Résultats annuels 2001

Mercredi 6 mars 2002

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

Sommaire

- **Résultats annuels 2001 :**

  confirmation d'une forte capacité de résistance

- **Le modèle Accor :**

  une stratégie long terme de création de valeur pour l'actionnaire

- **Perspectives 2002**

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Résultats annuels 2001 :

confirmation d'une forte capacité de résistance

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Chiffres clés 2001

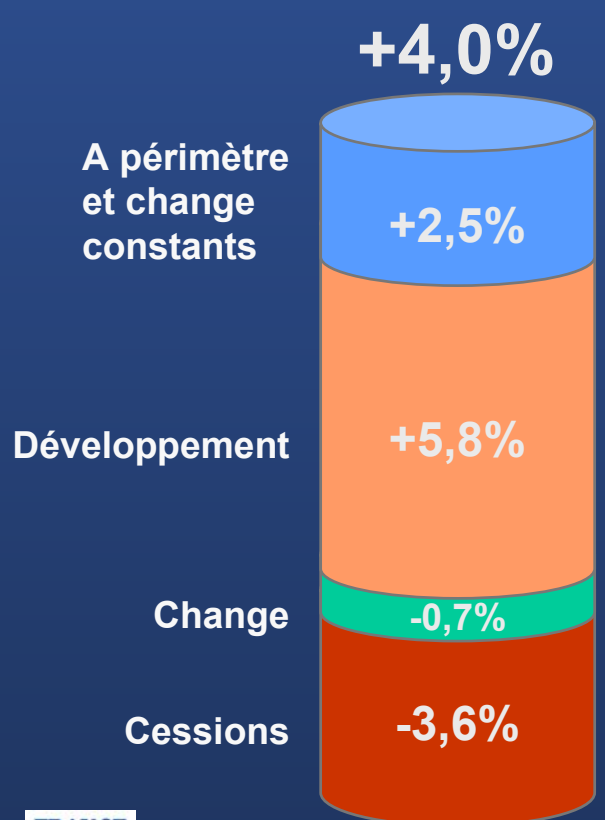
(en € millions)	*2000*	*2001*	*Δ 01/00*
▶ **Chiffre d'affaires**	**7 007**	**7 290**	**+4,0%**
▶ **Résultat brut d'exploitation** *% CA*	**1 891** *27,0%*	**1 971** *27,0%*	**+4,2%**
▶ **Résultat courant avant impôt (RGO)**	**751**	**758**	**+0,9%**
▶ **Résultat net**	**447**	**474**	**+6,0%**
▶ **BNPA (en €)**	**2,28**	**2,40**	**+5,3%**
▶ **MBA d'exploitation courante**	**984**	**1 005**	**+2,1%**

2001 démontre la résistance du modèle économique Accor

Décomposition du chiffre d'affaires 2001

€ 7 290 millions

€ +283 millions



(en € millions)	2001	Δ 01/00
▶ Hôtellerie affaires et loisirs	2 704	+ 7,0%
▶ Hôtellerie économique	1 022	+ 11,3%
▶ Hôtellerie économique États-Unis	1 326	+ 2,6%
Sous-total Hôtellerie	5 052	+6,6%
▶ Services	498	+ 14,0%
▶ Agences de voyages	499	- 5,9%
▶ Casinos	302	+ 24,6%
▶ Autres	939	-11,4%
	7 290	+ 4,0%

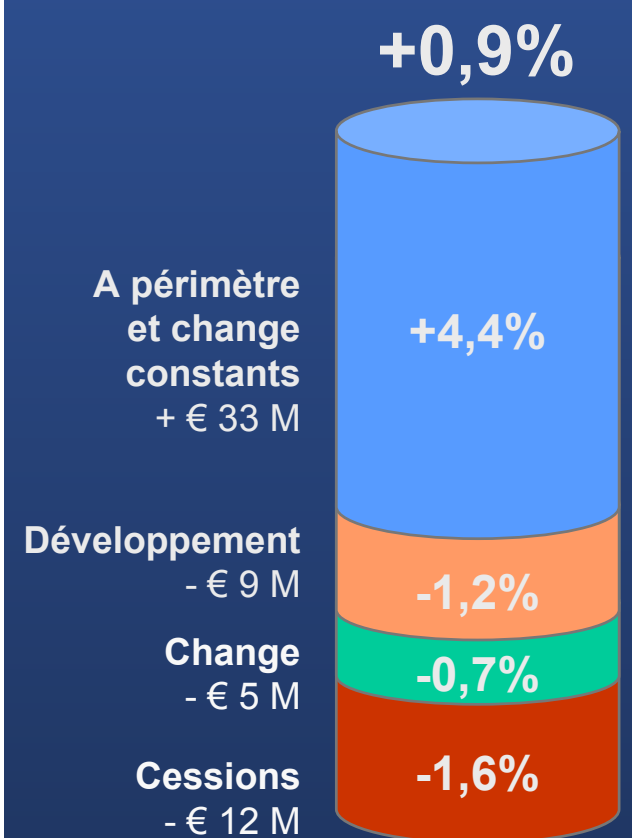
FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Décomposition du résultat courant avant impôt (RGO)

€ 758 millions

€ +7 millions



(en € millions)	2001	*Δ 01/00*
▶ Hôtellerie affaires et loisirs	217	-17
▶ Hôtellerie économique	175	+18
▶ Hôtellerie économique États-Unis	132	-37
Sous-total Hôtellerie	524	-36
▶ Services	180	+55
▶ Agences de voyages	(8)	-14
▶ Casinos	40	+4
▶ Autres	22	-2
	758	+7

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

2001 : Croissance du RGO, du Bnpa et du dividende

RGO

€ 758 M

+0,9%

Résultat net

€ 474 M

+6,0%

Bnpa

€ 2,40

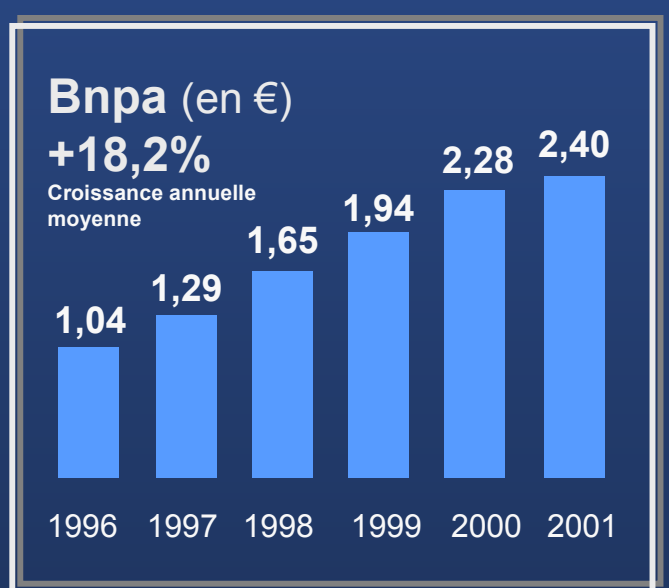
+5,3%

Dividende (1)

€ 1,05

+5,0%

Rendement de l'action: 3,5%
(avoir fiscal compris)



(1) sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2002

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Cash flow

(en € millions)	*2000*	*2001*	
▶ **MBA d'exploitation courante**	**984**	**1 005**	**(13,8% du CA)**
▶ **Investissements sur actifs existants**	**(422)**	**(405)**	
▶ **Autofinancement disponible**	**562**	**600**	**+6,8%**
▶ **Investissements de développement**	**(1 251)**	**(923)**	
▶ **Produits de cessions**	**843**	**535**	

Croissance de l'autofinancement disponible dans un environnement difficile

Ratios financiers

	2000	2001
▶ **Dette nette** (en € millions)	**2 547**	**2 849**
▶ **Ratios financiers**		
– **Dette nette sur fonds propres (“Gearing”)**	**63,9%**	**66,6%**
– **Couverture des charges financières (1)**	**x5,1**	**x5,4**
– **MBA (2) / Dette nette ajustée (3)**	**23,4%**	**22,9%**

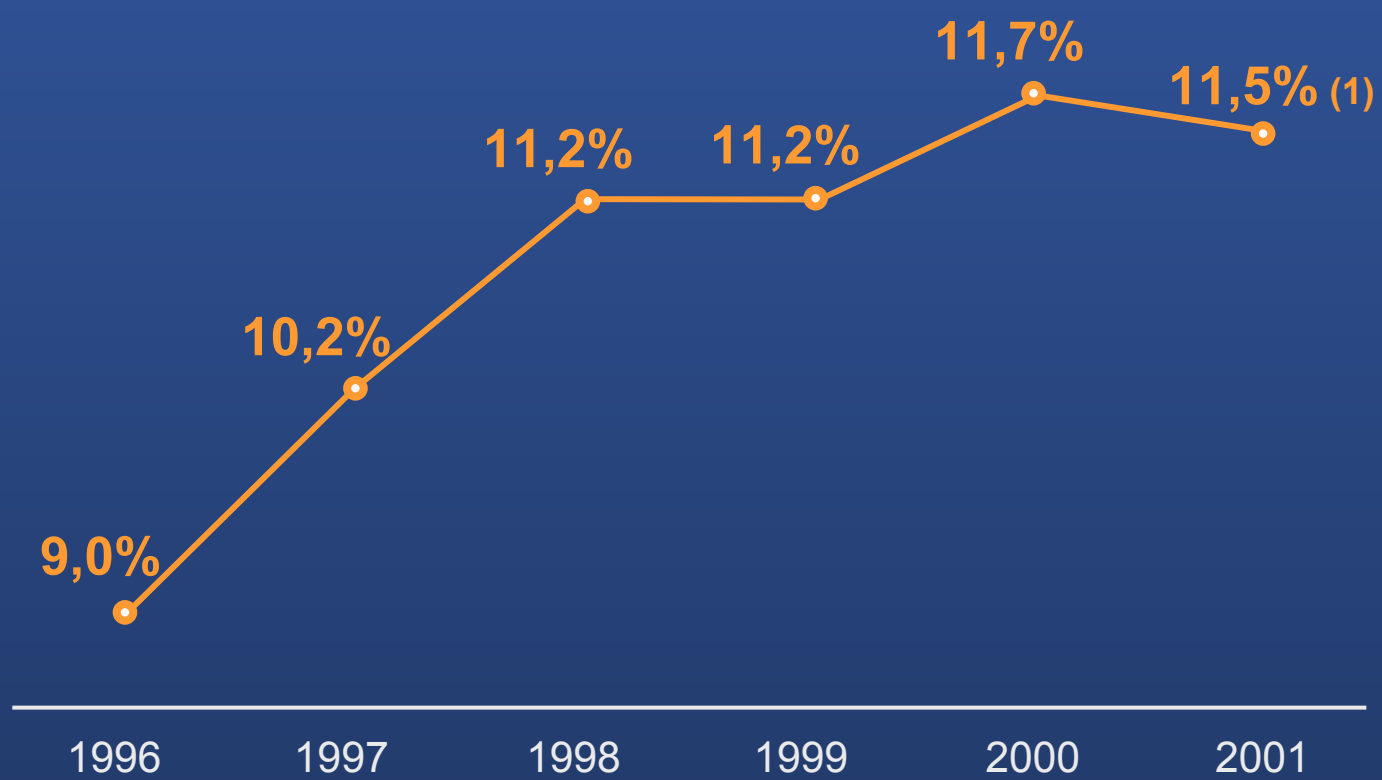
(1) RBE / (intérêt financier cash + 1/3 des loyers annuels)

(2) MBA d’exploitation courante ajustée = MBA d’exploitation courante +2/3 des loyers annuels

(3) Dette nette ajustée de 5 fois le montant des loyers annuels

Stabilité des ratios financiers dans un environnement difficile

Retour sur capitaux employés (ROCE)



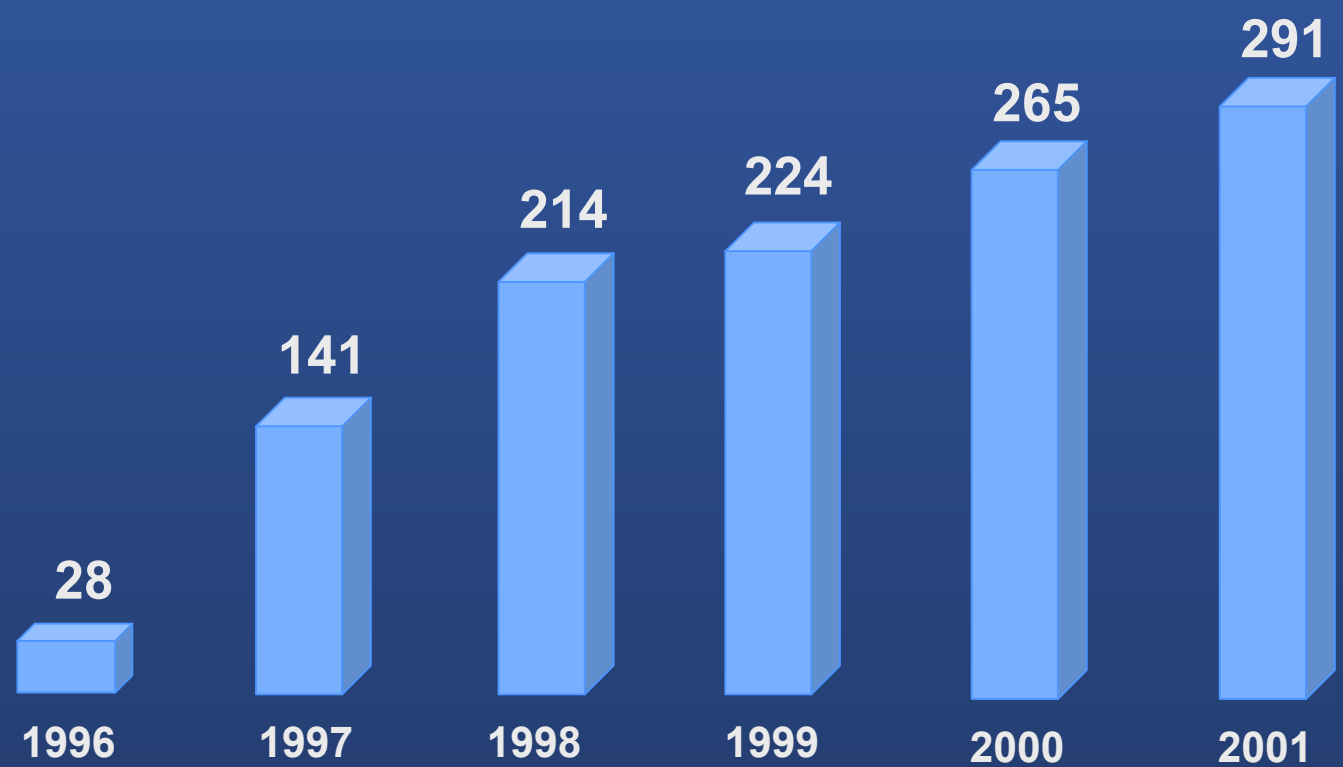
(1) Hors constructions en cours : 11,9% en décembre 2001 contre 12,1% en décembre 2000

$$ROCE = \frac{Ebitda}{\text{Capitaux employés}}$$

(incl. écarts d'acquisitions et BFR)

Création de valeur en croissance continue

(en € millions, au 31 décembre)



	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ROCE après impôt	***7,0%***	***8,1%***	***8,7%***	***8,7%***	***9,0%***	***9,1%***
CMPC	***6,7%***	***6,4%***	***6,3%***	***6,4%***	***6,7%***	***6,6%***

(Coût moyen pondéré du capital)

Comparaison favorable des résultats 2001

	ACCOR	Marriott Int.	Host Marriott	Starwood	Hilton Corp.	Hilton Group	Sol Melia
▶ RGO	+0,9%	-33,8%(1)	0%	-57,7%	-34,2%	+1,3%	-34,6%
▶ BNPA	+5,3%	-51,3%	-87,5%	-64,0%	-39,2%	-0,6%	-49,2%

(1) avant write-off et coûts de restructuration

Le modèle économique Accor est plus résistant

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Le modèle Accor:

Une stratégie long terme de création de valeur pour l'actionnaire

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Le modèle économique Accor

Fondé sur les

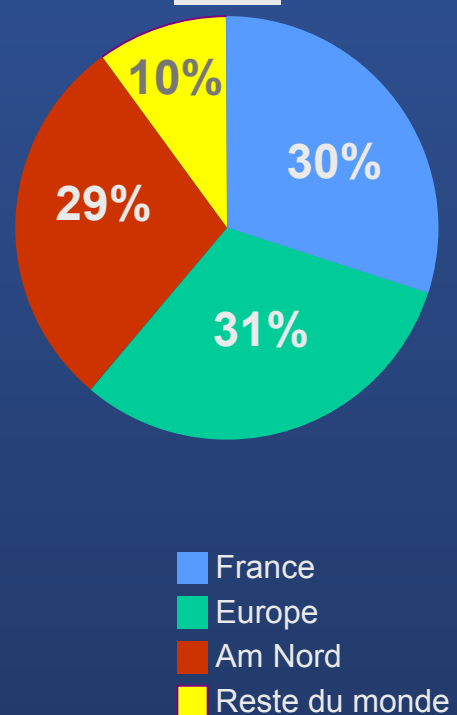
équilibres fondamentaux

- Couverture géographique
- Complémentarité des activités
- Parc hôtelier

Croissance durable et rentable

Répartition géographique équilibrée

Répartition du RBE 2001



	RBE Δ annuelle 01/00
▶ Europe et Reste du monde	+ € 123 M
▶ Amérique du Nord	- € 43 M
▶ Total Groupe	+ € 80 M

L'Europe et le reste du monde compensent la baisse des résultats de l'Amérique du Nord

Complémentarité des activités

	RBE Δ annuelle 01/00 Publié	RBE Δ annuelle 01/00 Périmètre et change constants
Sofitel Agences de voyages 8% du RBE 2001	€ 0 M	- € 25 M
Milieu de gamme Grandes villes Hôtellerie économique aux USA Lenôtre 44% du RBE 2001	- € 6 M	- € 33 M
Milieu de gamme en province Hôtellerie économique en Europe Services, Casinos, autres 48% du RBE 2001	+ € 86 M	+ € 80 M
Total	+ € 80 M	+ € 22 M

Les activités résistantes compensent largement les activités plus cycliques

Deux activités à croissance régulière

Hôtellerie Economique en Europe

	2001	Δ 01/00
▶ RBE	388	+11,8%
▶ RGO	175	+12,2%
▶ ROCE*	15,3%	+0,7 pt

*Retour sur capitaux employés

Services

	2001	Δ 01/00
▶ RBE	206	+40,1%
▶ RGO	180	+42,9%
▶ ROCE*	25,8%	+6,1 pts

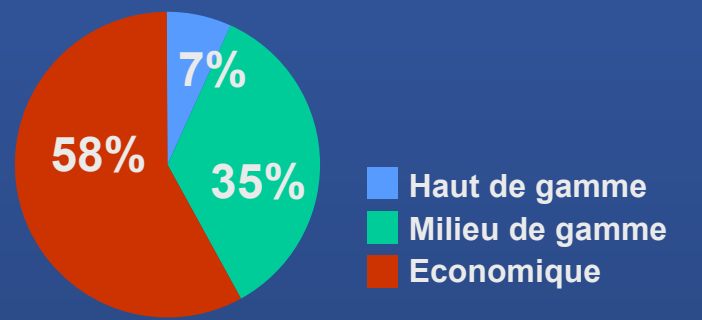
*Retour sur capitaux employés

30% du RBE Groupe en 2001
47% du RGO Groupe en 2001

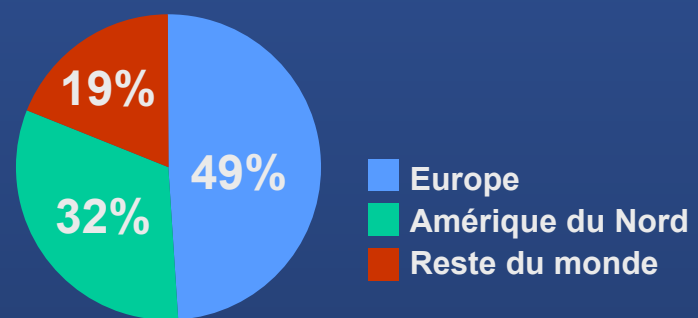
Résistance et Rentabilité

Parc hôtelier équilibré

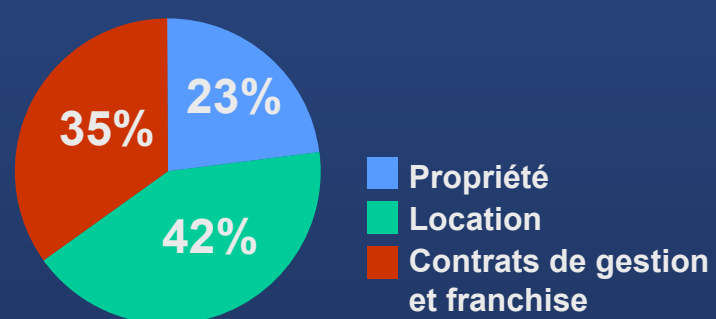
- Éventail de marques adapté à chaque segment de marché



- Présence internationale qui correspond à la demande mondiale



- Modes d'exploitation variés



(en % de chambres)

Un mix produits adapté

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Le modèle économique Accor

Fondé sur les

équilibres fondamentaux

- Couverture géographique
- Complémentarité des activités
- Parc hôtelier

Soutenu par une

politique financière adaptée

- Financements adaptés aux risques
- Transparence

Croissance durable et rentable

Politique financière : lignes directrices

MAXIMISER LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

- **Objectif de ROCE sur les nouveaux projets :** 15% en 3 ans
- **Priorité à la croissance du Bnpa**

MINIMISER LES RISQUES

- **Financements adaptés aux risques**
- **Ratios financiers**
  - **Dette nette / fond propres : 75% maximum**
  - **MBA / Dette nette : 25%**
  - **Couverture des charges financières : x5,5**

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Allocation de ressources

Risque	Villes moyennes	Grandes villes
PAYS EMERGENTS	▶ Contrats de gestion	▶ Joint-ventures ▶ Contrats de gestion ▶ Loyers à taux variable
PAYS DEVELOPPES	▶ Joint-ventures ▶ Contrats de gestion ▶ Contrats de franchises	▶ Propriété ▶ Loyers à taux fixe ▶ Acquisitions

Capitaux employés

Optimisation de la rentabilité selon le profil de risque

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Principales caractéristiques des contrats de loyers

LOYERS A TAUX FIXE

Principalement pour l'hôtellerie économique et le milieu de gamme et les pays développés

- Contrats de 20 à 25 ans (indexation limité sur l'inflation)
- Option d'achat à prix fixe après 10/12 ans
- Renouvellement possible au terme du contrat

LOYERS A TAUX VARIABLE

Principalement pour l'hôtellerie haut de gamme et les pays émergents

- Contrats de 10 à 15 ans
- Loyers en % du CA ou RBE
- Pas d'option d'achat

Conditions juridiques :
pas d'exigibilité anticipée, ni clause de défaut croisé, ni d'engagements (« covenants »)

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Dans un environnement peu risqué les loyers fixes sont adaptés

(en € Millions, 2001)	*Exemple de Accor en Allemagne*	*Exemple de Astron*
nombre d'hôtels	258	53
nombre de chambres	28 428	8 396
▶ CA	482	178
▶ Loyers	(117)	(55)
en % du CA	*24,3%*	*30,9%*
▶ Ebitda	54	19

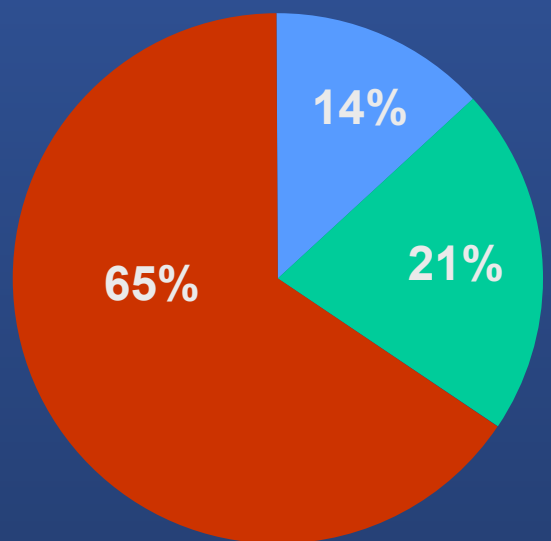
La transaction NH/Astron a été valorisée à 9 fois l'Ebitda

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Dans un environnement plus risqué, les contrats de gestion et les loyers variables sont plus sûrs

Brésil



- Propriété
- Loyers variables
- Contrats de gestion et franchise

(En % de chambres)

123 hôtels (15 123 chambres)

y compris ouvertures 2002

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Une politique financière maîtrisée et transparente

Principes comptables prudents

- Pas de write-off significatifs en 2001
- Pas de provisions ou de minimum garanti pour les contrats de gestion

Communication transparente

- Engagements hors bilan
- Publications par secteur / géographie
- Contrats de loyers opérationnels

Prix du "Meilleur Rapport Annuel 2000"
et du "Meilleur Document de Référence 1997"
parmi les sociétés du CAC 40

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Le modèle économique Accor

Fondé sur les

équilibres fondamentaux

- Couverture géographique
- Complémentarité des activités
- Parc hôtelier

Soutenu par une

politique financière adaptée

- Financements adaptés aux risques
- Transparence

Croissance durable et rentable

Maintien d'un

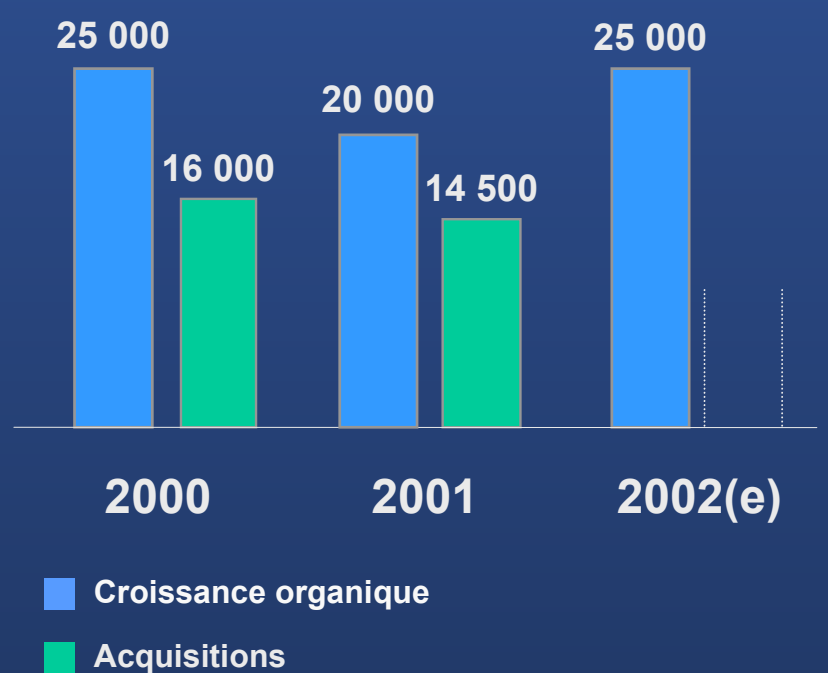
Programme de développement dynamique

- Un développement maîtrisé s'appuyant sur un réseau intégré

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Hôtellerie :
Une stratégie de développement maîtrisée



- Même rythme de croissance pour 2002 et au-delà
- Davantage de joint-ventures, contrats de gestion et de franchise en 2002
- Croissance organique privilégiée vs acquisitions avec prime

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Ouvertures 2002 (croissance interne)

14 hôtels

Washington, Chicago, Buenos Aires, Londres, Venise, Marseille, Montreal, Shanghai, Marrakech, Sydney...

22 hôtels

Berlin, Barcelone, Budapest, Seville, Turin, Cracovie, Wellington...

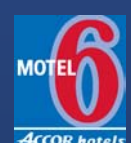
42 hôtels

Hambourg, Rome, Berlin, Porto Alegre, Bangkok Kuta Bali, Sao Paolo...

55 hôtels

45 hôtels

9 hôtels



25 hôtels

7 hôtels

Ouvertures estimées 2002
224 hôtels (25 116 chambres)

Gestion des opérations à travers un réseau intégré

Accor hôtels

Haut et milieu de gamme

Economique

Vente + Marketing + Distribution	**Système de réservation centrale, intranet Yield management, fidélisation, Internet, gestion de la relation client**

Achats	**75% des produits référencés**
Construction	**au 1er janvier 2002: 302 projets en construction 125 projets de rénovation**

Services: Nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux clients

▶ Nouveaux marchés

▶ Nouveaux produits

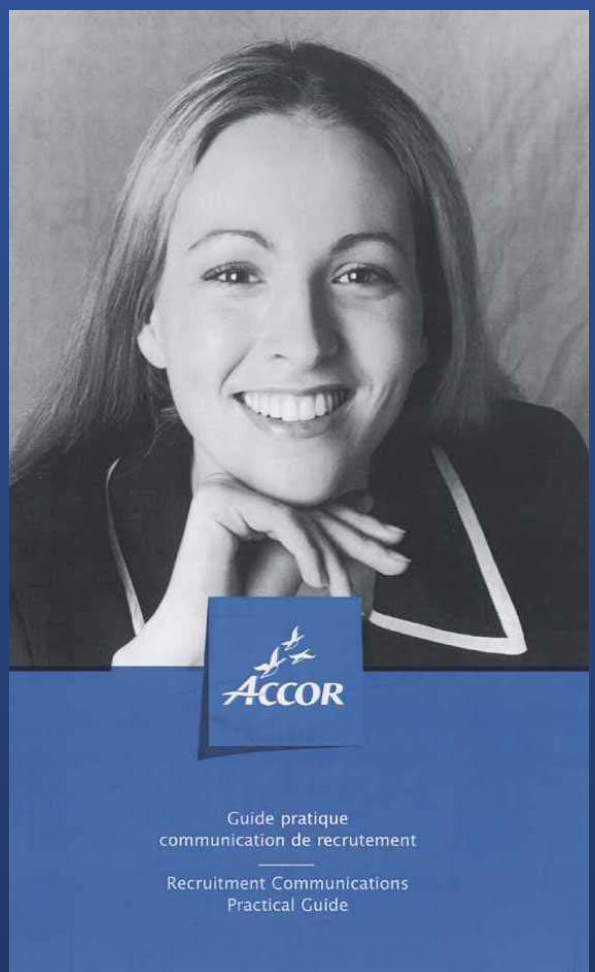
représentent 19% du CA 2001

contre 0,5% en 1996

▶ Nouveaux clients

Ouvertures des Ticket Restaurant aux administrations et fonctionnaires en France et en Italie

Ressources humaines



- **Des salariés fiers de travailler pour Accor : 79% (1)**

- **L'Académie Accor (centre de formation)**
  - 15 000 stagiaires en 2001
  - 8 000 formations à distance (e-training)

- **Programme de mobilité**
  - Taux de mobilité en France : 15%
  - Accor job sur Intranet : 4 000 offres

(1) Enquête internationale SOCIOVISION COFREMCA 2001

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Perspectives 2002

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Hypothèses budgétaires pour 2002

▶ RevPAR	T1 02	T2 02	T3 02	T4 02	2002
– Hôt. Affaires et Loisirs Europe	-4,7%	-0,2%	+5,0%	+9,1%	**+2,4%**
– Hôtellerie économique Europe	+3,3%	+3,8%	+3,6%	+3,8%	**+3,6%**
– Hôtellerie économique USA	-5,9%	-1,4%	+3,6%	+4,8%	**+0,3%**

▶ **Services (volume d'émission à périmètre et change constants)** **+ 10,2%**

Analyse de sensibilité du RevPAR

Impact sur le RGO d'une Δ de 1pt du RevPAR

- ▶ Hôtellerie Affaires et Loisirs € 14,0 M
- ▶ Économique Europe € 9,0 M
- ▶ Économique USA € 11,0 M

Hypothèses 2002

Taux d'intérêt
(variable 3 mois)

- Europe 3,25%
- USA 2,45%

Analyse de sensibilité

Impact sur le RGO d'une Δ de taux de 50bp

- Dette euro € 3,0 M
- Dette dollar € 4,0 M

Change

Euro / U.S. dollar $ 0,95

Analyse de sensibilité

Impact sur le RGO d'une Δ de change de 5 cents

€ 6,0 M

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Tendances à fin février 2002

	Taux d 'occupation (en %)	(02/01Δ en pts)	Px moyen/Chambre (02/01Δ in %)	RevPAR (02/01Δ en %)
▶ **Hôtellerie**				
– Affaires et loisirs Europe	53,4%	-3,4	+2,7%	-3,5%
– Economique Europe	65,1%	-1,2	+5,5%	+3,5%
– Economique USA	57,1%	-1,3	-1,6%	-3,8%

▶ **Services** (volume d'émission à périmètre et change constants) +11,0%

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français

ACCOR

Conclusion

Réseau intégré:
3 700 hotels de
l'hôtellerie économique au luxe

Un portefeuille unique d'activités
avec les Services

ACCOR a démontré sa capacité de

RESISTANCE dans un environnement difficile

ACCOR est bien placé pour

BENEFICIER

De la reprise économique

De l'expansion du
tourisme international

FRANCE
Partenaire Officiel du
Comité National Olympique
et Sportif Français

ACCOR

Résultats annuels 2001

Mercredi 6 mars 2002

FRANCE
Partenaire Officiel du Comité National Olympique et Sportif Français