

NOUS FABRIQUONS

DU SOURIRE

Résultats semestriels **2002**



Sommaire



▶ Résultats semestriels 2002



▶ Le contexte court terme



▶ Les fondamentaux de la stratégie long terme



▶ Objectifs 2002 et perspectives

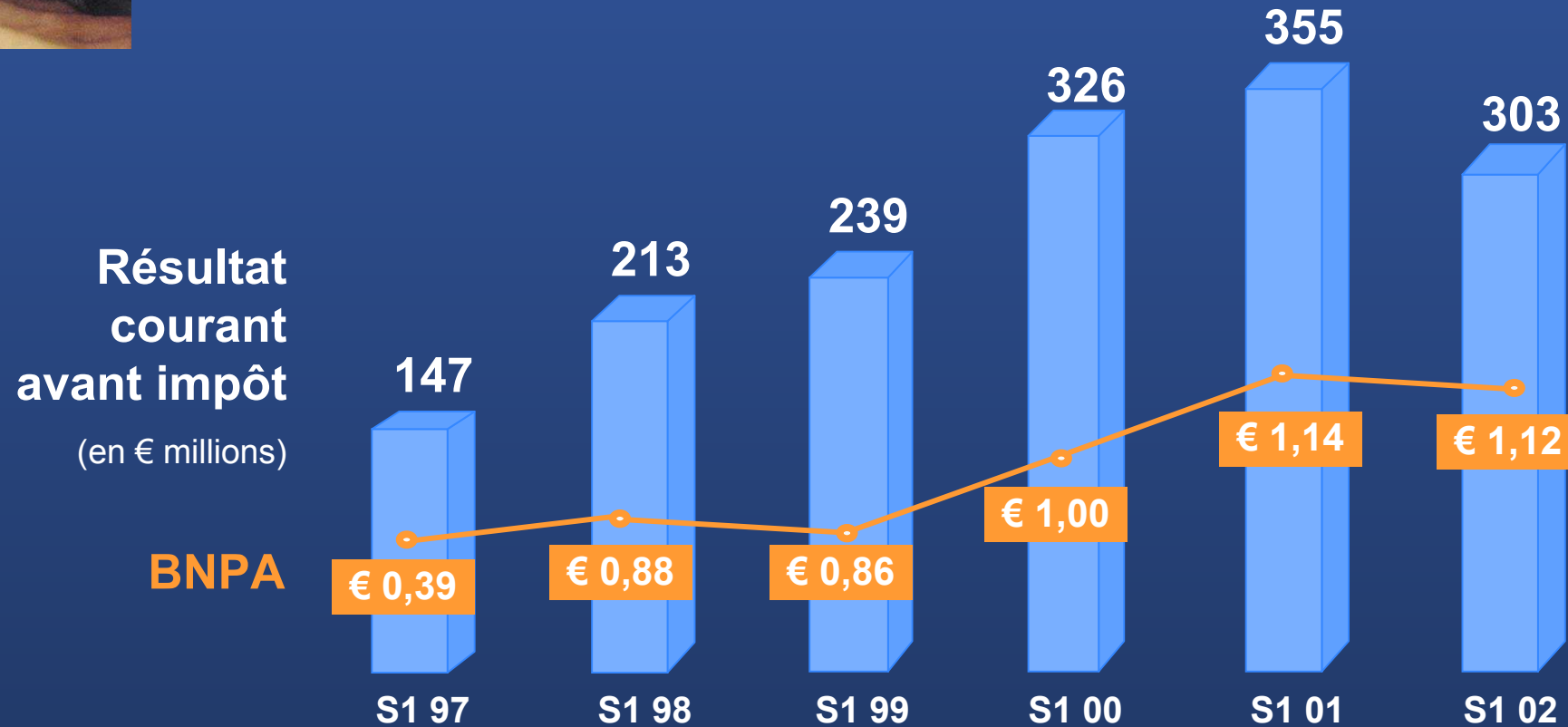


Résultats semestriels

2002



En dépit d'un environnement économique mondial difficile...




... Bonne résistance du
Résultat courant avant impôt et du BNPA



Des performances à fin juin 2002 supérieures à celles du secteur



5

		Six Continents	Hilton Group	NH Hoteles	Sol Melia	Société du Louvre	Marriott Int'l	Starwood	Hilton Corp.
▶ Résultat Courant Avant Impôt	-14,7%	-28,2%	-9,9%	+1,9%	-82,6%	-31,2%	-35,4%	-46,6%	-31,6%
▶ BNPA	-1,7%	-29,2%	-50,4%	-18,2%	-92,9%	-32,9%	-15,5%	-36,6%	-21,1%

Une résistance démontrée



Chiffres Clés



6

(en € millions)

	S1 2000	S1 2001	S1 2002	Δ 02/01
▶ Chiffre d'affaires	3 316	3 600	3 585	-0,4%
▶ Résultat brut d'exploitation	851	960	933	-2,8%
% CA	25,7%	26,7%	26,0%	
▶ Résultat courant avant impôt	326	355	303	-14,7%
▶ Résultat net	196	224	221	-1,3%
▶ BNPA (en €)	1,00	1,14	1,12	-1,7%
▶ MBA d'exploitation courante	434	504	465	-7,7%

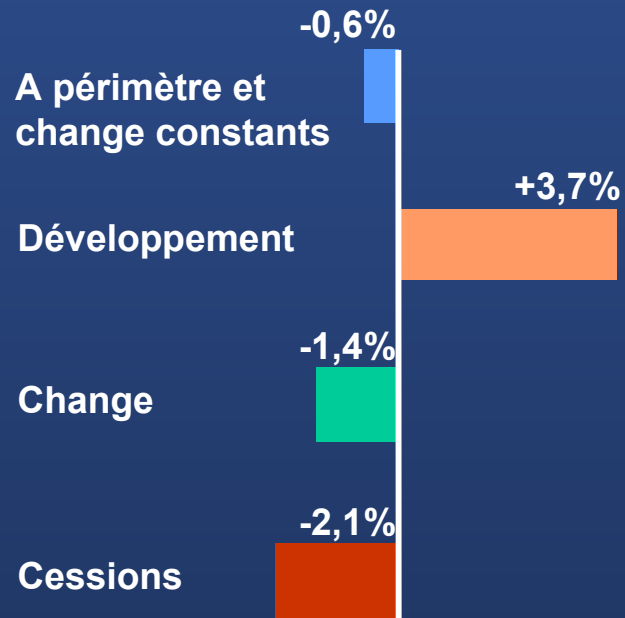
Bonne résistance de la marge du Groupe



Chiffre d'affaires : € 3 585 millions



-0,4%
€ -15 m



(En € millions)

	S1 2002	Δ S1 02/01
Hôtellerie affaires et loisirs	1 327	-0,7%
Hôtellerie économique	529	+8,5%
Hôtellerie économique États-Unis	622	-5,1%
▶ Hôtellerie	2 478	-
▶ Services	247	+2,5%*
▶ Agences de voyages	238	-10,5%
▶ Casinos	148	+2,0%
▶ Autres	474	+1,0%
Total	3 585	-0,4%

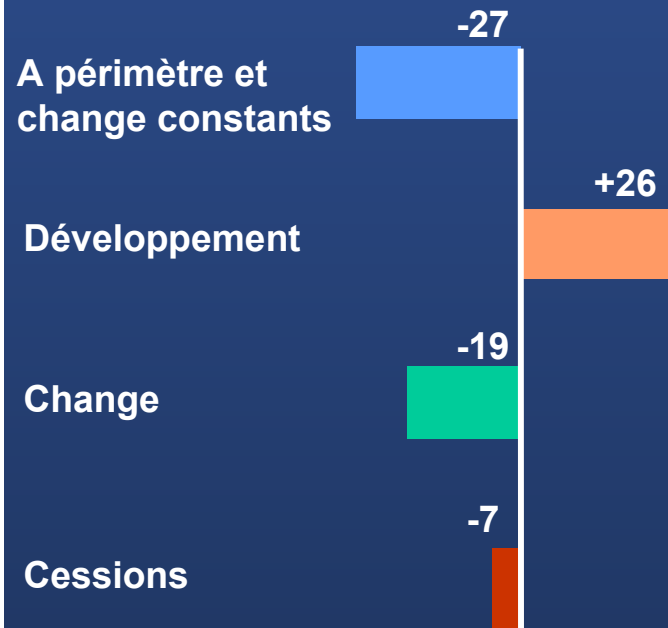
* Services : +17,9% à périmètre et change constants



Résultat brut d'exploitation : € 933 millions



€ -27 m



(En € millions)

	S1 2002	Δ S1 02/01
Hôtellerie affaires et loisirs	330	-35
Hôtellerie économique	184	+5
Hôtellerie économique États-Unis	231	-15
▶ Hôtellerie	745	-45
▶ Services	106	+6
▶ Agences de voyages	33	+10
▶ Casinos	24	-3
▶ Autres	25	+5
Total	933	-27



Résultat courant avant impôt : € 303 millions



9

(En € millions)	S1 2001	S1 2002
▶ RBE	960	933
– Loyers	(344)	(365)
– Amortissements et provisions	(223)	(243)
– Frais financiers	(42)	(26)
– Mises en équivalence	4	4
▶ Résultat courant avant impôt	355	303



Résultat net et Bnpa



10

(En € millions)

S1 2001

S1 2002

▶ Résultat courant avant impôt	355	303
– Plus-values de cessions	52	92
– Amortissement des écarts d'acquisition	(49)	(50)
– Impôts	(121)	(111)
– Intérêts minoritaires	(13)	(13)
	<hr/>	<hr/>
▶ Résultat net, part du Groupe	224	221
▶ BNPA	1,14	1,12



Cash Flow



11

(En € millions)

S1 2001

S1 2002

▶ MBA d'exploitation courante <i>en % du Chiffre d'affaires</i>	504 14%	465 13%
– Investissements sur actifs existants	(203)	(159)
▶ Autofinancement disponible	301	306
– Investissements de développement	(493)	(407)
– Produits de cessions	228	392

Investissements du 1er semestre : -18,7%



Ratios financiers et notations



	S1 2001	2001	S1 2002
▶ Dette nette (en € millions)	3 153	2 849	3 094
▶ Ratios financiers			
– Dette nette sur fonds propres (gearing)	76,7%	66,6%	80,0%
– Couverture des charges financières	x5,2	x5,4	x5,3
– MBA / Dette nette ajustée (1)	18,0%	17,3%	16,1%

(1) ajustée de huit fois les loyers

▶ Notations



Long Terme **BBB / Stable**
Court Terme **A-2**



Long Terme **BBB+ / Stable**
Court Terme **F2**



Engagements hors-bilan à fin juin 2002



13

(En € millions)	2001	S1 2002
– Garanties sur prêts	27	28
– Engagements de rachat (put)	95	150
– Cessions d'options de vente sur titres Accor	66	62
– Autres engagements	85	90
► Total des engagements hors-bilan	273	330
<i>en % des capitaux employés</i>	<i>2,3%</i>	<i>2,8%</i>



Retour sur capitaux employés



1.2 pt de baisse en raison de

- l'activité -0,8
- des hôtels en construction -0,4

À fin juin 1997 1998 1999 2000 2001 2002

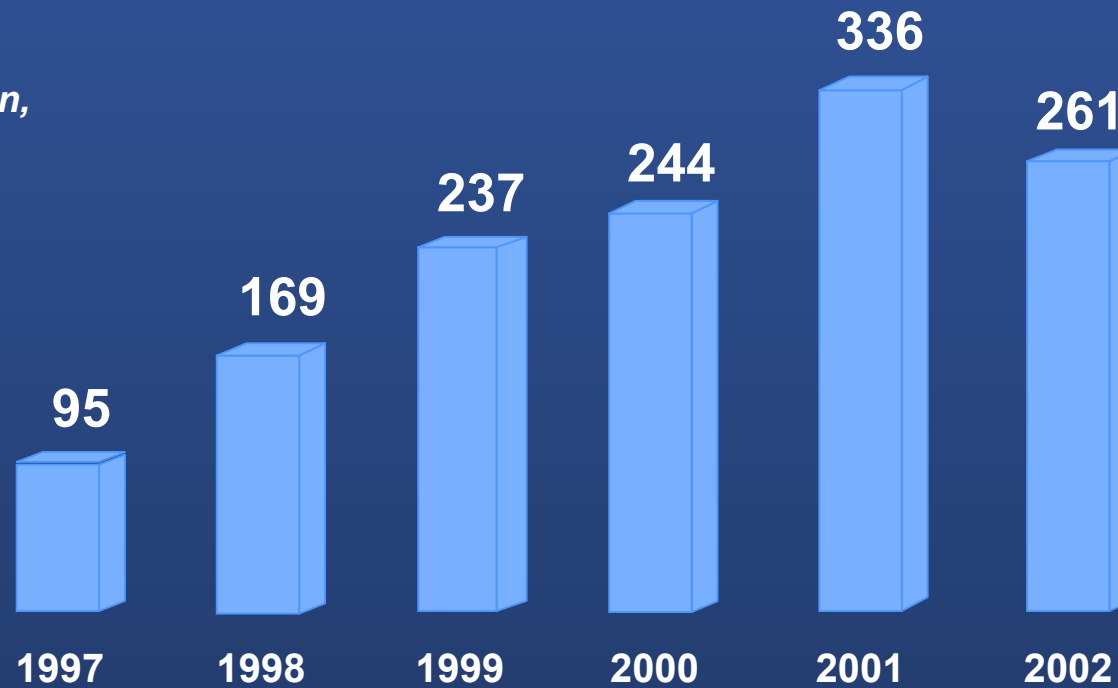
calculé sur 12 mois à la fin de chaque période



Création de valeur (EVA)



(en € million,
au 30 juin)



	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ROCE après impôt	7.7%	8.3%	8.9%	8.8%	9.3%	8.4%
CMPC ⁽¹⁾	6.5%	6.4%	6.2%	6.5%	6.4%	6.1%

(1) Coût moyen pondéré du capital



Le contexte court terme



Le contexte court terme

- ▶ Effets du ralentissement économique
- ▶ Volatilité des monnaies sud-américaines
- ▶ Évolution des coûts salariaux
- ▶ Réduction des investissements
- ▶ Réduction des coûts de fonctionnement
- ▶ Aménagement de la dette



Ralentissement de l'activité dans l'hôtellerie d'affaires et loisirs



Δ S1 02/01

(En € millions)	S1 2001	S1 2002	Publié	PCC*
Chiffre d'affaires	1 337	1 327	-10	-21
RBE	365	330	-35	-44
Marge opérationnelle	27,3%	24,8%	-2,5 pt	-2,9 pt

(en € millions, à PCC*)	Δ CA	Δ RBE	Δ Marge
États-Unis	(13)	(13)	-11,0 pt
Europe	(18)	(22)	-1.8 pt

* Périmètre et change constants



Volatilité des monnaies dans les Services



Δ S1 02/01

(en € millions)	S1 2001	S1 2002	Publié	PCC*
Chiffre d'affaires	241	247	+6	+43
RBE	100	106	+6	+26
Marge opérationnelle	41,2%	42,9%	+1,6 pt	+2,6 pt

Impact de change sur le RBE

Δ € M

-19

Couvertures de change (comptabilisé en produits financiers)

+11

* Périmètre et change constants



Coûts salariaux dans l'hôtellerie économique



Δ S1 02/01

(En € millions)	S1 2001	S1 2002	Publié	PCC*
Chiffre d'affaires	488	530	+41	+18
RBE	179	184	+5	-3
Marge opérationnelle	36,7%	34,9%	-1,8 pt	-1,8 pt

(à PCC*)

Marge en France -3,1 pt

Marge en Europe (hors France) +0,7 pt

* Périmètre et change constants



Variation des investissements à fin juin 2002



21

(En € millions)	Hôtellerie	Autres	Total	Δ S1 02/01
– Rénovation	(44)	-	(44)	-21,7%
– Développement	(28)	(58)	(86)	-17,4%
► Total	(72)	(58)	(130)	-18,7%



Réduction des coûts dans l'hôtellerie économique aux États-Unis



Δ S1 02/01

(En € millions)	S1 2001	S1 2002	Publié	PCC*
Chiffre d'affaires	655	622	-33	-33
RBE	246	231	-15	-14
Marge opérationnelle	37,6%	37,2%	-0,4 pt	-0,4 pt

Réduction des coûts	Δ € M
Salaires	5
Énergie	6,2
Dépenses de siège et divers	7,6

* Périmètre et change constants



Réduction des coûts opérationnels dans les agences de voyages



Δ S1 02/01

(En € millions)	S1 2001	S1 2002	Publié	PCC*
Chiffre d'affaires	265	237	-28	-29
RBE	23	33	+10	+11
Marge opérationnelle	8,5%	13,8%	+5,3 pt	+5,5 pt

(en € millions, à PCC*)	Europe	Amérique du Nord
Δ CA	-4	-20
Δ Réduction des coûts	+5	+29
Δ RBE	+1	+9

* Périmètre et change constants



Refinancement long terme en avril 2002



24

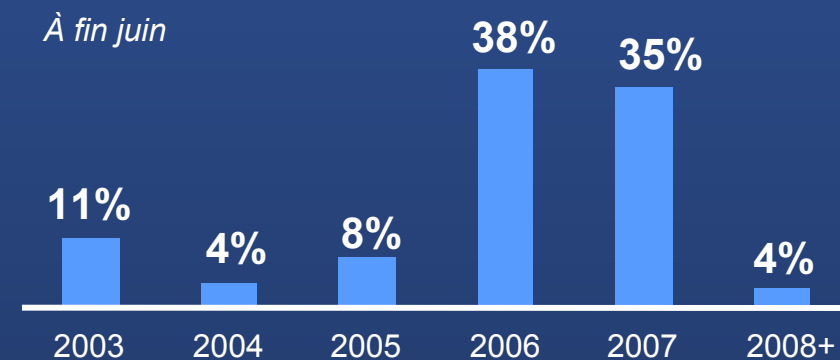
- ▶ **Emprunt convertible à 5 ans € 570 M**
OCEANE, coupon 1%, rendement 3^{1/8}

- ▶ **Allongement de la durée moyenne
de la dette**

- ▶ **Taux d'intérêt moyen de la dette totale
à fin juin 2002 3,85%**

- ▶ **Lignes de crédit confirmées
non utilisées à fin juin 2002 € 1 620 M**

Maturité de la dette (après refinancement)





Les fondamentaux de la stratégie long terme



Les fondamentaux de la stratégie long terme

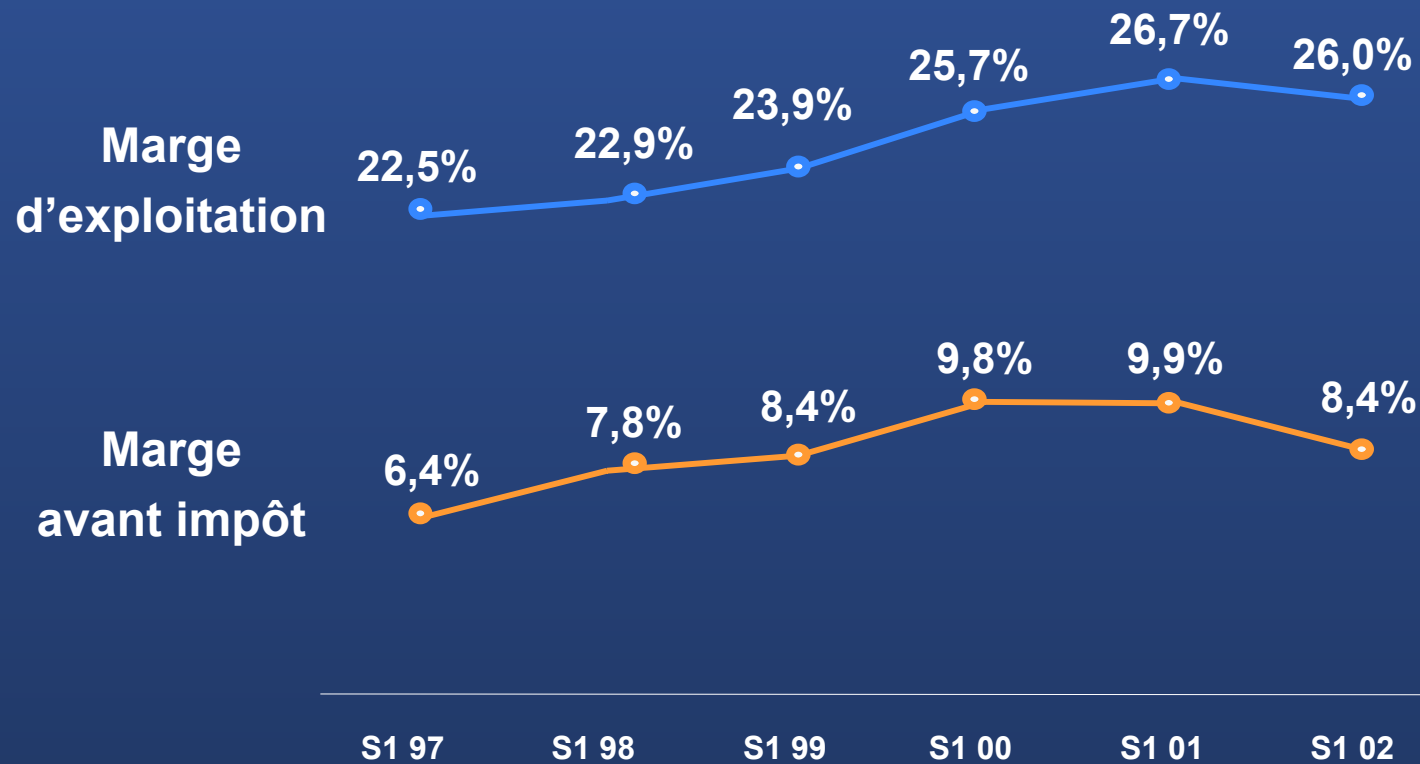


26

- ▶ **Résistance de la marge du Groupe**
- ▶ **Efficacité du réseau intégré Accor hôtels**
- ▶ **Forte croissance des services**
- ▶ **Maintien du rythme du développement**



Résistance de la marge du Groupe





Le réseau intégré Accor hôtels : Des outils efficaces au service des ventes et du marketing



- ▶ **Optimisation du chiffre d'affaires par des outils d'aide à la décision**
 - La mise en place du nouveau système de réservation centrale s'achève à la fin de l'année
 - Yield-Management de place : mise en place d'ici fin 2003 pour une optimisation du RevPAR

- ▶ **Internet : diffusion mondiale de l'offre Accor**
 - Progressions spectaculaires des réservations à fin juillet : +130% en Europe
+ 40% aux États-Unis
 - Réservations en % du volume d'affaires en juillet :
 - 2,5% affaires et loisirs
 - 5% économique Europe
 - 7% économique États-Unis

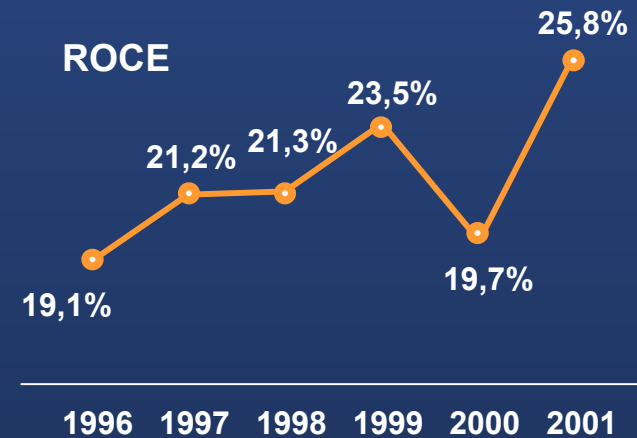
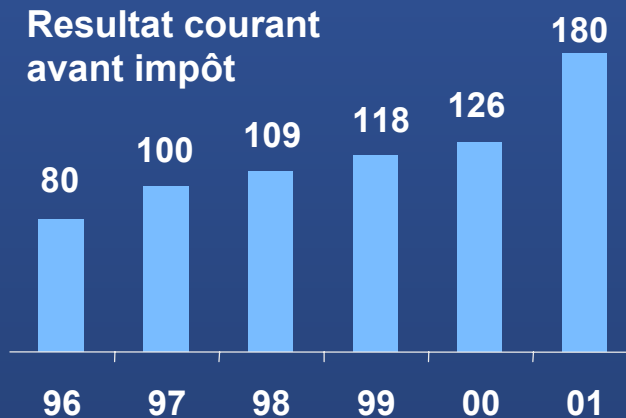


Services : forte croissance et nouveaux développements



- ▶ **Croissance régulière du résultat courant avant impôt**
+18% de croissance annuelle moyenne entre 1996-2001
- ▶ **Peu consommateur de capitaux**
(6,6 % du total des capitaux employés)
- ▶ **ROCE élevé**
- ▶ **Nouveaux relais de croissance provenant de nouveaux pays et produits**

ACCOR services

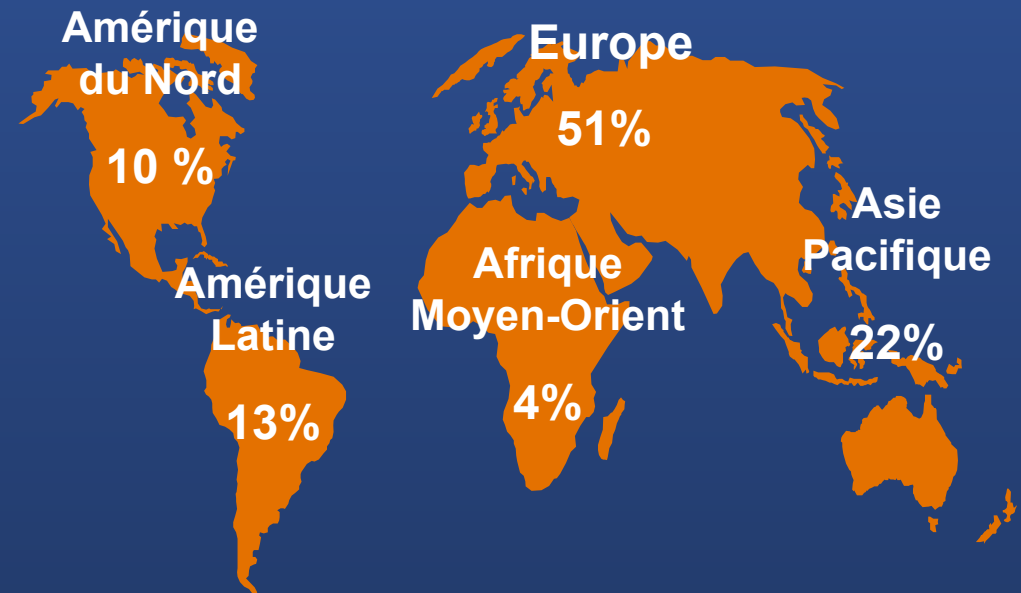




Maintien du rythme du développement : Ouvertures à fin août 2002



(En % de chambres)



140 hôtels (18 491 chambres)

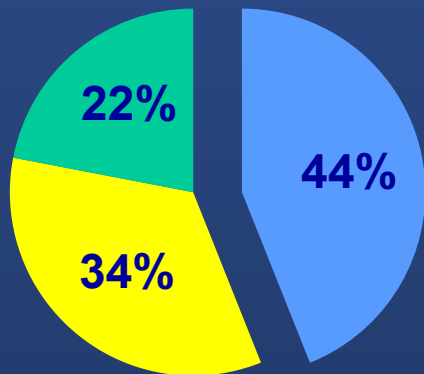


Ouvertures à fin août 2002 : Hôtels en propriété et location



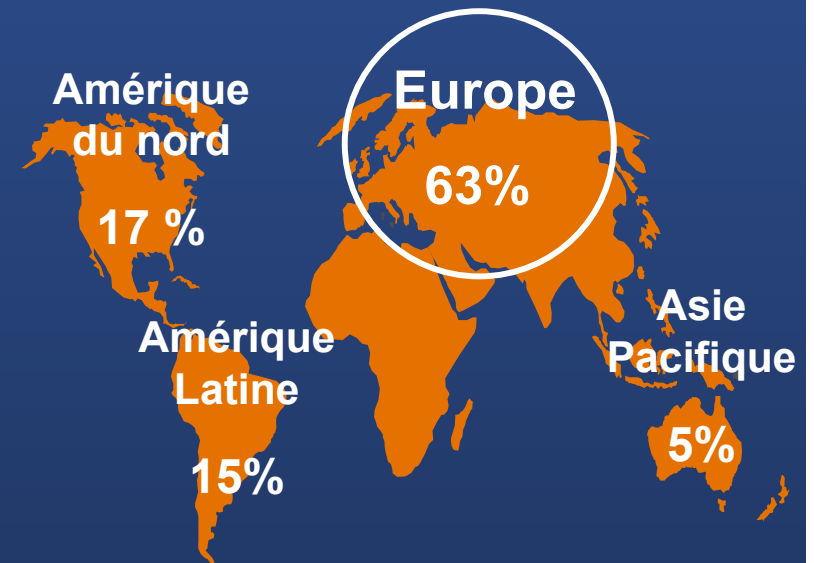
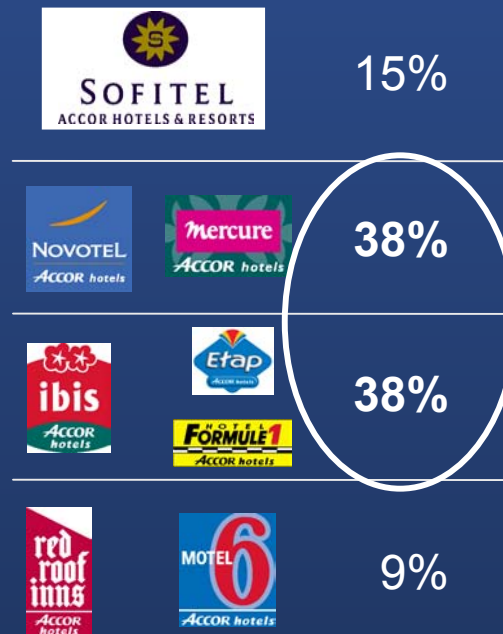
(En % de chambres)

Par mode d'exploitation



- Propriété et location
- Contrats de gestion
- Franchise

59 hôtels (8 201 chambres)





Objectifs 2002 et Perspectives



Objectif 2002



33

**Dans un environnement qui reste difficile,
Accor a pour objectifs d'atteindre un
résultat courant avant impôt de € 700 millions et
un Bnpa proche de € 2,20 pour l'année 2002.**



Perspectives

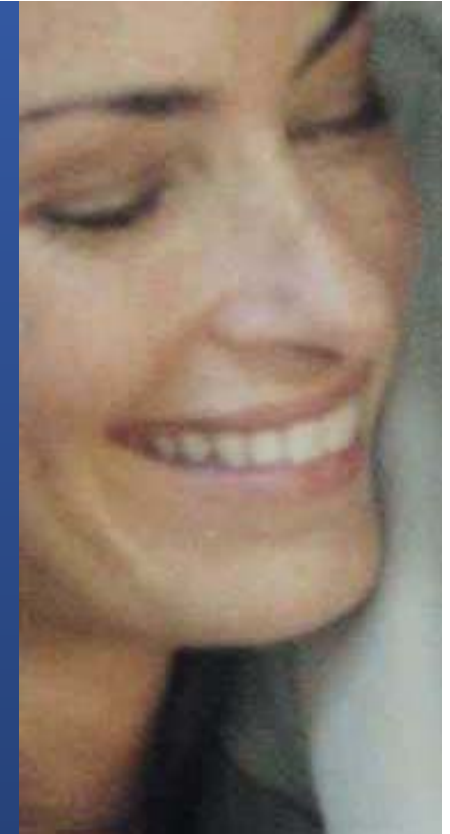
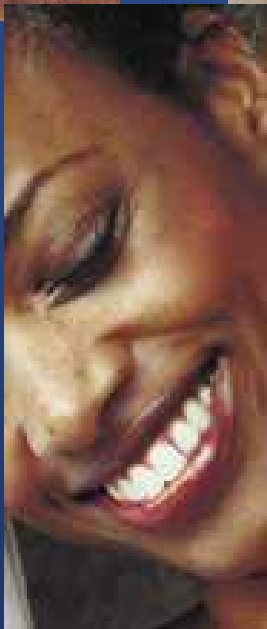


34

- ▶ **Pertinence du modèle économique de Accor grâce à**
 - la répartition géographique de ses actifs
 - le positionnement des produits

- ▶ **Forte réactivité et capacité d'adaptation des équipes sur le terrain**
 - Mise en place rapide d'une réduction des coûts et des investissements
 - Bonne capacité à saisir des opportunités de développement
 - Gestion des risques de change

- ▶ **Vision long terme intacte**



NOUS FABRIQUONS

DU SOURIRE

Résultats semestriels **2002**