Présentation des résultats semestriels 1999

Sommaire

- Les objectifs stratégiques se concrétisent :
  - développement de l'hôtellerie en 1999
  - déploiement du projet « Accor 2000 »
- Les marges opérationnelles s'améliorent au premier semestre 1999
- Le second semestre confirme cette évolution

Introduction

Les points forts de la stratégie

- **Développement de l'hôtellerie en 1999 : 563 nouveaux établissements à fin août (61 000 chambres) y compris Red Roof Inns**
  - **accélération de la croissance organique**
  - **acquisitions réalisées dans de bonnes conditions**
- **Déploiement du projet « Accor 2000 » :**
  - **des gains de productivité**
  - **une nouvelle force de frappe commerciale**
  - **préparation des nouveaux outils de réservation et de l'e-commerce sur Internet**

Développement en 1999

Développement hôtelier

Objectifs dépassés en 1999

- Renforcement du leadership européen avec Frantour, Good Morning, Demeure, Libertel, ...
- Leadership mondial accentué dans l'hôtellerie économique avec l'acquisition de Red Roof Inns
- Poursuite de la croissance dans les pays émergents : Chine, Amérique Latine, avec des formules financières adaptées

Développement hôtelier

563 nouveaux hôtels (61 000 ch.) à fin août 1999

	Hôtels	*Chambres*
Croissance organique :	**132**	**13 825**
Croissance externe hors RRI	**107**	**9 884**
	239	**23 709***
Red Roof Inns :	**324**	**37 208**
▶ **TOTAL**	**563**	**60 917**

▶ **Accor, déjà premier opérateur mondial, est passé de la 5è à la 3è place au classement, tous modes d'exploitation confondus, avec 3 170 hôtels et 348 515 chambres**

** contre 22 000 prévues initialement à fin 1999*

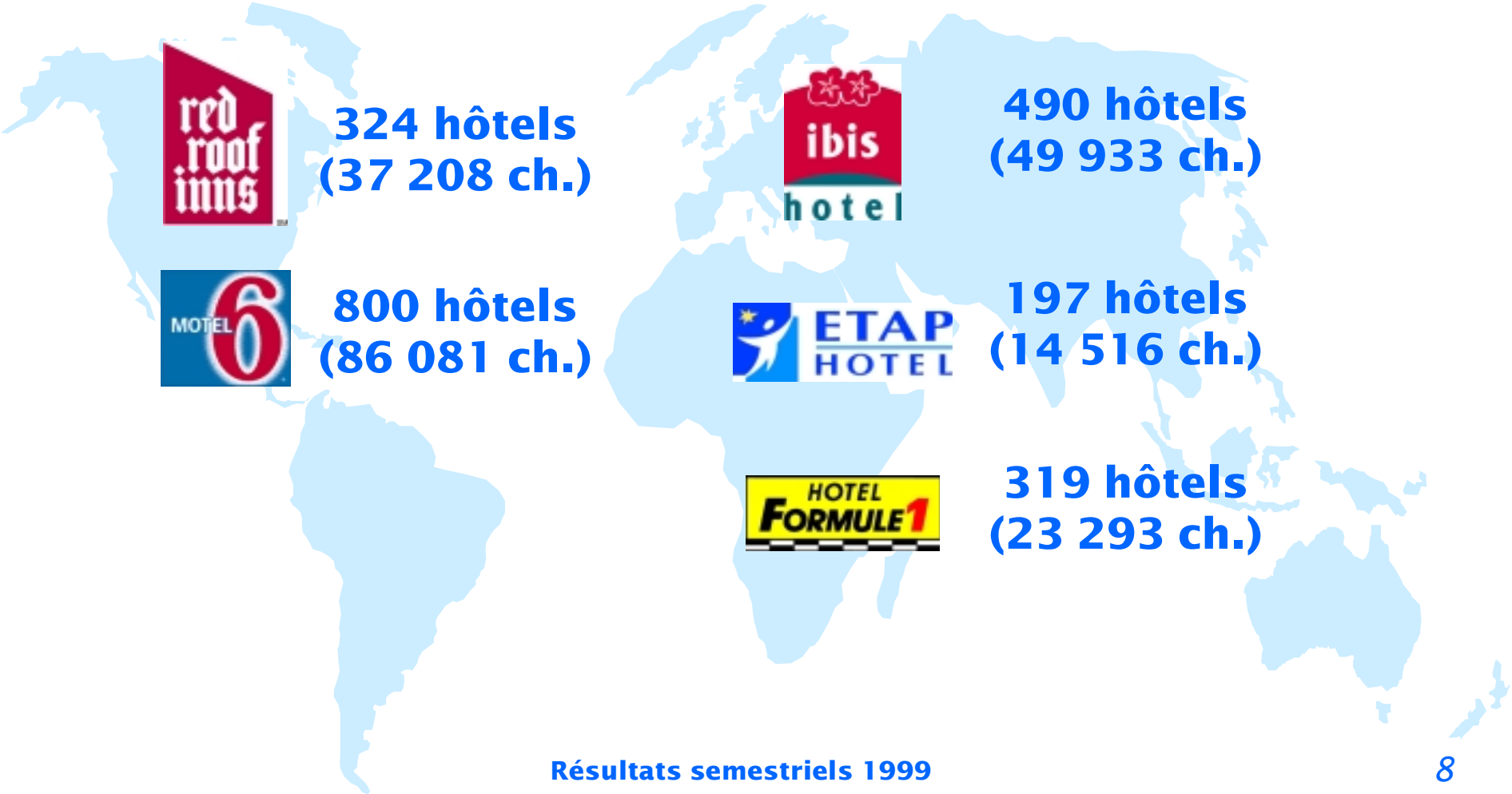
Développement hôtelier

Offre Accor sur le nouveau marché de l'hôtellerie économique mondiale

- **Hôtellerie très différente de l'hôtellerie traditionnelle :**
  - clientèle nouvelle
  - coûts de construction maîtrisés
  - main d'oeuvre limitée
  - pas ou peu de restauration
- **Croissance durable sur ce segment en Europe et dans les pays émergents due à la démocratisation des transports aériens, à l'augmentation du pouvoir d'achat et à la mondialisation**
- **Composante solide et stable du marché hôtelier en Amérique du Nord**
- **Expertise mondiale unique de Accor (innovation Formule 1, Ibis 2003, complexe de St Ouen, redressement de Motel 6...)**
- **Rentabilité rapide et élevée (ROCE $\geq$ 15%)**

Développement hôtelier

Hôtellerie économique mondiale à fin août : 2 130 hôtels - 211 031 chambres



Développement hôtelier

Hôtellerie affaires et loisirs à fin août : 1 040 hôtels - 137 484 chambres

Hotel Sofitel

127 hôtels
(23 112 ch.)

320 hôtels
(49 027 ch.)

164 hôtels*
(28 465 ch.)

455 hôtels
(50 431 ch.)

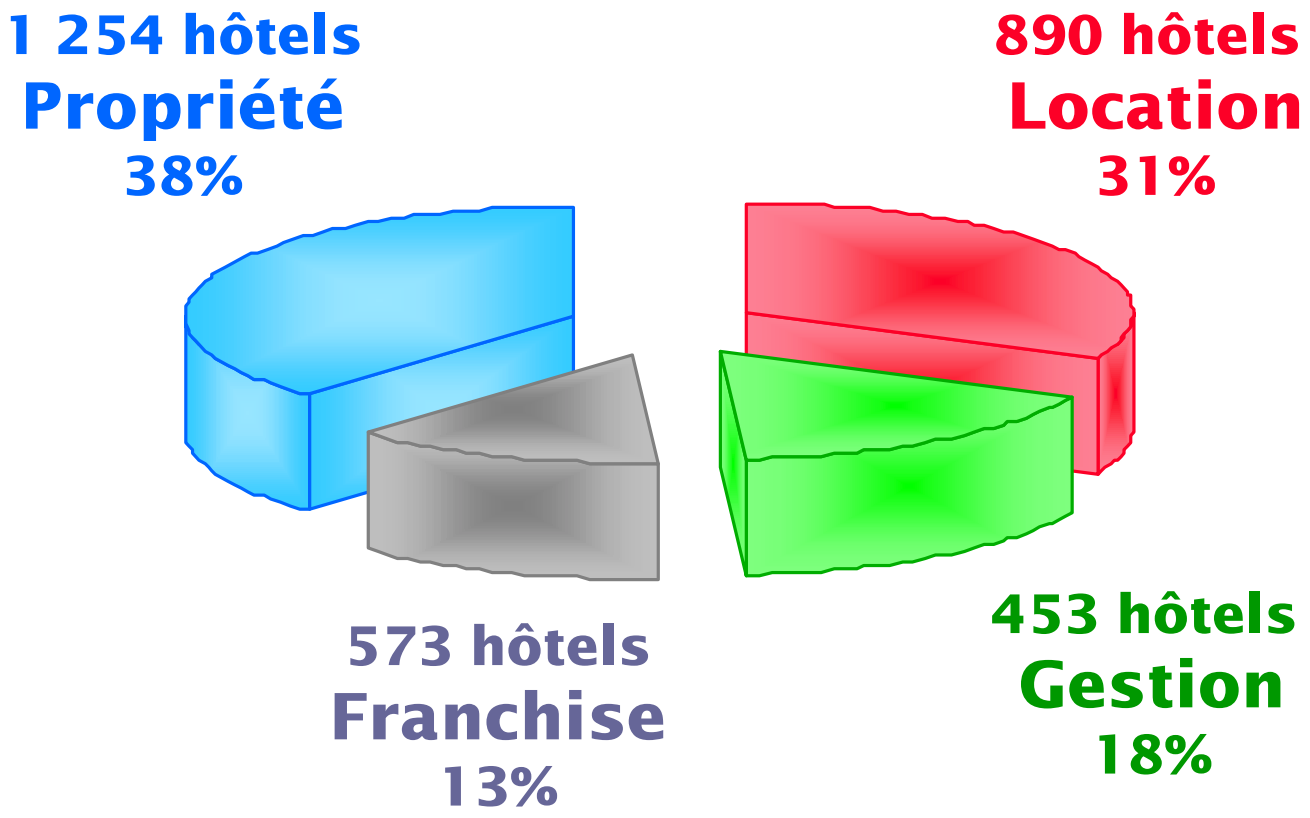
** sous enseignes Sofitel, Novotel et Mercure*

Autres marques (Parthenon, Jardins de Paris...) :
138 hôtels (14 914 chambres)

Développement hôtelier

Accor 1er opérateur hôtelier mondial

(à fin août 1999)

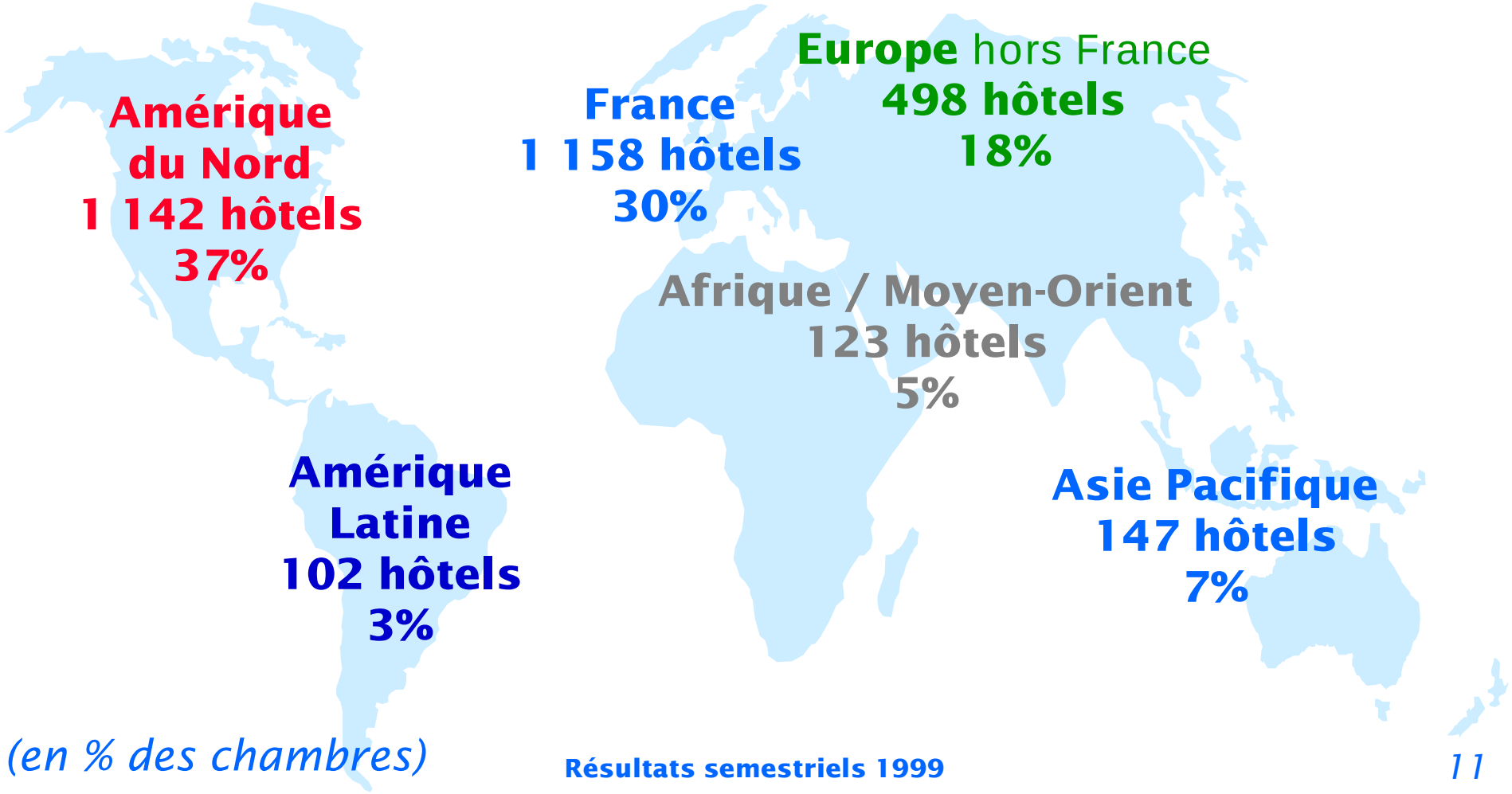


(en % des chambres)

Développement hôtelier

Répartition du parc Accor
3 170 hôtels - 348 515 chambres

(à fin août 1999)

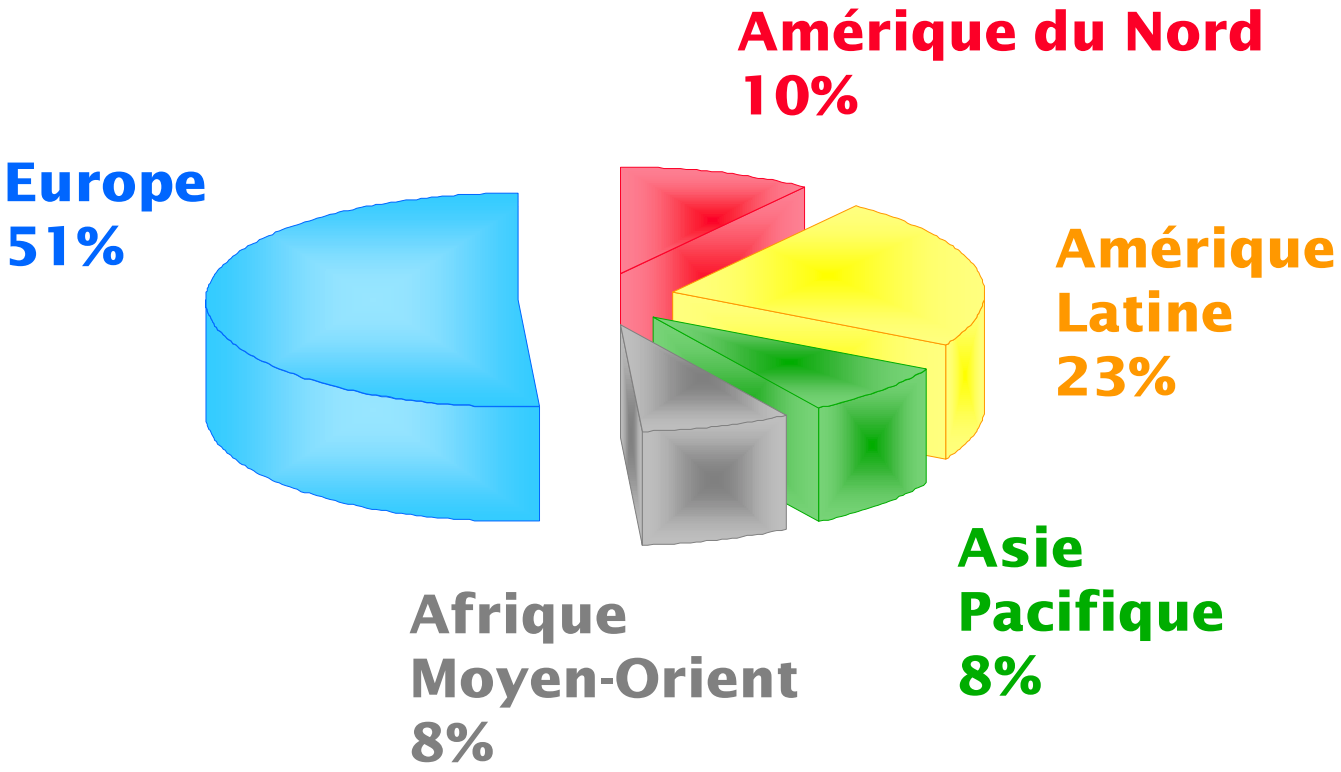


(en % des chambres)

Développement hôtelier

418 projets en cours à fin août (52 000 chambres) :

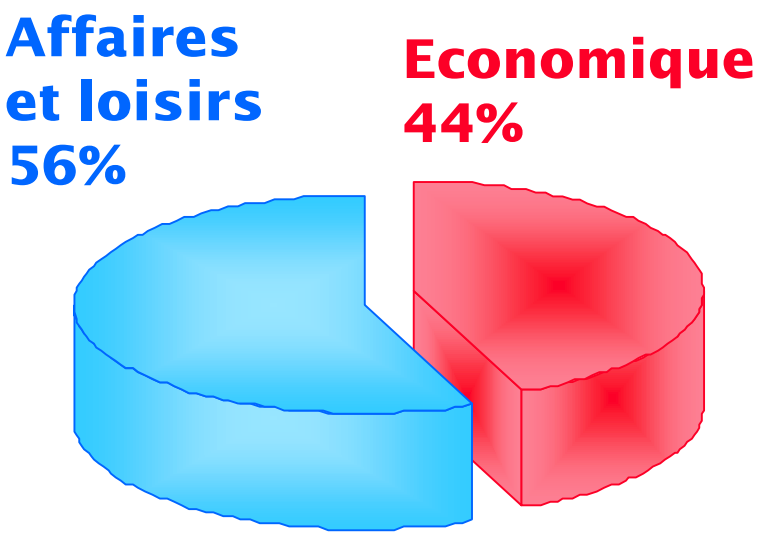
Priorité à l'Europe
Développement sélectif dans les pays émergents

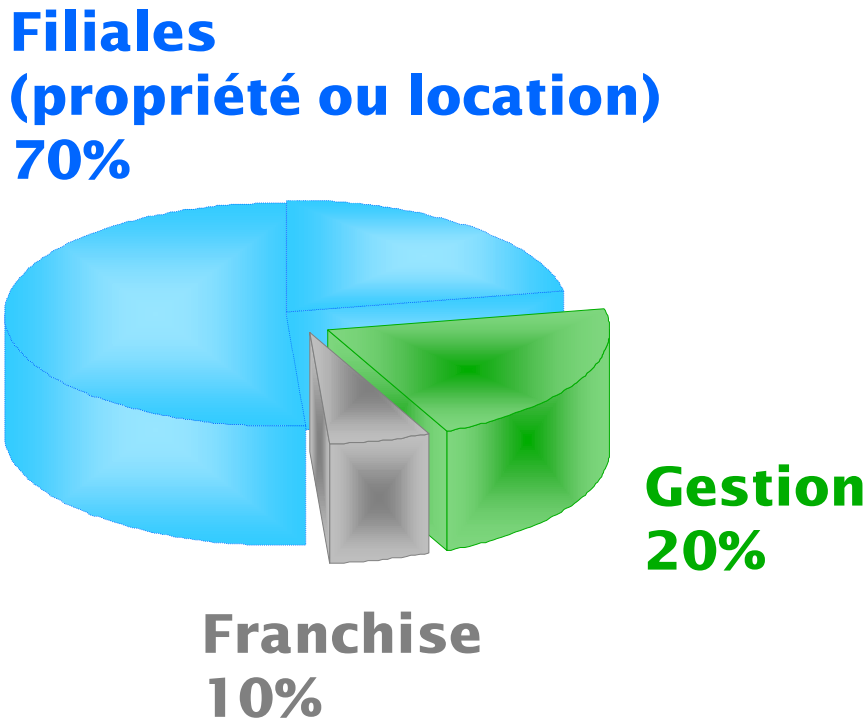


(en % des chambres)

Développement hôtelier

418 projets en cours à fin août (52 000 chambres)





(en % des chambres)

Développement
Tourisme

- Intégration des tours-opérateurs Frantour, Couleurs Locales (Tunisie) et du réseau d'agences de voyages Frantour
- Reprise en gestion des réseaux loisirs de Carlson Wagonlit Travel en France, Espagne et Portugal
- Accor Tour devient un généraliste (doublement du volume d'affaires en deux ans) ; Frantour spécialiste du court séjour en France et en Europe
- Développement des hôtels de loisirs sous le label Coralia : +32 hôtels en 1999

Développement
Casinos

- **5 nouveaux casinos à fin août 1999 : St Raphaël, Malte, Bénodet, Perros-Guirec et Dax**
- **En partenariat avec Casinos Austria, reprise en cours du casino et du Sofitel de Cairns (Australie)**
- **Au total, 12 casinos à fin 1999 (€ 185 millions de chiffre d'affaires) contre 5 à fin 1998**

Développement - mutation
Carlson Wagonlit Travel

- **Déploiement progressif du nouveau système de gestion des voyages :**
  - **meilleur service au client (vitesse de réservation, gestion des historiques)**
  - **interface unique avec les GDS (productivité et formation)**
  - **accès « on line » depuis le web**
- **Concentration des call centers : gains de productivité attendus en 2000 et au-delà**
- **Remplacement progressif des commissions versées par les fournisseurs par des redevances payées par les clients**

Europcar

- Coopération en Chine - Europcar premier opérateur international sur ce marché
- Implantation en franchise au Mexique
- Partenariats avec les programmes de fidélité de Air France, Lufthansa et implantations dans les gares SNCF
- Forte implication en faveur de l'environnement (voiture électrique, tarifs « verts »,...)

Développement
Nouveaux produits et pays pour les services corporate et les « Tickets »

- « Ticket Restaurant » en Roumanie depuis mars 1999 : point mort atteint au bout de 4 mois avec 45 000 utilisateurs/jour
- Acquisition de 55% de Lunch Co, leader des titres de service en Pologne
- Nouveaux produits :
  - « School Card » (carte repas scolaire) en Suède
  - « Asylum Seekers » (carte pour les réfugiés) en Allemagne
  - « Top Premium » (chèque cadeau) en Inde
- Carte magnétique « alimentation » en remplacement du papier au Brésil : un million de cartes en 2000 !

Déploiement du projet « Accor 2000 - Réussir Ensemble » : des objectifs ambitieux

Un avantage compétitif au plan mondial

Réalisé ou en cours : plein impact en 2000

- **Productivité :**
  - achats : optimisation de 80% du volume d'achats
  - synergies commerciales intermétiers, notamment entre les agences de voyages et l'hôtellerie
- **Technologie :**
  - 1 850 hôtels connectés au réseau de télécommunication Accortel avec 10 000 nouveaux PC
  - important programme de formation
- **Forces de ventes et de développement : un outil unique au plan mondial**

« Accor 2000 - Réussir Ensemble »

La deuxième étape en 2000-2002

- **Réservation mondiale :**
  - liaison « on line » avec les GDS, les agences de voyages, les T.O., les partenaires et les grands comptes
  - mise à jour instantanée des chambres disponibles sur tout le réseau
  - réservation immédiate d'un point à l'autre du réseau
  - « revenue management » par hôtel et par site
- **Internet :**
  - informations détaillées sur les hôtels et les produits
  - promotions commerciales
  - réservations « on line »
  - nouveaux sites Accor et marques prêts pour le premier trimestre 2000
- **Gestion intégrée des flux financiers et physiques sur tout le réseau : un nouvel outil de management central et local**

Extension de la notoriété de Accor

Une priorité pour :

- le développement
- les partenariats
- la fidélisation
- l'e-commerce

Fournisseur officiel de sourires

Ambition, performance, esprit d'équipe, dépassement de soi...

> ***Accor***
> ***Leader européen et groupe mondial dans l'univers du voyage, du tourisme et des services aux entreprises.***

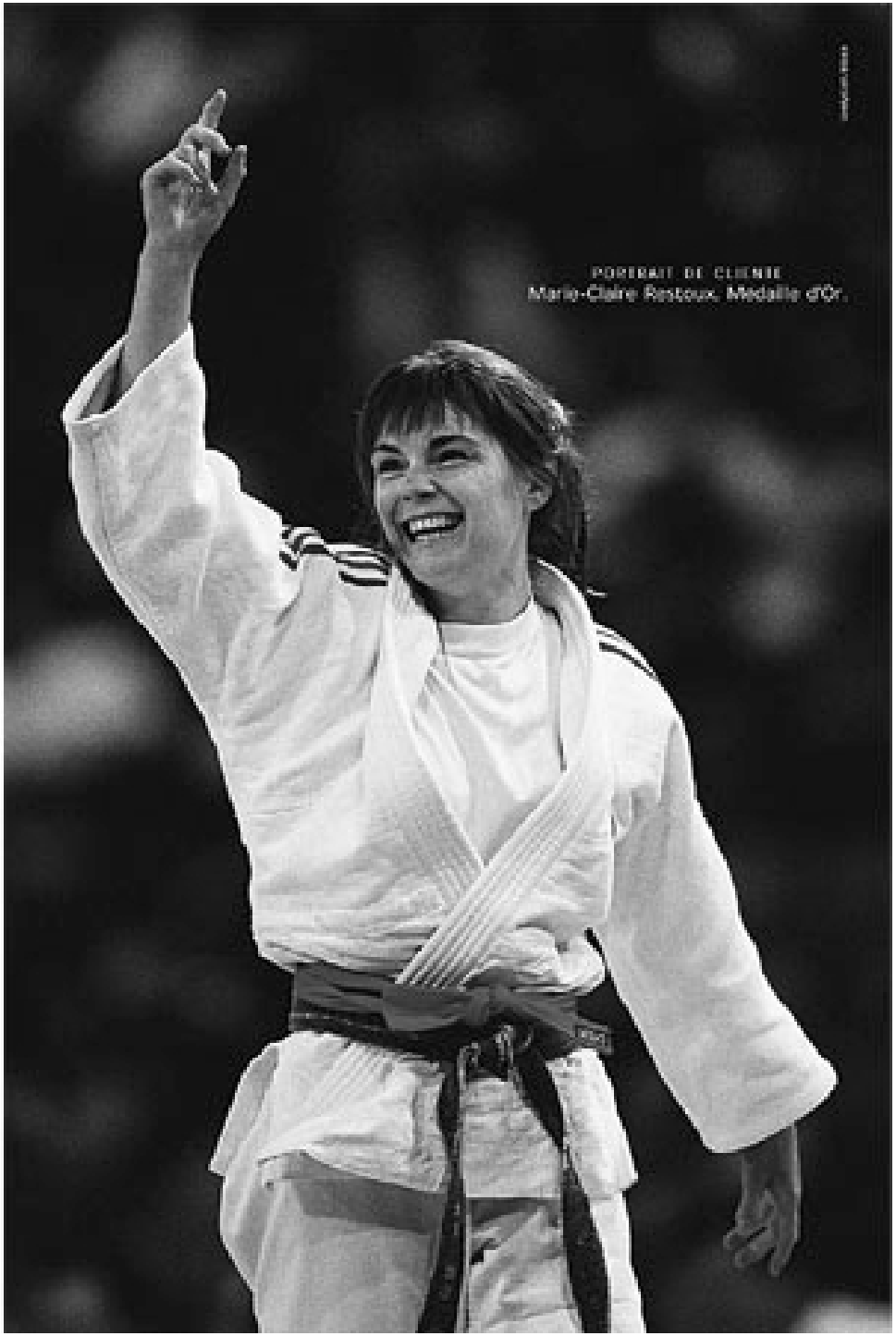
Ces valeurs olympiques sont partagées par les 130 000 collaborateurs du groupe Accor dans 140 pays.

Voilà pourquoi Accor devient partenaire du Comité National Olympique et Sportif Français à l'occasion des ***jeux de Sydney en l'An 2000.***

Pour cet événement planétaire, l'Equipe de France Olympique disposera de tout le savoir-faire de Accor.

Avant même les médailles, notre plus belle victoire est ***le sourire de nos clients.***

http://www.accor.com



Résultats semestriels 1999

Les points saillants

- Maintien à un niveau élevé de l'activité de l'hôtellerie en France après la Coupe du Monde de Football
- Bonnes performances de l'hôtellerie économique en Europe et de Accor Corporate Services
- Activité satisfaisante chez Motel 6
- Progression de l'hôtellerie en Allemagne, qui compense la baisse de régime au Royaume-Uni
- Difficultés pour Europcar au Royaume-Uni
- Résultats stables au Brésil en dépit de la dévaluation du real
- Amélioration des marges : +1 point de RBE
- Croissance du RGO de 12,5% (+17% hors effet Coupe du Monde de Football)
- Résultat net courant part du Groupe en forte croissance de € 112 millions à € 142 millions.

Résultats semestriels 1999

Chiffres clés

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Variation*
▶ **Chiffre d'affaires**	**2 733**	**2 854**	**+ 4,4%**
▶ **Rés. Brut d'Exploitation**	**626**	**683**	**+ 9,2%**
▶ **Rés. Global des Opérations**	**213**	**239**	**+12,5%**
▶ **Rés. net courant, part du Groupe ***	**112**	**142**	**+26,7%**
▶ **Résultat net, part du Groupe**	**159**	**155**	**- 2,7%****
▶ **ROCE**	**10,6%**	**11,2%**	**+ 0,6 pt**

** hors plus-values / gestion actifs non hôteliers net d'impôt et de minoritaires*

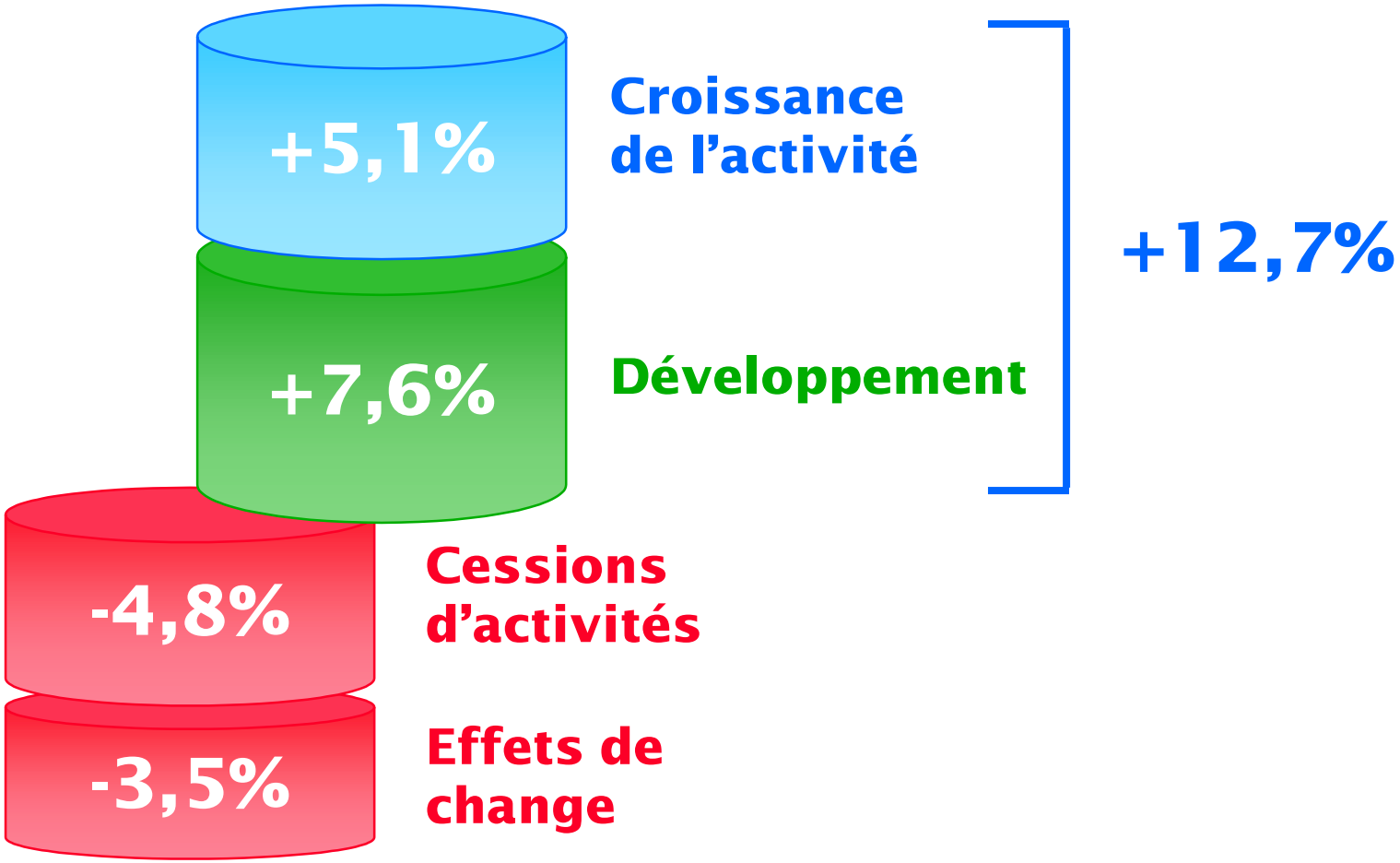
*** moindres cessions et plus-values sur titres Compass : € 50 millions contre € 130 millions*

Chiffre d'affaires : +4,4% en publié, dont +9,9% pour les 4 principaux métiers

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Variation*
Hôtellerie	**1 531**	**1 694**	**+10,6%**
Agences de voyages	**191**	**209**	**+ 9,5%**
Location de voitures	**179**	**211**	**+18,1%**
Services corporate	**177**	**170**	**- 4,1% ***
▶ **sous-total**	**2 078**	**2 284**	**+ 9,9%**
Autres métiers	655	570	- 12,0%
▶ **TOTAL**	**2 733**	**2 854**	**+ 4,4%**

** +12,8% hors effet de change*

Analyse de la variation du chiffre d'affaires



Profil des résultats semestriels : amélioration des marges

- Des gains de productivité opérationnels : +1 point de RBE

- Au niveau des soldes intermédiaires, des effets mécaniques liés à la stratégie financière, au développement et aux rénovations :
  - accroissement des loyers
  - hausse des amortissements
  - réduction des frais financiers

- Une amélioration du RGO/CA : +0,6 point

Résultats semestriels 1999
RGO : +12,5%

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Juin 98*	*Juin 99*
			% CA	
▶ **Résultat brut d'exploitation**	**626**	**683**	22,9%	23,9%
Loyers	**(189)**	**(226)**	(6,9%)	(7,9%)
Amort. et provisions	**(146)**	**(166)**	(5,3%)	(5,8%)
Résultat opérationnel	**291**	**291**	10,7%	10,2%
Résultat financier	**(82)**	**(56)**	(3,0%)	(2,0%)
Mises en équivalence	**4**	**4**	0,1%	0,2%
▶ **Rés. global des opérations**	**213**	**239**	7,8%	8,4%

Résultat opérationnel par métiers

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Var. RO*	*Var. RGO*
Hôtellerie	**216**	**210**	***- 6****	***+11***
Agences de voyages	**4**	**6**	***+ 2***	***+ 1***
Location de voitures	**9**	**3**	***- 6***	***- 8***
Services corporate	**46**	**57**	***+11***	***+11***
Casinos	7	11	*+ 4*	*+ 4*
Services à bord des trains	2	(3)	*- 5*	*- 4*
Autres	7	7	-	*+11*
▶ **TOTAL**	**291**	**291**	**-**	***+26***

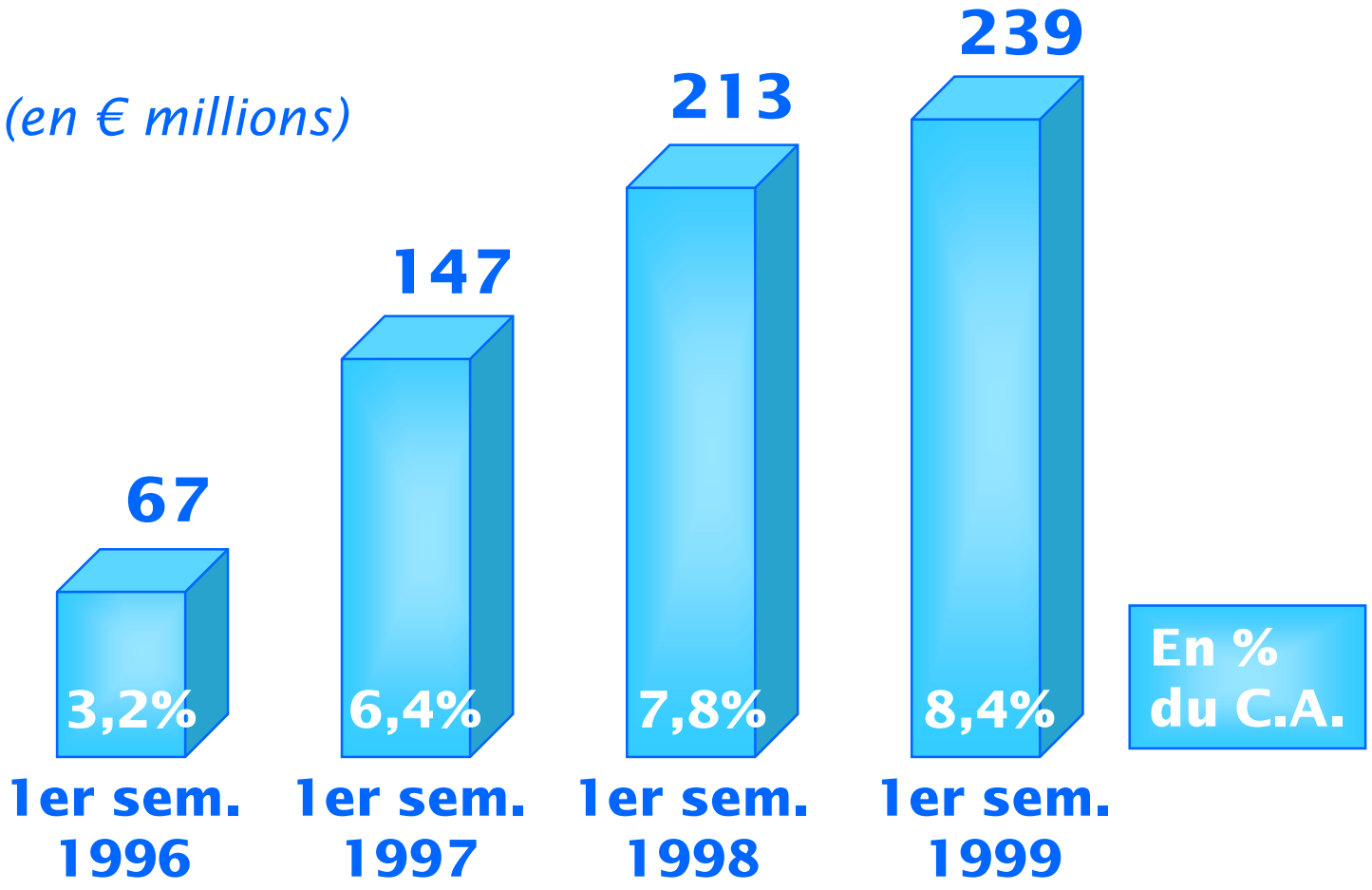
** après impact de € 28 millions de cessions d'immobilier hôtelier*

Analyse de la variation du RGO

(en € millions)

Croissance des activités	***39,0***
Développement	***15,0***
Sorties de périmètre	***4,6***
Effets de change	***(18,8)***
Impact de la Coupe du Monde de Football	***(12,4)***
Impact des cessions d'immobilier hôtelier	***(1,4)***
▶ **Variation du RGO**	***26,0***

Evolution de la marge RGO/CA



Résultat net courant, part du Groupe : +€ 30 millions (+27%)

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Variation*
▶ **Rés. global des opérations**	**213**	**239**	**+12,5%**
Rés. sur patrimoine hôtelier	**(18)**	**(4)**	**NS**
▶ **Résultat courant**	**195**	**235**	**+20,7%**
▶ **Résultat net courant, part du Groupe***	**112**	**142**	**+26,8%**

** hors plus-values / gestion autres actifs net d'impôt et minoritaires*

Résultat net, part du Groupe : incidence des plus-values non hôtelières

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Variation*
▶ **Résultat courant**	**195**	**235**	**+20,7%**
Plus-values/actifs non hôt.	**68**	**36**	
Amort./écarts d'acquisition	**(30)**	**(30)**	
Impôts	**(62)**	**(74)**	
Résultat exceptionnel	**1**	**0**	
Intérêts minoritaires	**(13)**	**(12)**	
▶ **Résultat net, part du Groupe**	**159**	**155**	**- 2,7%**

Plus-values sur actifs non hôteliers : écart sur les cessions d'actions Compass

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*	*Variation*
▶ **Plus-values sur cession d'actions Compass**	**130**	**50**	***(80)***
▶ **Autres provisions, plus ou moins-values**	**(62)**	**(14)**	***48***
	68	**36**	***(32)***

MBA d'exploitation : +19,6%

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*
▶ **MBA d 'exploitation**	**305**	**365**
Invest. sur actifs existants (rénovations)	**(151)**	**(208)**
▶ **Autofinancement disponible**	**154**	**157**

Flux financiers : principaux éléments

(en € millions)	*Juin 98*	*Juin 99*
▶ **Autofinancement disponible**	**154**	**157**
Invest. de développement	**(302)**	**(573)**
Cessions d'actifs	**1 207**	**249**
Autres éléments (BFR, dividendes,...)	**(241)**	**(438)**
▶ **Variation de l'endettement net**	**818**	**(605)**

Investissements de développement

(en € millions)

Croissance externe hôtellerie	239
Croissance organique hôtellerie	186
Casinos	64
Europcar (flotte long terme)	29
Investissements de technologie	15
Autres	40
▶ TOTAL	573

Cessions d'actifs

(en € millions)

Cession d'actions Compass	**127**
Immobilier hôtelier	**46**
Autres	**76**
▶ **TOTAL**	**249**

Situation financière

(en € millions)

Endettement net fin 1998	**(1 834)**
Variation de l'endettement net	**(605)**
▶ **Endettement net fin juin 1999**	**(2 439)**

▶ **Dette nette / EBE**	**x 2,5**
▶ **Dette nette / capitaux propres**	**78%***

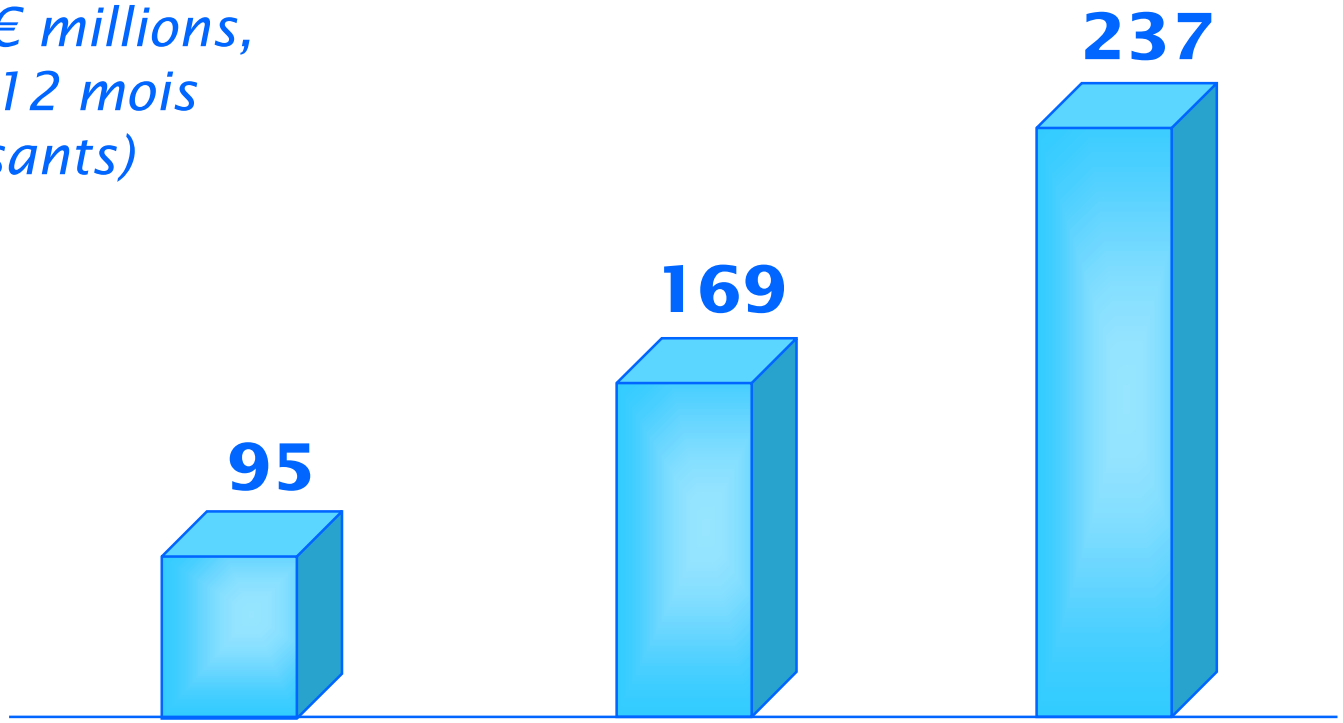
** objectif gearing fin 1999 : 95%*

Rentabilité des capitaux employés (ROCE)

(sur 12 mois glissants)	*Juin 98*	*Juin 99*
▶ **Hôtellerie**	**11,3%**	**11,7%**
Affaires et loisirs	11,6%	11,1%
Economique	13,6%	15,0%
Motel 6	9,3%	9,9%
▶ **Agences de voyages**	**7,1%**	**5,7%**
▶ **Location de voitures**	**16,9%**	**14,2%**
▶ **Services corporate**	**20,0%**	**22,6%**
Casinos	16,9%	15,4%
Restauration	14,8%	14,2%
Services à bord des trains	4,2%	4,0%
▶ **TOTAL**	**10,6%**	**11,2%**

Création de valeur

(en € millions, sur 12 mois glissants)



	Juin 1997	Juin 1998	Juin 1999
ROCE	9,70%	10,60%	11,20%
CMPC	6,51%	6,39%	6,16%

Activité et faits récents
à fin août 1999

Activité à fin août 1999

Hôtellerie : composition du RevPar par segment de marché

(en cumul à fin août 1999)

	Taux d'occupation (en %)	Taux d'occupation (var. en pts)	Prix moyen (var. en %)	RevPAR 99/98 (var. en %)
▶ **Aff. et Loisirs Eur.**	**64,9%**	**+0,2**	**+1,7%**	**+ 2,0% ***
▶ **Economique Eur.**	**75,8%**	**+2,5**	**+3,2%**	**+ 6,7%**
▶ **Red Roof** *(en $)*	**74,6%**	**+0,2**	**+1,5%**	**+1,7%**
▶ **Motel 6** *(en $)*	**66,6%**	**+0,3**	**+5,9%**	**+6,3%**

**** +5% hors impact Coupe du Monde de Football***

Activité à fin août 1999

Hôtellerie : RevPar par pays

(en cumul à fin août 1999)

(en monnaie locale)	*Nb chambres*	*Taux d'occupation (en %)*	*(var.en pts)*	*Prix moyen (var. en %)*	*RevPAR 99/98 (var. en %)*
▶ **France**	**72 398**	**72,1%**	**+2,3**	**+ 1,4%**	**+ 4,7%***
▶ **Allemagne**	**21 703**	**66,7%**	**+3,6**	**+ 0,8%**	**+ 6,6%**
▶ **Royaume-Uni**	**4 881**	**70,7%**	**- 4,5**	**+ 2,4%**	**- 3,8%**
▶ **Pays-Bas**	**4 721**	**76,9%**	**- 4,1**	**+ 6,1%**	**+ 0,6%**
▶ **Belgique**	**4 481**	**68,4%**	**- 1,5**	**+ 6,8%**	**+ 4,6%**
▶ **Hongrie**	**2 864**	**62,7%**	**- 1,4**	**+14,5%**	**+12,1%**
▶ **Italie**	**2 811**	**62,5%**	**+0,1**	**+ 1,9%**	**+ 2,1%**
▶ **USA****	**83 707**	**66,8%**	**+0,3**	**+ 5,9%**	**+ 6,4%**

* ***+7,2% hors impact Coupe du Monde de Football***

** *hors RRI*

Activité à fin août 1999

Acquisition de Red Roof Inns

- Multiple : x 7,35 EBITDA 1999
- Cours moyen à l'achat du dollar : FRF 6,16 (€ 1,06)
- Financement aux 2/3 par dette locale américaine
- Impact positif en année pleine :
  de l'ordre de FRF 3,3 (€ 0,5) sur BNPA
- Intégration rapide du management
- Système de réservation performant

Activité à fin août 1999
Agences de voyages

(en € millions)

▶ **Trafic géré (50%)**	**3 130**	**+ 8,2%**
dont		
– **Europe**	**1 683**	**+ 7,7%**
– **USA**	**1 369**	**+10,3%**

Activité à fin août 1999
Location de voitures

▶ **Nombre de jours loués** *(en 000)*	**16 191**	**+18,0%**
▶ **Prix moyen par jour** *(en €)*	**33,5**	**- 0,8%**
▶ **Chiffre d'affaires** *(en € millions)*	**595**	**+17,8%**

Difficultés persistantes sur le marché de l'occasion en Grande-Bretagne

Activité à fin août 1999

Services corporate et « Tickets »

(en € millions)

▶ **Volume d'émission (hors Brésil) :**	**2 613**	**+10,8%**
– **Europe**	**1 667**	**+ 9,6%**
– **Amérique hispanique**	**946**	**+12,9%**
▶ **Volume d'émission Brésil**	**985**	**- 35,0%***

**+2% en real*

Prévisions
sur l'ensemble de l'année 1999

- **Chiffre d'affaires : +8%**
  à € 6 milliards

- **Résultat global des opérations : +15%**
  à € 570 millions

- **Résultat net, part du Groupe : environ +10%**
  à € 325 / € 330 millions

CONCLUSION

**Accor valeur star de l'univers du voyage,
du tourisme et des services aux entreprises
avec ses deux grands métiers mondiaux**

- **L'hôtellerie, avec le soutien des activités complémentaires des agences de voyages, de la location de voitures, de la restauration et des casinos**
- **Les titres de service, avec Accor Corporate Services, leader sur 3 continents et 30 pays**

CONCLUSION
Stratégie et perspectives à moyen et long terme

- **Hôtellerie : concentration inéluctable du marché autour de deux grands types d'acteurs**
  - **les grands réseaux mondiaux : Accor veut être numéro un, avec une croissance interne et externe soutenue**
  - **l'hôtellerie indépendante et de niche**
- **Titres de service : diversification et expansion mondiale (pays développés et émergents) des produits de Accor Corporate Services à forte utilité économique et sociale, au profit des salariés, des entreprises et des collectivités**

Des marques et des produits reconnus
Une implantation mondiale
Une galaxie Accor à forte notoriété

130 000 collaborateurs
dans 140 pays