



**Leader européen et groupe mondial
dans l'univers du Voyage,
du Tourisme et des Services aux Entreprises**

Résultats 1998 - Mars 1999

1



- 1. 1998 : forte augmentation des résultats et de la rentabilité**
- 2. Activité à fin février 1999**
- 3. Actions stratégiques :**
 - « Accor 2000 » - Réussir Ensemble
 - Développement

Résultats 1998 - Mars 1999

2



Chiffres clés 1998

▶ Chiffre d'affaires	+16,1%
▶ Résultat global des opérations	+32,9%
▶ BNPA	+28,1%
▶ MBA d'exploitation	+15,8%
▶ Dette nette / Fonds propres	60%
▶ ROCE	11,2%
▶ Création de valeur	€ 214 M

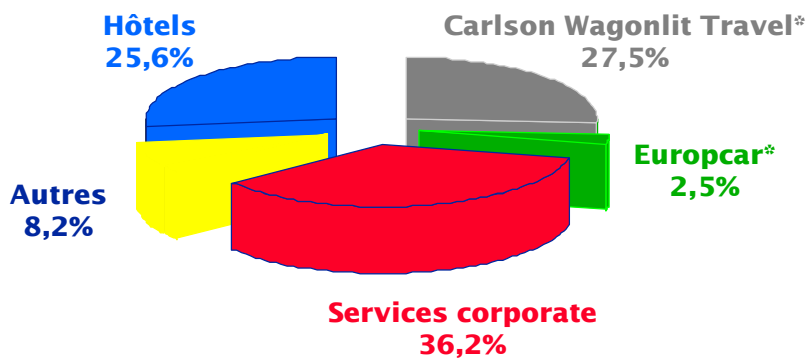


Les résultats 1998



Volume d'activité € 16 201 millions : +7,9%
(FRF 106 270 millions)

Répartition par métier



* Part Accor

Résultats 1998 - Mars 1999

5



Chiffre d'affaires € 5 623 millions : +16,1%
(FRF 36 881 millions)

Progression par métier

(en millions)	1998 (€)	Var. 98/97
Hôtels	3 174	+ 12,1%
Carlson Wagonlit Travel	390	+ 10,5%*
Europcar	402	+ 21,8%**
Services corporate	365	+ 10,2%
Restauration	676	+ 9,5%
Services à bord des trains	343	+ 26,7%
Casinos	129	+127,8%
Autres	144	+ 24,5%
► TOTAL	5 623	+ 16,1%

* A méthode comptable comparable

** pro forma

Résultats 1998 - Mars 1999

6



Analyse du Chiffre d'affaires 1998

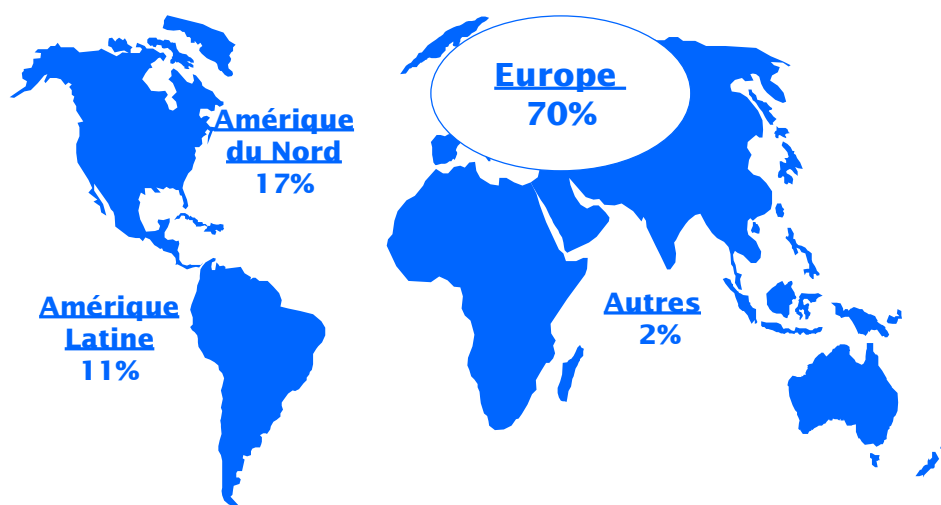
Croissance des activités existantes	+ 8,0%
Développement	+ 9,4%
Cessions d'activités	- 4,0%
Effets de change	- 0,1%
Changement de méthodes comptables	+ 2,8%
	+16,1%

Résultats 1998 - Mars 1999

7



Répartition par zone géographique du chiffre d'affaires 1998



Résultats 1998 - Mars 1999

8



Résultat opérationnel : +22,7%

<i>(en millions)</i>	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
Résultat Brut d'Exploitation	1 110	1 351	8 865
Taux RBE / CA	22,9%	24,0%	
Loyers	(283)	(402)	(2 639)
Amortissements	(304)	(307)	(2 011)
► Résultat Opérationnel	523	642	4 215

Résultats 1998 - Mars 1999

9



Variation du résultat opérationnel

<i>(en millions)</i>	<i>Ecart</i>	
	(€)	(FRF)
Croissance des activités existantes	+82	+535
Développement	+35	+230
Effets de change	- 2	- 13
Impact cessions immobilier hôtelier	- 27	- 178
Cessions d'activités	- 12	- 76
Intégration Europcar	+35	+231
Autres	+8	+51
► Variation du RO	+119	+780

Résultats 1998 - Mars 1999

10



Détail du résultat opérationnel par métier

(en € millions)	1997	1998	Var.
Hôt. affaires et loisirs	135	183	+48
Hôtellerie économique	112	135	+23
Motel 6	162	145	-17*
Carlson Wagonlit Travel	16	9	- 7
Europcar	-	35	+35
Services corporate	98	104	+6
Accor Casinos	11	19	+8
Autres	(11)	12	+23
► Total Groupe	523	642	+119

* dont impact cessions immobilier hôtelier € 22 M

Résultats 1998 - Mars 1999

11



Résultat Global des Opérations : +32,9%

(en millions)	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
Résultat opérationnel	523	642	4 215
Résultat financier	(163)	(158)	(1 036)
MEE	13	12	79
► RGO	373	496	3 258

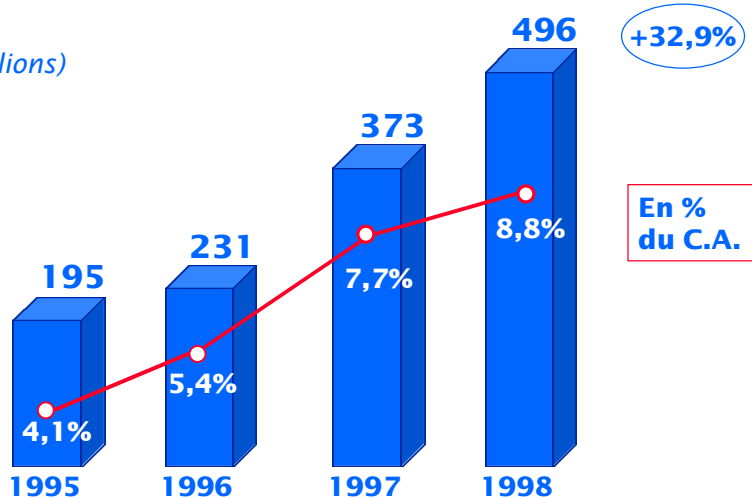
Résultats 1998 - Mars 1999

12



Résultat Global des Opérations

(en € millions)



Résultats 1998 - Mars 1999

13



Résultat courant : +28,5%

(en millions)

	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
RGO	373	496	3 258
Rés. / patrimoine hôtelier	1	(15)	(103)
► Résultat courant	374	481	3 155
Résultat net courant, part du Groupe *	80%	84%	

* en % du résultat net avant survaleur

Résultats 1998 - Mars 1999

14



Analyse du résultat sur patrimoine hôtelier

<i>(en millions)</i>	1998 (€)	1998 (FRF)
Plus-values de cession de murs (France)	20	128
Provisions et moins-values de cessions d'unités (Formule 1, Motel 6)	(22)	(146)
Renégociation de loyers en Allemagne	(8)	(49)
Autres	(5)	(36)
► Résultat sur gestion du patrimoine hôtelier	(15)	(103)

Résultats 1998 - Mars 1999

15



Résultat net, part du Groupe : +29,4%

<i>(en millions)</i>	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
Résultat courant	374	481	3 155
Rés. / autres actifs	11	21	135
Amort. écarts d'acquisition	(45)	(60)	(392)
Impôt	(121)	(153)	(1 002)
Rés. except. (net d'impôt)	41	37	247
Intérêts minoritaires	(30)	(29)	(192)
► Rés. net, part du Groupe	230	297	1 951

Résultats 1998 - Mars 1999

16



Analyse du résultat sur autres actifs

<i>(en millions)</i>	1998 (€)	1998 (FRF)
Plus-values de cession (actions Compass,...)	139	910
Provisions An 2000 / Euro	(39)	(258)
Provisions reengineering		
Agences de Voyages / Ferroviaire	(33)	(217)
Participations des salariés	(14)	(93)
Provisions pour risques *	(32)	(207)
► Résultat sur gestion des autres actifs	21	135

* individuellement inférieures à € 8 millions, tous métiers

Résultats 1998 - Mars 1999

17



Analyse du résultat exceptionnel

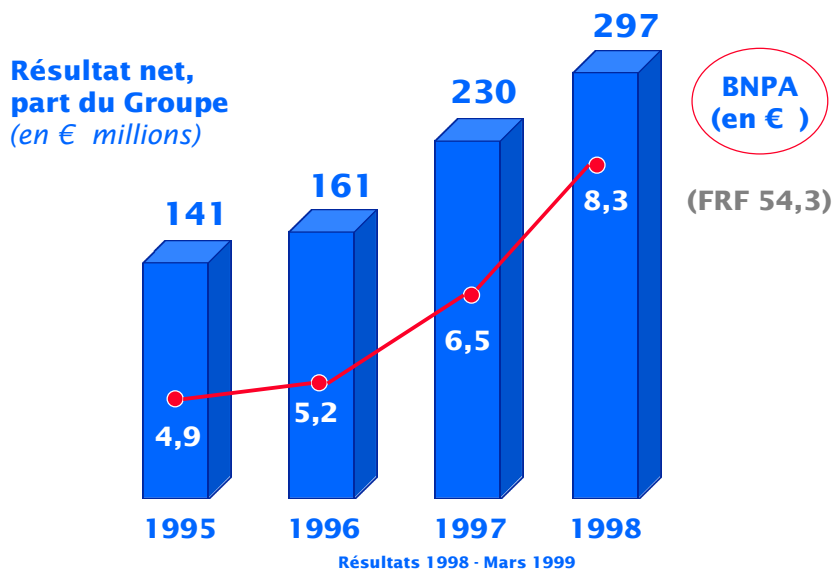
<i>(en millions)</i>	1998 (€)	1998 (FRF)
Plus-values de cession:		
Hotelia	19	123
Restauration publique Espagne	13	88
Plus-value restauration Brésil	19	127
Provision cession immobilier Motel 6 (Dernière tranche - Réallocation de ressources)	(14)	(91)
► Résultat exceptionnel	37	247

Résultats 1998 - Mars 1999

18



Bénéfice net par action : +28,1%



19



Autofinancement disponible : +18,5%

(en millions)

	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
MBA d'exploitation	601	696	4 567
Invest. sur actifs existants	(316)	(357)	(2 345)
► Autofinancement disponible	285	339	2 222

Résultats 1998 - Mars 1999

20



Principaux flux financiers

<i>(en millions)</i>	1997 (€)	1998 (€)	1998 (FRF)
Autofinancement disponible	285	339	2 222
Invest. de développement	(715)	(731)	(4 793)
Cessions d'actifs	729	1 438	9 432
Dividendes	(156)	(210)	(1 374)
Autres éléments	(109)	(30)	(201)
► Diminution endettement net	34	806	5 286

Résultats 1998 - Mars 1999

21



Investissements de développement

(en € millions)

Hôtellerie affaires et loisirs	290
Hôtellerie économique	110
Bond en avant technologique	51
Europcar	50
Accor Casinos	50
Services à bord des trains	42
Brésil	39
Autres	99
► Développement 1998	731

Résultats 1998 - Mars 1999

22



Cessions d'actifs 1998

(en € millions)

Immobilier Motel 6	820
Compass	200
Immobilier autres hôtellerie	114
Hotelia	82
Restauration Brésil	79
Restauration publique Espagne	30
Autres	113
▶ Cessions 1998	1 438

Résultats 1998 - Mars 1999

23



Structure financière

(en millions)

	(€)	(FRF)
Fonds Propres	3 049	20 001
Endettement net fin 1997	2 640	17 313
Variation de l'endettement net	(806)	(5 286)
▶ Endettement net fin 1998	1 834	12 027
▶ Dettes / capitaux propres	60%	
▶ EBE / résultat financier	x 6	

Résultats 1998 - Mars 1999

24



Rentabilité des capitaux employés (ROCE) des principales divisions

	1997	1998
Hôt. affaires et loisirs	11,4%	11,5% *
Hôt. économique	13,1%	14,2%
Motel 6	9,3%	9,7%
Carlson Wagonlit Travel	7,7%	5,4%
Europcar	**	15,4%
Services corporate	21,2%	21,3%
Restauration	14,8%	15,8%
Services à bord des trains	2,4%	4,9%
Accor Casinos	16,3%	17,0%
► Total Groupe	10,2%	11,2%

* 12,8% hors Asie-Pacifique, intégré en 1998

** consolidé par mise en équivalence en 1997 ; 13,7% en comparable

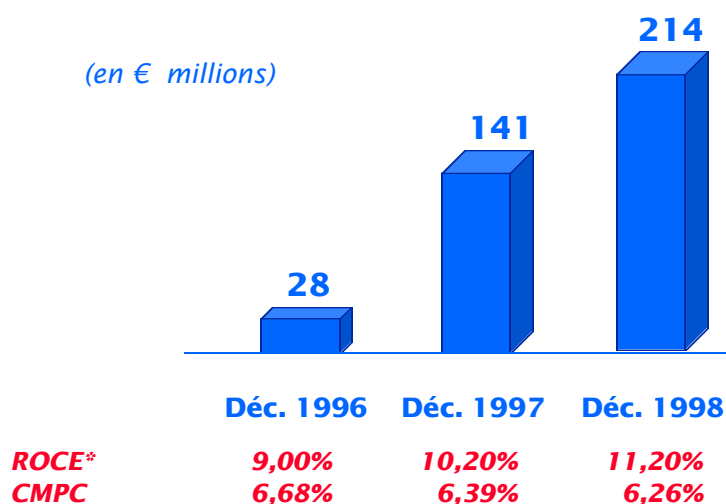
Résultats 1998 - Mars 1999

25



Création de valeur

(en € millions)



* avant impôt

Résultats 1998 - Mars 1999

26



Dividende : +14%

	1997	1998	Var.
BNPA (€)	6,5	8,3	+28,1%
► Dividende (€)	3,5	4,0 *	+14,0%
(FRF)	23	26,24	
Taux de distribution	54%	48%	

* proposé à l'AGO du 27 mai 1999



Activité à fin février 1999



Hôtellerie : composition du RevPAR

(en cumul à fin février 1999)

	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR
	(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	99/98 (var. en %)
▶ Aff. et loisirs Eur.	53,5%	+0,2	+3,9%	+ 4,3%
▶ Economique Eur.	63,1%	+2,8	+1,5%	+ 6,1%
▶ Motel 6 (en \$)	54,4%	+0,3	+5,7%	+ 6,3% *

* +4,2% en FRF

Résultats 1998 - Mars 1999

29



Hôtellerie : évolution du RevPAR par marché

(en cumul à fin février 1999)

(en monnaie locale)	Nb chambres	Taux d'occupation		Prix moyen	RevPAR
		(en %)	(var. en pts)	(var. en %)	99/98 (var. en %)
▶ France	69 515	59,0%	+1,8	+ 2,5%	+ 5,7%
▶ Allemagne	21 193	58,4%	+3,8	- 0,3%	+ 6,7%
▶ Royaume-Uni	4 803	63,4%	- 3,3	+ 3,0%	- 2,1%
▶ Pays-Bas	4 723	65,0%	- 0,7	+ 7,7%	+ 6,6%
▶ Belgique	4 325	55,5%	- 0,2	+ 6,6%	+ 6,1%
▶ Italie	2 907	55,3%	- 2,5	+ 3,9%	- 0,7%
▶ Hongrie	2 467	34,3%	+4,0	+21,2%	+37,2%
▶ USA Hôt. aff.	3 059	68,5%	+3,8	+ 8,3%	+14,7%

Résultats 1998 - Mars 1999

30



Agences de voyages à fin février 1999

(en € millions)

▶ Trafic géré	694	+11,3%
▶ Chiffre d'affaires *	56	+13,6%
<i>dont</i> - Europe	32	+11,9%
- USA	23	+15,1%

Nouveau management

* à change constant

Résultats 1998 - Mars 1999

31



Location de voitures à fin février 1999

▶ Nombre de jours loués (en 000)	3 072	+20,5%
▶ Prix moyen par jour (en €)	33,2	- 1,5%
▶ Chiffre d'affaires (en € millions)	113,3	+19,9%

*Difficultés particulières sur le marché des véhicules
d'occasion en Grande-Bretagne*

Résultats 1998 - Mars 1999

32



Services corporate à fin février 1999

(en € millions)

▶ Volume d'émission (hors Brésil)	618	+ 6,7%
<i>dont</i> - Europe	414	+ 9,0%
- Amérique hispanique	204	+ 2,5%
▶ Volume d'émission Brésil	201	- 45,8% + 3,5% <i>en real</i>



Actions stratégiques



Accor 2000 - Réussir Ensemble

- ▶ **Cohésion**
- ▶ **Rentabilité**
- ▶ **Compétitivité**
- ▶ **Développement**



Accor 2000 - Réussir Ensemble **Les réalisations 1997 - 1998**

- ▶ **Organisation multimarques dans l'hôtellerie**
- ▶ **Réorganisation des forces commerciales**
 - **par marché**
 - **un interlocuteur multimarques Accor**
 - **18 bureaux de ventes internationaux**
- ▶ **1 540 hôtels interconnectés fin 1998**
- ▶ **Achats :**
 - **produits alimentaires, réalisé à 80%**
 - **extension aux équipements et services**
 - **internationalisation**



Accor 2000 - Réussir Ensemble Les sites pilotes en 1998

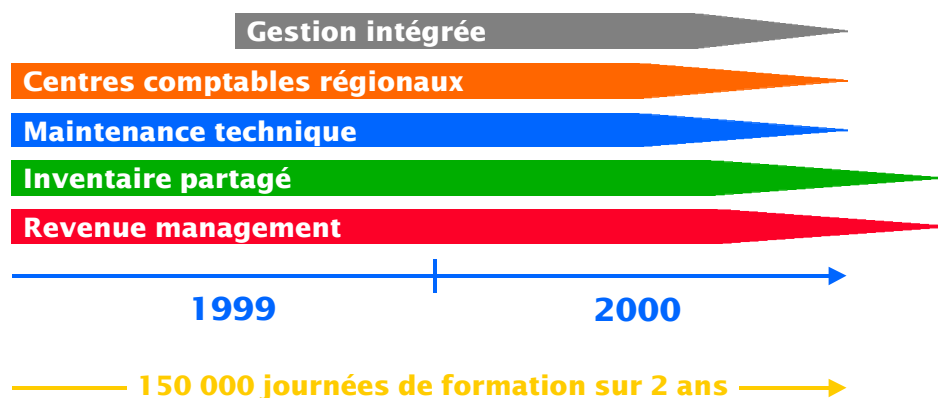
- ▶ **Inventaire partagé : Strasbourg et Bruxelles**
- ▶ **Maintenance technique : Bordeaux**
- ▶ **Réorganisation du back office (gestion intégrée) :
Saclay et Evry**

Résultats 1998 - Mars 1999

37



Accor 2000 - Réussir Ensemble Déploiements 1999 - 2000



Résultats 1998 - Mars 1999

38



Accor 2000 - Réussir Ensemble L'offre globale Accor

- ▶ Synergies intermétiers (hôtellerie, agences de voyages, location de voitures)
- ▶ Partenariats (Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, Cegetel,...)
- ▶ Fidélisation : Carte Corporate et Carte Compliment
- ▶ Internet : communication et ventes
- ▶ Publicité : lancement de la deuxième campagne mondiale

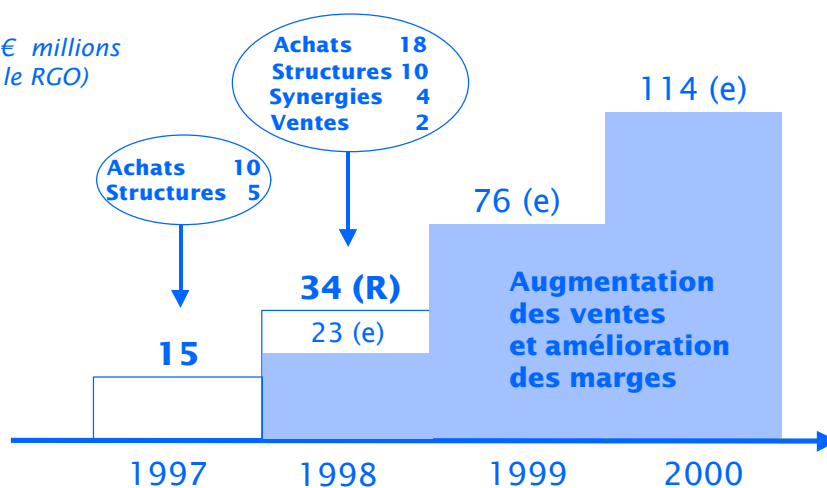
Résultats 1998 - Mars 1999

39



Accor 2000 - Réussir Ensemble Enjeux financiers

(en € millions
sur le RGO)



Résultats 1998 - Mars 1999

40



Accor 2000 : le développement

Résultats 1998 - Mars 1999

41



Accor 2000 - Réussir Ensemble Dynamiser le développement

- ▶ **Le développement, moteur des résultats :**
 - **taille des réseaux**
 - **économies d'échelle**
- ▶ **Capacités financières disponibles :**
 - **de l'ordre de € 3 milliards sur 3 ans**
 - **dans le respect des équilibres de bilan et des objectifs de rentabilité**

Résultats 1998 - Mars 1999

42



Hôtellerie à fin décembre 1998 : 2 646 hôtels - 291 770 chambres

Affaires et loisirs



113 hôtels
(20 695 ch.)



317 hôtels
(48 553 ch.)



387 hôtels
(44 926 ch.)



191 hôtels*
(28 074 ch.)

* compris dans Sofitel, Novotel et Mercure

Economique



452 hôtels
(45 930 ch.)



179 hôtels
(13 347 ch.)



312 hôtels
(22 704 ch.)

Etats-Unis



782 hôtels
(84 926 ch.)

Résultats 1998 - Mars 1999

43



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement de l'hôtellerie

- ▶ Renforcer à court terme le leadership européen (investissements en capital)
- ▶ Consolider le leadership mondial sur le segment économique
- ▶ Accompagner la croissance des pays émergents pour le long terme (10 à 12% des investissements totaux)
- ▶ Acquérir à terme une position de leader mondial dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme
- ▶ Affirmer l'identité et les ambitions de l'hôtellerie de loisirs

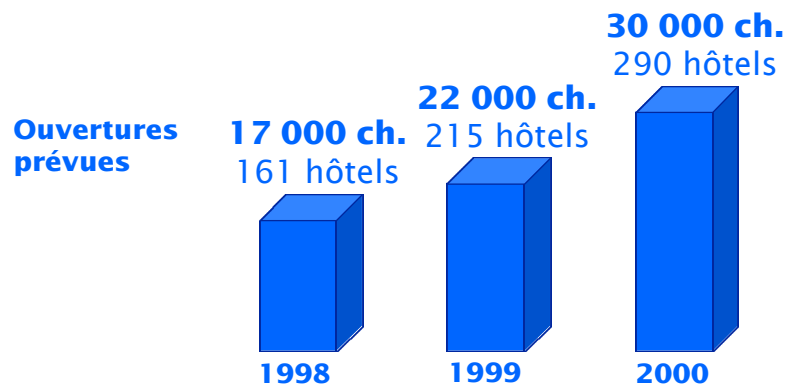
Résultats 1998 - Mars 1999

44



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement de l'hôtellerie

Montée en puissance



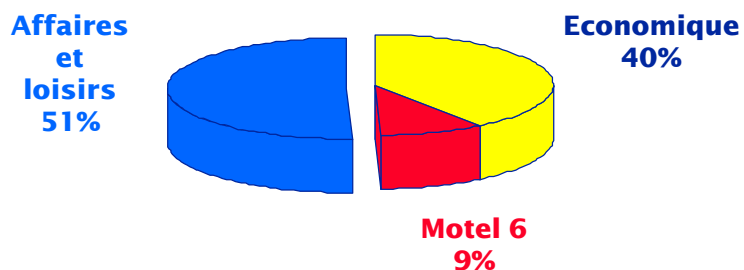
Résultats 1998 - Mars 1999

45



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement de l'hôtellerie

457 hôtels * en projet en janvier 1999



* 55 111 chambres

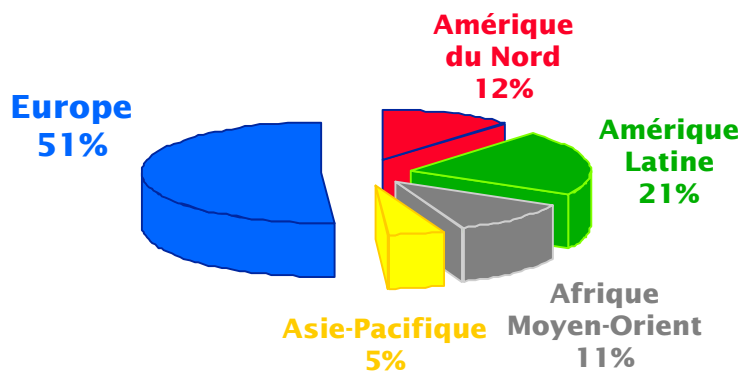
Résultats 1998 - Mars 1999

46



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement de l'hôtellerie

457 hôtels * en projet en janvier 1999



* 55 111 chambres

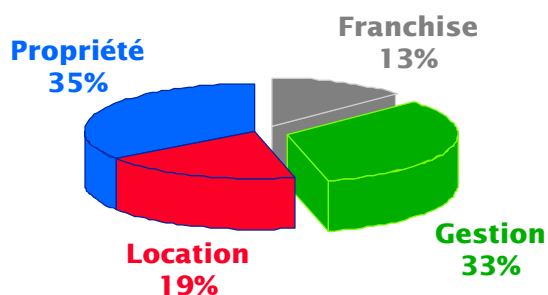
Résultats 1998 - Mars 1999

47



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement de l'hôtellerie

457 hôtels * en projet en janvier 1999



* 55 111 chambres

Résultats 1998 - Mars 1999

48



Accor 2000 - Réussir Ensemble Développement des Casinos

Accor Casinos

- ▶ **12 casinos à fin 1999**
- ▶ **Devenir un des principaux acteurs européens**
- ▶ **Accompagner le développement de l'hôtellerie à l'international**

Résultats 1998 - Mars 1999

49



Accor 2000 - Réussir ensemble Développement des agences de voyages



- ▶ **Augmenter les parts de marché en Europe, en Asie et en Amérique Latine**
- ▶ **Réussir la mutation du métier**
- ▶ **Accentuer les synergies avec l'hôtellerie Accor et Europcar**
- ▶ **Améliorer la rentabilité**

Résultats 1998 - Mars 1999

50



Accor 2000 - Réussir ensemble **Développement de la location de voitures**

Europcar

- ▶ **Etre leader européen et développer un réseau mondial**
- ▶ **S'appuyer sur ses deux actionnaires, Accor et Volkswagen**
- ▶ **Renforcer les synergies avec l'hôtellerie Accor et Carlson Wagonlit Travel**

Résultats 1998 - Mars 1999

51



Accor 2000 - Réussir ensemble **Développement des services corporate**



- ▶ **Créer de nouveaux services aux entreprises pour améliorer leur productivité et le « confort social » de leurs employés**
- ▶ **Dans les pays développés et émergents**
- ▶ **Mutation du ticket papier vers les cartes électroniques**



Résultats 1998 - Mars 1999

52

Leader européen et groupe mondial



*Etre le meilleur
employeur pour ses
120 000 collaborateurs*



*Offrir le meilleur service
à ses clients dans 140 pays*


ACCOR



*Devenir le meilleur
investissement
pour ses 65 000 actionnaires*

Résultats 1998 - Mars 1999

53




ACCOR

Résultats 1998 - Mars 1999

54