



# Résultats Semestriels 2005

7 septembre 2005

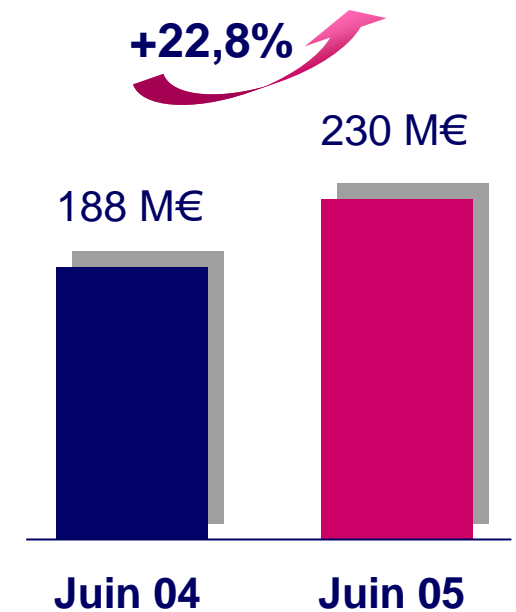


*ACCOR.com*

- 
- A faint, light blue world map is visible in the background of the slide, centered behind the text.
- ▶ **Résultats du premier semestre 2005**
  - ▶ **Activité à fin août 2005**
  - ▶ **Stratégie immobilière et développement : état d'avancement**

► Bonne progression des résultats au premier semestre :

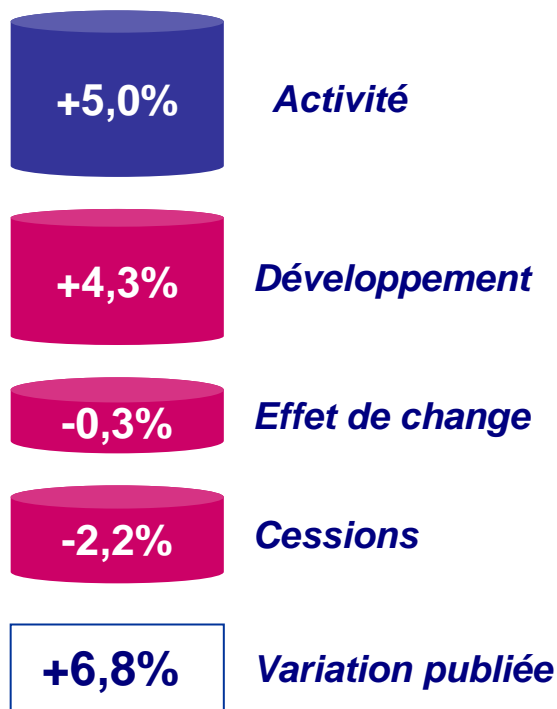
- Résultat courant avant impôt : +22,8%
- Résultat net : +143,8%



Résultat courant avant impôt  
en normes IFRS

<i>En € millions</i>	<b>Jun 2004</b>	<b>Jun 2005</b>	<b>variation</b>
Chiffre d'affaires	3 412	3 643	+6,8%
Résultat brut d'exploitation	840	904	+7,6%
Résultat courant avant impôt	188	230	+22,8%
Résultat net, part du groupe	64	156	+143,8%
MBA d'exploitation courante	365	402	+10,0%
ROCE	10,0%	10,4%	+0,4pt

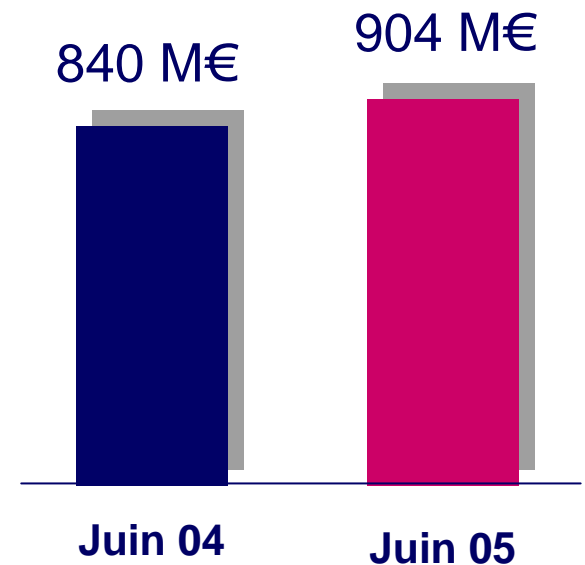
*NB : toutes les données sont en normes IFRS*



- ▶ Bonne performance de l'hôtellerie économique :
  - Europe : +4,3%
  - Etats-Unis : +4,8%
- ▶ Forte croissance des Services : +12,6%
- ▶ Amélioration de la performance de l'hôtellerie haut et milieu de gamme : +2,5%

*NB : toutes les progressions sont à périmètre et change constants*

- ▶ Résultat brut d'exploitation en progression de +7,6% : + 64 M€
- ▶ Progression de la marge (RBE / CA) à 24,8% :
  - +0,2pt en publié
  - +0,7pt à Pcc\*



Résultat brut d'exploitation

\* Pcc : Périmètre et Change Constants



<i>En € millions</i>	<b>Jun 2004</b>	<b>Jun 2005</b>	<b>Δ publiée</b>	<b>Δ PCC *</b>
Chiffre d'affaires	1 365	1 390	+1,8%	+2,5%
RBE	320	327	+2,3%	+5,0%
% chiffre d'affaires	23,4%	23,5%	+0,1pt	<b>+0,6pt</b>

\* PCC : Périmètre et Change Constants

## Amélioration de la marge :

- Effet positif de la politique tarifaire en France : marge en progression de +0,5pt (Pcc\*)
- Forte progression de la marge en Amérique du Nord : +3,6pts (Pcc\*)

# Analyse de la marge brute d'exploitation : Hôtellerie économique (hors Etats-Unis)



<i>En € millions</i>	Jun 2004	Jun 2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	600	655	+9,3%	+4,3%
RBE	203	223	+9,7%	+6,0%
% chiffre d'affaires	33,9%	34,0%	+0,1pt	+0,5pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

## Confirmation des performances de l'hôtellerie économique :

- Marge à Pcc en France : +0,3pt
- Marge à Pcc en Europe hors France : +0,5pt

**Effet positif sur la marge de l'augmentation des prix**



<i>En € millions</i>	Jun 2004	Jun 2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	449	448	-0,3%	+4,8%
RBE	152	152	-	+4,5%
% chiffre d'affaires	33,9%	33,9%	-	-

\* PCC : Périmètre et Change Constants

### Marge stable pénalisée par :

- Les coûts d'énergie
- Des coûts salariaux ponctuels (1er semestre)



<i>En € millions</i>	Jun 2004	Jun 2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	253	290	+14,4%	+12,6%
RBE	100	116	+16,6%	+15,0%
% chiffre d'affaires	39,3%	40,1%	+0,8pt	+0,8pt

\* PCC : Périmètre et Change Constants

**Bonne performance soutenue par de nouveaux produits en Europe  
et par des marchés porteurs en Amérique latine**



<i>En € millions</i>	Jun 2004	Jun 2005	Δ publiée	Δ PCC *
Chiffre d'affaires	205	239	+16,8%	+8,7%
RBE	25	40	+60,2%	+40,0%
% chiffre d'affaires	12,2%	16,7%	+4,5pts	+3,2pts

\* PCC : Périmètre et Change Constants

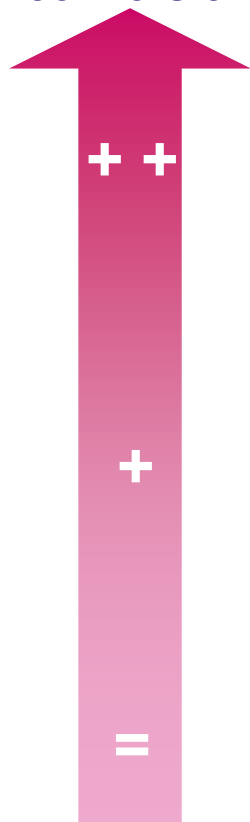
## Effet positif sur la marge des synergies liées aux acquisitions :

- Protravel en France
- Maritz aux Etats-Unis

**Bonne activité en Europe**

## Des activités en reprise sur tout le portefeuille

Taux de conversion



Activités avec forte progression du chiffre d'affaires et des résultats

Activité en croissance modérée du chiffre d'affaires et amélioration de la marge par une politique volontariste des prix moyens

Activité en forte croissance du chiffre d'affaires et marge impactée par des coûts non récurrents au 1er semestre



En % du RBE total

42%

36%

17%

<i>En € millions</i>	<b>Jun 2004</b>	<b>Jun 2005</b>
Résultat brut d'exploitation	840	904
Coûts de détention	(649)	(672)
Résultat net des mises en équivalence	(3)	(2)
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>188</b>	<b>230</b>
<i>En % du CA</i>	<b>5,5%</b>	<b>6,3%</b>

- Réduction des coûts de détention de 19,0% à 18,5% du chiffre d'affaires
- Amélioration du taux de résultat courant avant impôt / chiffre d'affaires de +0,8pt

<i>En € millions</i>	<b>Juin 2004</b>	<b>Juin 2005</b>
Résultat courant avant impôt	188	230
Plus value de cessions et dépréciations d'actifs	(50)	8
Impôt	(64)	(69)
Minoritaires	(10)	(13)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>64</b>	<b>156</b>
Résultat net par action (en €)	0,32	0,72

**Plus value de cessions et dépréciation d'actifs :**

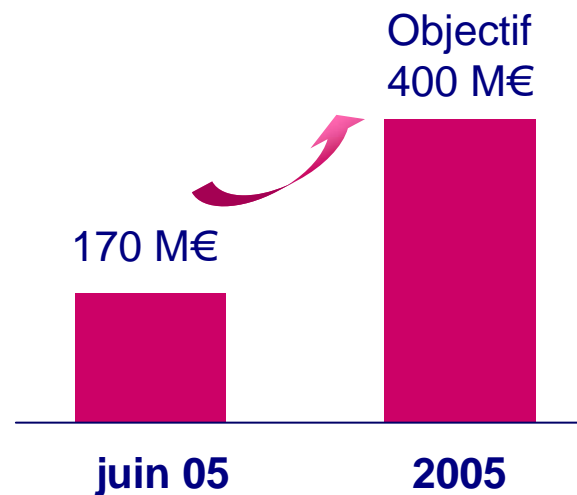
- Plus value opération Foncière des Murs : 109 M€
- Dépréciations d'actifs dans le cadre du programme de cessions d'actifs non prioritaires : 90 M€

<i>En € millions</i>	<b>Juin 2004</b>	<b>Juin 2005</b>
MBA d'exploitation courante	365	402
Investissements sur actifs existants	(130)	(170)
Autofinancement disponible	235	232
Investissements de développement	(162)	(158)
Cessions d'actifs	107	197
Dividendes	(279)	(278)
Augmentation Fonds Propres (ORA)	-	438
<b>(Augmentation) / Diminution dette nette</b>	<b>(211)</b>	<b>318</b>

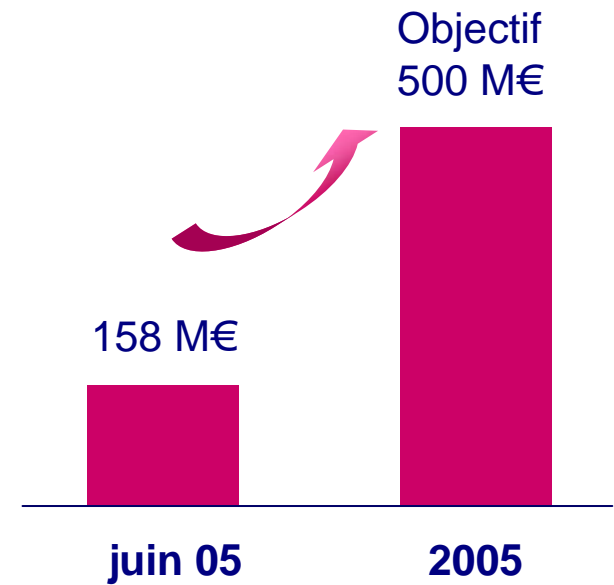
▶ Ratio : 4,7% du chiffre d'affaires (versus 3,8% au 1er semestre 2004)

▶ Objectif IAE 2005 : 400 M€

- Chambres Novation (Novotel)
- Repositionnement Red Roof Inn



- ▶ 1er semestre : 63% des investissements dans l'Hôtellerie en Europe et dans les Services
- ▶ Objectif investissements 2005 : 500 M€



	<b>Dec 2004</b>	<b>Juin 2005</b>
Dette nette (en € millions)	2 282	1 964
Dette nette / fonds propres (gearing)	71%	52%
Résultat brut d'exploitation / charges financières et loyers retraités	x 5,4	x 5,8
MBA ajustée / Dette nette ajustée	15,6%	17,2%

- 
- A light blue world map is visible in the background of the slide, centered behind the text.
- ▶ **Résultats du premier semestre 2005**
  - ▶ **Activité à fin août 2005**
  - ▶ **Stratégie immobilière et développement : état d'avancement**

Juillet – Août cumulé	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR <sup>(1)</sup>
	(en %)	(Δ en pt)	(Δ en %)	(Δ en %)
Haut et milieu de gamme Europe	62,7	-0,6	+1,8	+1,0
Economique Europe	76,8	-0,8	+3,8	+2,8
Economique USA	72,7	+0,2	+4,5	+4,8

(1) *Hôtels filiales*



---

**Chiffre d'affaires estimé**  
**(Juillet – Août)**

---

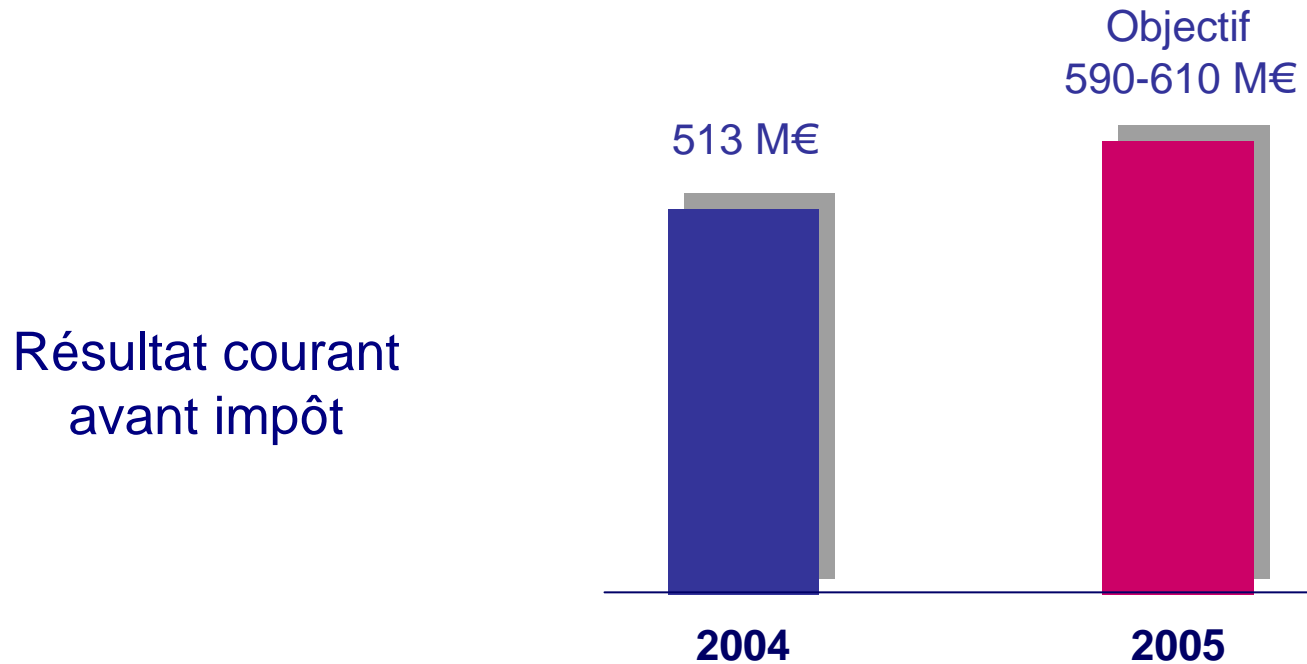
**Δ en % (PCC)**

▶ Europe	+10,8%
▶ Amérique du Sud	+20,0%

**Total**

**+14,5%**

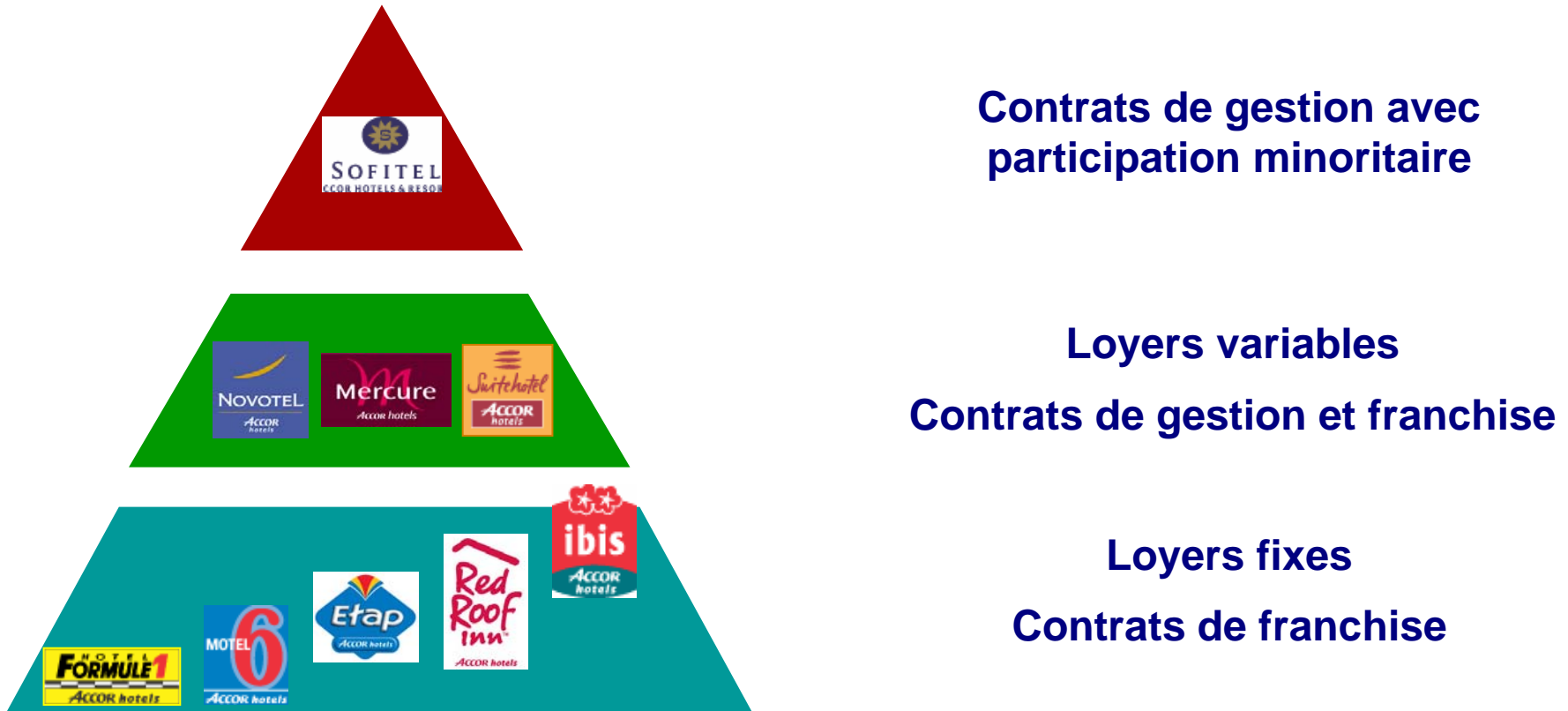
---



## Objectifs annuels

- Résultat courant avant impôt : 590 – 610 M€ (+15 à +20% versus 2004)
- Résultat net, part du Groupe : de l'ordre de 300 M€ (en progression d'environ 30% versus 2004)

- 
- A faint, light blue world map is visible in the background of the slide, centered behind the text.
- ▶ **Résultats du premier semestre 2005**
  - ▶ **Activité à fin août 2005**
  - ▶ **Stratégie immobilière et développement : état d'avancement**
    - **Politique de gestion d'actifs hôteliers**
    - **Développement hôtelier**
    - **Développement dans les Services**



**Un mode d'exploitation adapté à chaque segment pour :**

- Réduire la volatilité des résultats
- Optimiser les capitaux engagés



### « Sale & Management back »

- ▶ Cession de 6 Sofitel aux États-unis (2 000 chambres) avec contrat de gestion et participation minoritaire
- ▶ Effet cash attendu : 100 à 150 M€
- ▶ Closing prévu : 1<sup>er</sup> trimestre 2006
- ▶ Recherche d'un partenaire long terme dans le cadre d'opportunités de développement de Sofitel aux États-Unis

### Finalisation de la première opération Foncière des Murs au 30 juin 2005



▶ Rappel :

- 128 hôtels en France (16 714 chambres)
- Loyer variable sans minimum garanti : 15,5 % du chiffre d'affaires



▶ Investissement de rénovation : 97 M€ par Foncière des Murs

▶ Plus value : 109 M€

▶ Impact cash : 146 M€



### « Sale & Variable Lease-back »



► Lancement d'une deuxième opération :

- Parc de l'ordre de 80 hôtels en France et en Belgique
- Vente d'hôtels majoritairement en pleine propriété
- Mise en place de contrats de location variable



► Closing prévu : 1er semestre 2006

## Programme de cessions engagé : 50 hôtels en 2006

### ▶ Cessions pures :

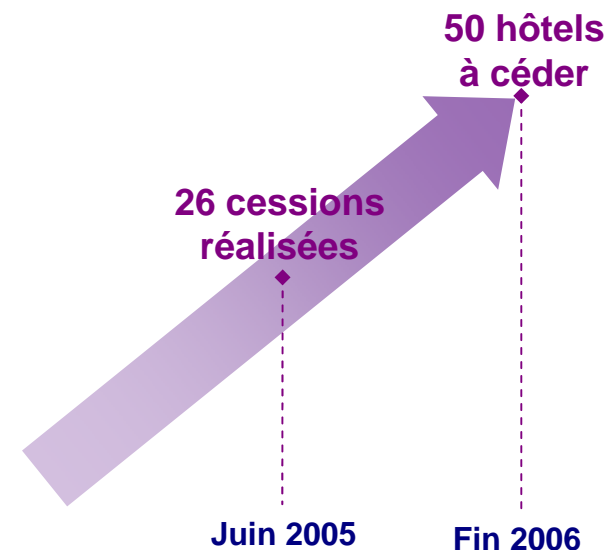
- 2 en Allemagne (Novotel)
- 2 aux Etats-Unis (Red Roof Inn)

↳ **Améliorer les résultats**

### ▶ « Sale & franchise back » :

- 22 en Allemagne (Franchises Mercure)

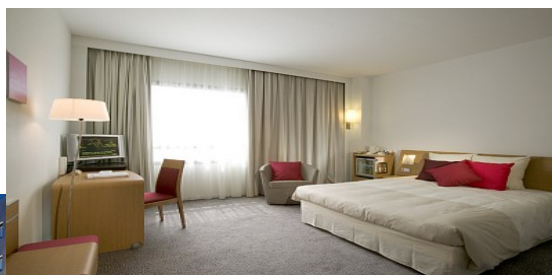
↳ **Optimiser le retour sur capitaux employés et améliorer les résultats**



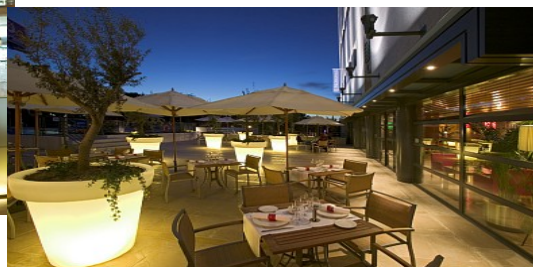
- ▶ **Résultats du premier semestre**
- ▶ **Activité à fin août 2005**
- ▶ **Stratégie immobilière et développement : état d'avancement**
  - **Politique de gestion d'actifs hôteliers**
  - **Développement hôtelier**
  - **Développement dans les Services**

**Ouverture de 101 hôtels - 12 436 chambres**

**Cap du 4 000ème hôtel passé en juin 2005**



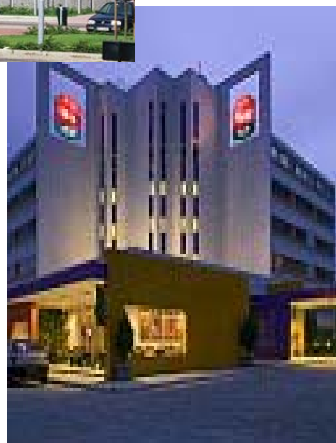
**Novotel Madrid Sanchinarro**



## Plan 2005-2007 : ouverture de 88 000 chambres



- ▶ Ouverture d'environ 24 000 chambres prévues pour l'année 2005
  - 75 % en contrats de gestion et franchise
  - 25 % en filiales



► Ouverture de **5 000** chambres prévue pour l'année 2005 dans le segment économique dont 50% en filiales

► Ouvertures

***Ibis London City***

***Etap Hotel Stuttgart***

***Ibis Alicante***

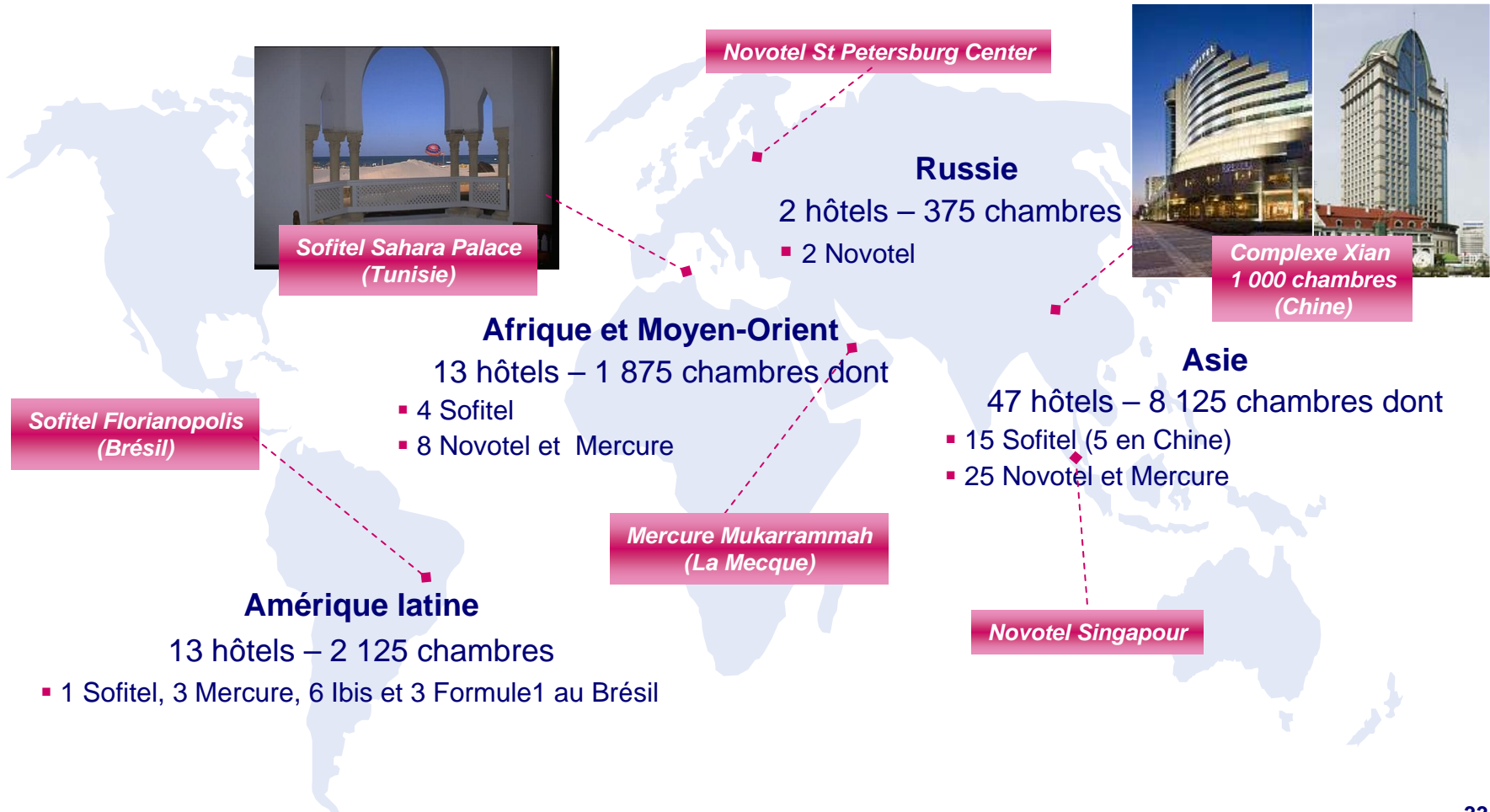
***Etap Hotel Genève***

***Ibis Bucarest***

# Développement dans les pays émergents

## Ouvertures sur tous les continents

Objectif 2005 : 75 hôtels – 12 500 chambres (toutes marques)



- ▶ **Résultats du premier semestre**
- ▶ **Activité à fin août 2005**
- ▶ **Stratégie immobilière et développement : état d'avancement**
  - **Politique de gestion d'actifs hôteliers**
  - **Développement hôtelier**
  - **Développement dans les Services**

## Nouveaux marchés :

- ▶ Effet de l'amélioration du cadre législatif
  - **Royaume Uni** : « Child care voucher » : +80% d'utilisateurs sur 6 mois
  - **Belgique** : Ticket emploi : hausse de 22% du CA au 1er semestre 2005
  - **Venezuela** : hausse de 60% du CA au 1er semestre 2005
  - **Mexique** : Carte essence
  - **USA** : « Transit check »
  - **Italie** : changement de la loi



## Acquisitions :

- ▶ **Roumanie** : Prise de participation majoritaire dans Hungastro
- ▶ **Suède / Finlande** : Acquisition de Delicard (Incentive)
- ▶ **USA** :
  - Prise de participation majoritaire de WiredCommute (n°1 du Ticket Transport aux USA)
  - Fusion avec Workplace Options, leader EAP (Employee Assistance Program) aux USA





+ 1 000 hôtels en 2009



## Développement dans les marchés porteurs :

- Hôtellerie économique en Europe
- Pays émergents
- Services

## Politique active de gestion immobilière

- Améliorer la qualité des cash flows
- Optimiser les capitaux engagés

## Activité bien orientée

- Un environnement plus porteur
- Une politique volontariste de gestion des prix dans l'hôtellerie

