modes d'exploitation adaptés**



**Un portefeuille de marques  
puissantes sur leurs marchés locaux,  
complémentaires et lisibles par le client**

# Marketing : revue du portefeuille de marques

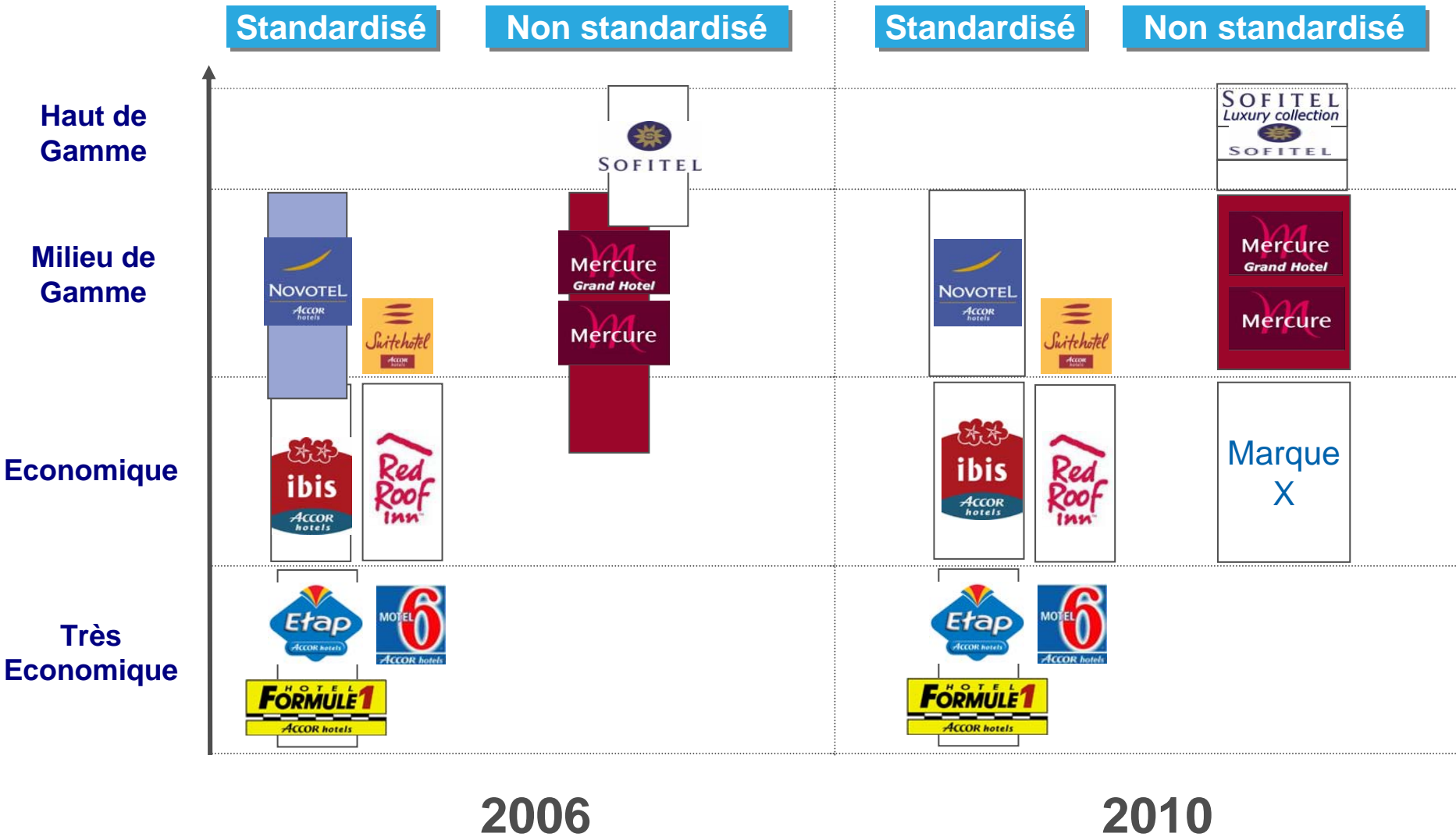


# Constat : une multiplication du nombre de marques sur le marché mondial



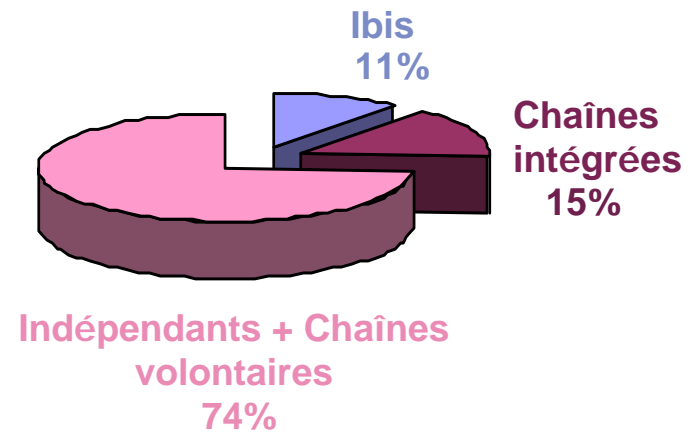
	Starwood	Marriott	Hilton	Intercontinental	Hyatt	Cendant	Choice
	258 000 ch.	486 000 ch.	473 000 ch.	538 000 ch.	145 000 ch.	532 000 ch.	417 000 ch.
Haut de Gamme							
Milieu de Gamme							
Economique							

# Repositionnement des marques Accor



## Hôtellerie Economique Europe

- **Elargissement de l'offre Accor en Europe dans le 2\* étoiles**
- **Marque proposée en Europe en franchise, aux indépendants**
- **Lancement en France en 2007**
  - **Marché du 2\* étoiles : faible pénétration des chaînes**



(Marché total français : 290 000 chambres)

**Création d'une nouvelle marque non normée dans le 2\* étoiles**

# Marketing : revue du portefeuille de marques Hôtellerie économique US



- Bon positionnement, différencié de la concurrence : « The Lowest Price Of Any National Chain »
- Une marque à forte notoriété
- Une couverture nationale et une taille critique (n°3 du marché) : 867 hôtels dans 49 Etats

**Un potentiel de croissance important par la franchise**



- Une marque dont l'appréciation client s'améliore (enquête JD Powers)
- Un programme de rénovation qui porte ses fruits
- Une implantation régionale et une taille limitée (n°6 du marché) : 337 hôtels

## Revue stratégique en cours

tenant compte :

- Synergies de coûts entre RRI et M6
- Dynamique d'amélioration des résultats
- Valorisation actuelle attrayante



SOFITEL  
HOTELS & RESORTS

## Sofitel, la marque « flagship » de l'offre Accor

- Vitrine du Groupe et pôle d'excellence
- Une vraie différenciation : « luxe à la Française » notamment avec Lenôtre
- Attractif pour des partenaires / investisseurs
- Permet de pénétrer les marchés émergents



Sofitel Xian

### Repositionnement en 3 segments

- Une collection d'une dizaine d'hôtels de prestige
- Un cœur de réseau centré sur 120 hôtels de très haut de gamme
  - Repositionnement de 50 hôtels en haut de gamme

# Marketing : relance des marques Formule 1, Ibis et Novotel (1/2 )



Nouvelle chambre Formule 1



Nouvelle chambre « Coquelicot » Ibis

**Relance des marques Formule 1, Ibis et Novotel  
par l'innovation et le design**

# Marketing : relance des marques Formule 1, Ibis et Novotel (2/2)



- Campagnes publicitaires multi media pan européennes
- Sponsoring emblématique : Olympique Lyonnais



**Relance des marques par des actions de communication  
Moyens renforcés au 2ème semestre 2006 :  
€25M d'investissements publicitaires supplémentaires**

## → Carte de fidélité

- Mondiale (Sofitel)
- Multi-marques
- Par zones géographiques
- Sans abonnement, ciblée clientèle affaires

## → Appel d'offre en cours



Novotel Gare Montparnasse



Sofitel La Haye

**Un atout essentiel pour nos marques  
milieu et haut de gamme**

- **Création d'une nouvelle marque en Europe non standardisée dans le 2\* étoiles**
- **Repositionnement de la marque Sofitel**
- **Aux Etats-Unis :**
  - Développement en franchise de Motel 6
  - Revue stratégique de Red Roof Inn
- **Relance des marques Formule 1, Ibis et Novotel par l'innovation et le design**
- **Refonte des programmes de fidélisation**

**Des marques fortes  
pour accélérer l'évolution de notre business model  
vers un modèle avec plus de franchises et de contrats de gestion**

**Un marché immobilier favorable**

**Des taux d'intérêt bas**



**Actifs immobiliers vendus sur la base de multiples supérieurs  
aux multiples actuels de Accor**



**Accélération des cessions immobilières**

**Deux types de création de valeur :**

- Immédiate par les cessions
- Future par la réduction de la volatilité des résultats

# Politique de gestion d'actifs dans les pays matures



**Adaptation du modèle économique aux segments de marché :  
stratégie de l'« Asset Right »**

# Cessions immobilières Réalisées au 30 juin 2006 (18 mois)



2005 - 2006	Nbre hôtels		Impact Cash
Sale & Management Back	5	Sofitel US	€139M
Sale & Variable Lease Back	128	Foncière des Murs 1	€468M
	65	Foncière des Murs 2	
	3	Autres	
Cessions pures	26		€118M
Sale & Franchise Back	34		
	<b>261</b>		<b>€725M</b>

<b>Impact cash</b>	<b>€725M</b>
<b>+</b>	
<b>Impact réduction de l'endettement hors bilan*</b>	<b>€920M</b>

(\*) NPV à 8% des engagements de loyers fixes

# Cessions immobilières

## Parc immobilier au 30 juin 2006



En nombre d'hôtels	Hôtels en propriété	Hôtels en location avec option d'achat	Total
Haut de gamme	20	10	30
Milieu de gamme	105	79	184
Économique (Ibis)	104	53	157
Très économique (Etap / F1)	301	124	425
Très économique US (M6)	222	449	671
<b>Total pays matures</b>	<b>752</b>	<b>715</b>	<b>1 467</b>
Red Roof Inn	89	143	232
Pays Émergents	75	8	83
<b>Total</b>	<b>916</b>	<b>866</b>	<b>1 782</b>

# Cessions immobilières Annoncées, à réaliser en S2 2006-2007



<b>S2 2006 - 2007</b>	<i>Nbre hôtels</i>		<b>Impact Cash</b>
<b>Sale &amp; Management Back</b>	14	Sofitel Europe	<b>€525M</b>
	1	Sofitel US	
<b>Sale &amp; Variable Lease Back Europe</b>	130	Allemagne	<b>€325M</b>
		UK	
		Pays-Bas	
<b>Cessions pures Sales &amp; Franchise Back</b>	140		<b>€125M</b>
	<b>285</b>		<b>€975M</b>

<b>Impact cash</b>	<b>€975M</b>
<b>+</b>	
<b>Impact réduction de l'endettement hors bilan*</b>	<b>€1 200M</b>

(\*) NPV à 8% des engagements de loyers fixes

# Cessions immobilières

## Accélération du programme, nouvelles annonces



<b>Nouveaux programmes 2007 - 2008</b>	<i>Nbre hôtels</i>		Impact Cash
Sale & Management Back	3	US	€150M
Sale & Variable Lease Back	74	Europe	€370M
Cessions pures Sale & Franchise Back	173		€130M
	<b>250</b>		<b>€650M</b>

<b>Impact cash</b>	<b>€650M</b>
<b>+</b>	
<b>Impact réduction de l'endettement hors bilan*</b>	<b>€400M</b>

(\*) NPV à 8% des engagements de loyers fixes

# Cessions immobilières

## Impacts cash et hors bilan



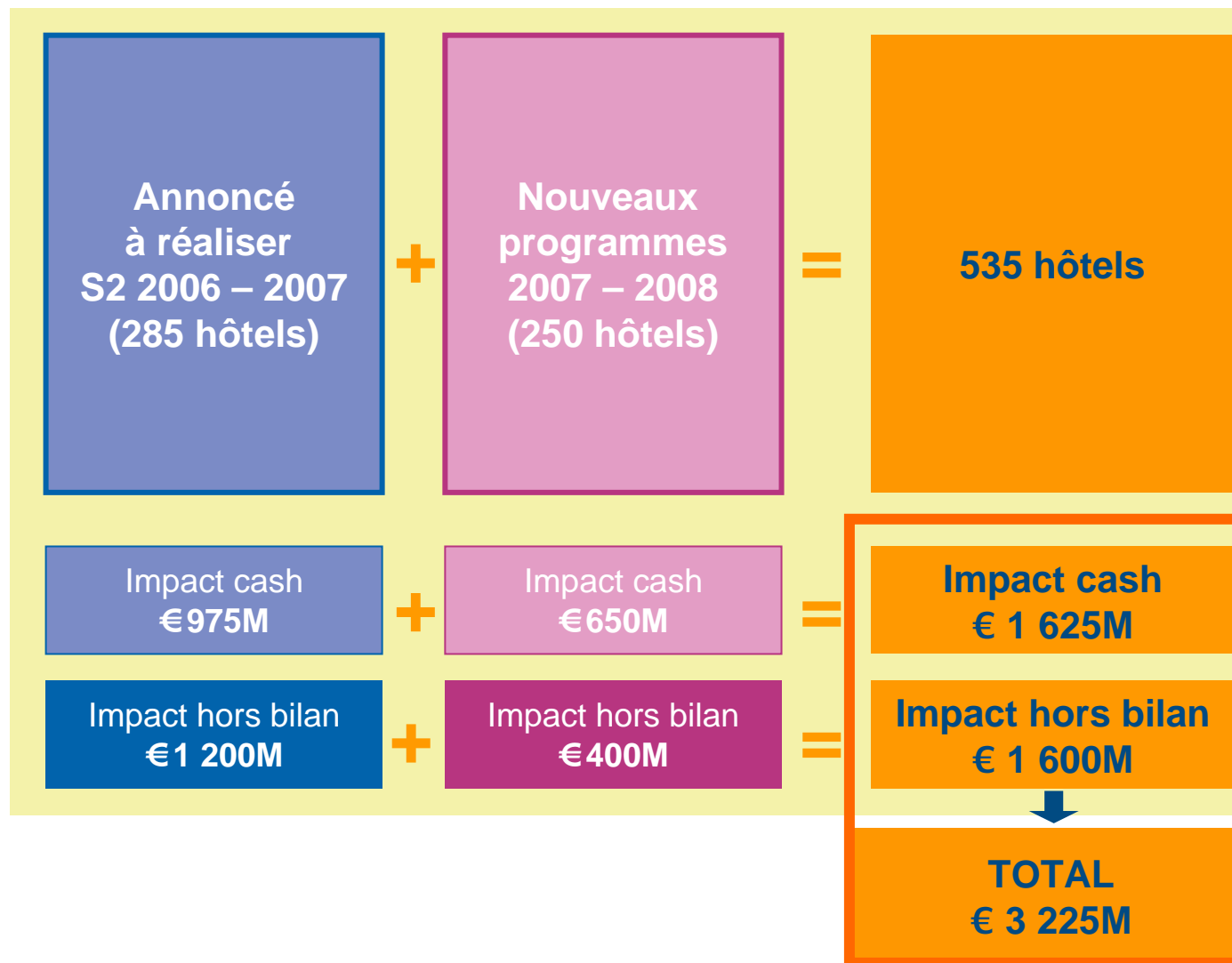
Réalisé  
du 01/01/2005 à fin  
juin 2006

Réalisé à fin  
juin 2006  
(261 hôtels)

Impact cash  
€725M

Impact hors bilan  
€920M

A réaliser d'ici 2008






# Cessions immobilières

## Accélération du programme, potentiel à venir



### 2008 - 2009

Conditions de réalisation		Nbre hôtels
	Rénovation de la nouvelle chambre à réaliser en 2006-2007	140 <i>dont 100 propriétés</i>
	Montée en régime des ouvertures récentes	10
	Fenêtre d'opportunité (call options) à partir de 2008	400 <i>dont 100 propriétés</i>
		<b>550 hôtels complémentaires</b>

**Potentiel complémentaire de restructuration de 550 hôtels**

# Cessions immobilières

## Un portefeuille restructuré à l'horizon 2009



### Hôtels en propriété / Location fixe

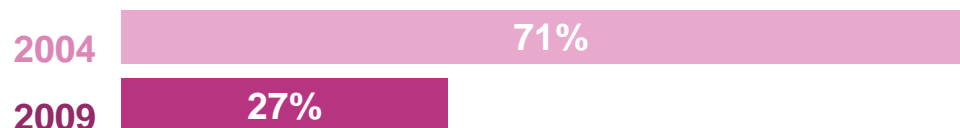
#### Haut de gamme



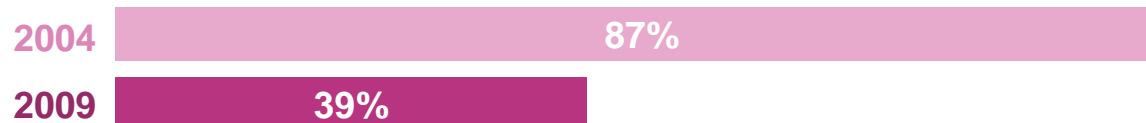
#### Milieu de gamme



#### Economique



#### Economique US (\*)



**Un portefeuille hôtelier moins capitalistique  
« asset right »**

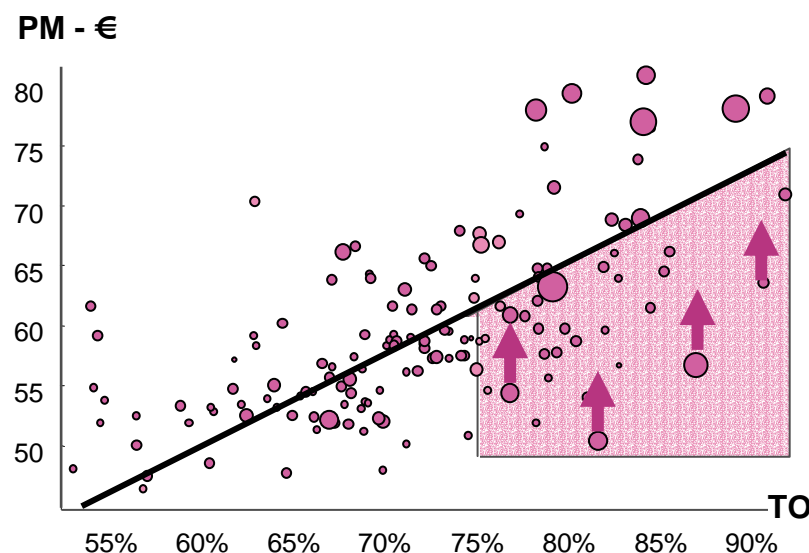
(\*) hors RRI sous revue stratégique

- **Cessions réalisées sur les 18 derniers mois (jusqu'à fin juin 2006)**
  - 261 hôtels pour €1 645M (\*)
  
- **Cessions à réaliser d'ici 2008**
  - 535 hôtels pour €3 225M (\*)
  
- **Potentiel de cessions complémentaires avec conditions de réalisation (2008-2009)**
  - 550 hôtels supplémentaires

**Un programme de cessions immobilières  
fortement créateur de valeur**

## France

- Gagner 2 à 3 points de taux d'occupation en reconquérant la clientèle individuelle Affaires et Loisirs notamment le week-end
- Hausse de prix ciblée sur certains hôtels
- Optimisation des coûts dans les exploitations fondée sur les best practices



Exemple Ibis France

**Enjeux : €40M de Résultat Avant Impôt**

## Allemagne

→ **Actions sur le chiffre d'affaires**

→ **Actions sur les coûts**

- Achats
- Coûts de support
- Restructuration du parc



Mercure Düsseldorf City Nord

**Enjeux : €20M de Résultat Avant Impôt**

### Fonctions supports hôtellerie

	Stratégie et Dév.	Constr. Maint.	Markg	Ventes	Fin.	RH	Jur.	SI	Com.	Achats	
Supports monde	✓	✓	✓	✓				✓			Des supports au service des pays
Zone géo.	✓				✓	✓	✓				Une structure régionale légère
Pays / groupe de pays	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Des fonctions supports proches des pays

**Des économies d'échelle à venir par une simplification de l'organisation des fonctions supports**

# Gestion : un plan volontariste 2006-2008

## 8 Plateformes d'expertises et d'excellence



### Organisation mondiale autour de 8 plateformes

Métier / Formation / RH	Portail Internet de réservations
Gestion / Finance	Marketing / Commercial
Achats	Construction / Maintenance
Supports Technologiques	Gestion Développement / Patrimoine immobilier

- **Tirer avantage de l'effet de taille**
- **Mutualiser les coûts**
- **Avoir des systèmes uniques à la disposition des propriétaires d'hôtels**

**Un système unique de partage de savoir-faire  
indispensable à la politique de contrats de gestion et de franchise**

**Croissance de la demande mondiale pour des produits accessibles  
(+5 à +8% par an)**



**Forte demande des pays émergents**



**Europe : Forte croissance dans l'hôtellerie économique et très économique dans un marché faiblement pénétré par les chaînes**

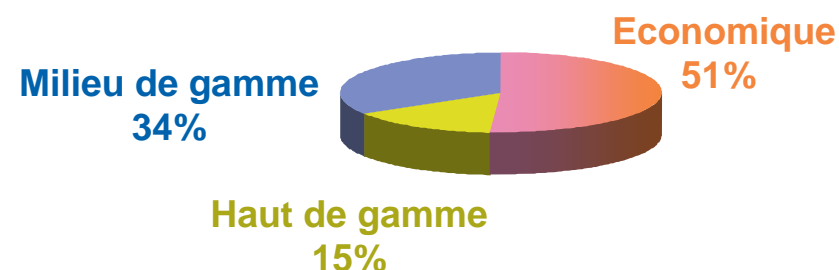


**Accor concentre ses capacités financières  
sur les marchés à fort potentiel**

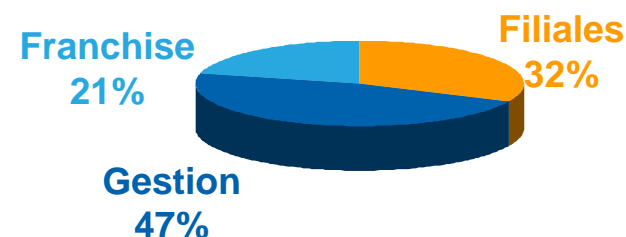
## Un plan confirmé de 200 000 chambres

### Les grands équilibres

→ Une majorité d'ouvertures dans le segment économique et milieu de gamme



→ Une majorité d'ouvertures en contrats de gestion et franchise



→ Un développement axé sur les pays émergents, dont près de 50% dans les "BRIC"



- Un plan confirmé de 200 000 nouvelles chambres à 5 ans
- Ouvertures prévues en 2006 : 25 000 chambres
- Au-delà de 2006, pipeline bien alimenté : 50 000 chambres engagées (\*)



Ibis Moussafir El Jadida

**Intensification du développement en Europe**  
**Accélération du développement en Asie**

(\*) Hors nouvelle marque 2\* étoiles non normée et hors accélération du développement Motel 6 en franchise

## Exemples d'ouvertures 2006

### Novotel

- 1er hôtel en Roumanie : Bucarest (260 ch)
- En plein cœur de Paris : Gare Montparnasse (200 ch)
- Istanbul (215 ch)
- Londres Reading (178 ch)

### Ibis

- Prague (270 ch)
- Francfort (260 ch)
- Rome (140 ch)
- Bristol (182 ch)
- Istanbul (228 ch)
- Londres Reading (182 ch)



Novotel Gare Montparnasse



Ibis Bristol

**Ouvertures 2006 Europe :**  
**60 hôtels plus de 7 000 chambres**  
**dont près de 5 000 chambres sous les enseignes Ibis et Etap**

## → Accélération du plan de développement en Chine

- 30 000 chambres : 15% des ouvertures du plan
- 100 hôtels Ibis en 2010

## → Inde : ouverture de 5 000 chambres

- Un développement centré sur l'hôtellerie économique (2 500 chambres Ibis)
- Plusieurs partenaires en négociation
- Succès de l'ouverture du Novotel et du Centre de Congrès Hyderabad (avril 2006)
- Projet d'un important Sofitel (315 ch) au centre de Mumbai (2009)
- Ouverture d'un Ibis (250 ch) à Bangalore (2008)

# Focus Chine



**Sofitel Galaxy Nanjing**  
268 chambres,  
ouverture mai 2006



**Novotel Citygate Hong Kong**  
440 chambres, ouverture avril 2006



**Ibis Chengdu**  
256 chambres

# Plan de développement 2006 - 2010



**Europe 48%**                      **€1 200M**

→ Économique                      €800M

→ Milieu de gamme                      €400M

**Pays émergents 44%**                      **€1 100M**

→ Dont Chine                      €500M

**Autres 8%**

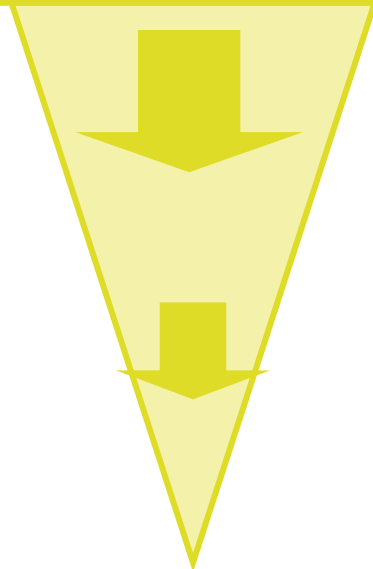
**€200M**

**Investissement total Accor :  
€2,5 milliards avec objectif ROCE 15%**

# Principes de la politique financière concernant les excédents de cash



**Cessions de participations non stratégiques**



**Retour aux actionnaires >€500M en 2007 sous réserve de réalisation des opérations**

**Cessions immobilières**



**Investissements avec ROCE >15%**

**Retour aux actionnaires si cash excédentaire avec maintien du rating BBB (\*)**

(\*) MBA / Dette Nette retraitée > 20,0%

**Une nouvelle dynamique pour  
renforcer notre leadership**

**Résultats semestriels en forte progression**

**Un Groupe en ordre de marche  
recentré sur ses deux métiers en forte croissance  
avec des marques bien positionnées**

# ANNEXES

# Cessions immobilières

## Impacts Compte de Résultat



**Annoncées, à réaliser en S2 2006 - 2007**

*En millions d'euros*

	Nombre Hôtels	Chiffre d'Affaires	Résultat Brut d'Exploitation	Loyers
Sale & Management Back	15	154	33	29
Sale & Variable Lease Back	130	467	166	91
Cessions pures Sale & Franchise Back	140	93	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>714</b>	<b>214</b>	<b>135</b>

# Cessions immobilières

## Impacts Compte de Résultat



### Nouveaux programmes 2007 - 2008

*En millions d'euros*

	Nombre Hôtels	Chiffre d'Affaires	Résultat Brut d'Exploitation	Loyers
Sale & Management Back	3	80	23	15
Sale & Variable Lease Back	74	236	85	21
Cessions pures Sale & Franchise Back	173	114	18	19
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>430</b>	<b>126</b>	<b>55</b>