

Croissance soutenue et résultats solides en 2012

Accor s'engage dans un plan de transformation profond pour accélérer sa croissance

Résultats solides en 2012

- **Progression du chiffre d'affaires : +2,7% à pcc¹ à 5 649 M€**
- **Amélioration du résultat d'exploitation : +3,0% à pcc à 526 M€**
- **Résultat avant impôt et éléments non récurrents : +4,1% à pcc à 468 M€**
- **Résultat net : 80 millions d'euros** hors impact de la cession de Motel 6
- **Dividende ordinaire de 0,76€** par action, en croissance de **+17%** par rapport à 2011 (soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale)
- **Développement record avec l'ouverture de plus de 38 000 chambres**, à 85% en contrats de management et de franchise
- **Réduction de 1 402 M€ de la dette nette ajustée** grâce à la politique de gestion d'actifs, incluant **606 M€** liés au programme d'asset management et **796 M€** liés à la cession de Motel 6

2013-2016 : une nouvelle ambition

- **Un plan de développement confirmé** de 30 000 chambres par an en croissance organique, générant une marge sur résultat d'exploitation supérieure à 15%
- **Une accélération de l'Asset Management** avec un total de **800 hôtels** à restructurer pour un impact négatif de 2 milliards d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe, et une **réduction de 2 milliards d'euros de la dette nette retraitée**
- **Un plan d'investissement d'environ 30 millions d'euros** par an pour renforcer les systèmes de distribution du groupe
- **Un plan d'économies de 100 millions d'euros** entre 2013 et 2014, pour maintenir la compétitivité du Groupe, dans un contexte d'inflation des coûts d'exploitation, et de concurrence accrue en Europe
- **Une nette amélioration de la performance économique du Groupe à horizon 2016**, impliquant une génération structurellement forte de cash-flow

¹Pcc : à périmètre et change constants

L'année 2012 a été marquée par :

- Une **activité soutenue** sur l'ensemble des segments, principalement grâce à la **hausse continue des prix**
- Une **amélioration du résultat d'exploitation, à 526 M€**, dans le haut de la fourchette d'objectif annoncée en août 2012
- Une **génération de free cash flow courant positive à 150 M€**
- La **cession**, le 1^{er} octobre, de **Motel 6 au groupe Blackstone**
- Le lancement effectif du programme **ibis megabrand**, avec **plus de 1 500 hôtels** portant les nouvelles enseignes
- Le lancement en juin **d'une émission obligataire** d'un montant de 600 M€ à maturité 5 ans avec un coupon annuel de 2,875%, complétée d'une souche additionnelle de 100 M€ en septembre.

Résultats annuels

<i>(en millions d'euros)</i>	2011 retraité⁽¹⁾	2012	Variation retraité⁽¹⁾	Variation en comparable⁽²⁾
Chiffre d'affaires	5 568	5 649	+1,5%	+2,7%
Résultat brut d'exploitation⁽³⁾	1 759	1 788	+1,7%	+1,9%
<i>Marge brute d'exploitation</i>	<i>31,6%</i>	<i>31,7%</i>	<i>+0,1 pt</i>	<i>-0,3 pt</i>
Résultat d'exploitation	515	526	+2,0%	+3,0%
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	428	468	+9,4%	+4,1%
Résultat net, avant activités non conservées	248	80	N/A	N/A
Résultat des activités non conservées	(221)	(679)	N/A	N/A
Résultat net, part du Groupe	27	(599)	N/A	N/A

(1) Après la signature d'un accord de cession avec Blackstone, le compte de résultat de Motel 6/Studio 6 a été retraité dans les comptes du Groupe sur les deux périodes présentées et reclassé en résultat net des activités non conservées.

(2) Comparable = à périmètre et change constants

(3) Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

Le **chiffre d'affaires** réalisé par le Groupe en 2012 s'établit à 5 649 millions d'euros, en hausse de +1,5% par rapport à 2011, et de +2,7% à périmètre et change constants.

En 2012, l'activité reste soutenue dans les pays émergents. L'Europe reste globalement stable, avec des marchés clés solides (bonnes performances sur les capitales), malgré une situation toujours difficile en Europe du Sud.

Les chiffres d'affaires des segments Haut et Milieu de gamme et Economique sont en hausse de respectivement **+2,7%** et **+2,6%** à périmètre et change constants. Cette progression a été tirée à la fois par la **hausse des prix sur l'ensemble des segments** et par la **croissance organique de +16,5%** des redevances de management et de franchise.

- **Une nouvelle année record pour le développement**

En 2012, **266 hôtels, soit 38 085 chambres**, ont été ouverts, dont :

- 85%² en contrats de management et de franchise,
- 48% en Asie-Pacifique, 28% en Europe, 14% en Amérique Latine et 10% en Afrique Moyen-Orient.

Le développement reste dynamique avec **112 600 chambres** dans le **pipeline** à fin décembre 2012 dont 84% en contrats de management et de franchise et 77% dans les marchés émergents (52% en Asie-Pacifique, 17% en Amérique Latine et 8% en Afrique Moyen-Orient).

- **Performances stables de l'hôtellerie Haut et Milieu de gamme**

La progression du chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme atteint **+1,4%** en données publiées et **+2,7%** en données comparables en 2012.

La marge brute d'exploitation de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme reste stable à **28,8%** (-0,1 point en données publiées et -0,5 point en données comparables). Cette performance est satisfaisante compte tenu notamment des rénovations de quelques hôtels Pullman et de l'environnement économique en Europe du Sud, qui continue de se dégrader.

- **Bonne performance de l'hôtellerie Economique**

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Economique est en hausse de +3,4% en données publiées et de **+2,6%** en données comparables.

La marge brute d'exploitation de l'Hôtellerie Economique enregistre un **niveau record**, à **38,6%**, en progression de +0,4 point en données publiées et stable à périmètre et change constants. Cette performance est liée à une activité soutenue, et au développement continu en « asset-light », notamment dans les marchés émergents. En 2012, 15 000 chambres de la famille ibis ont été ouvertes.

Solide progression du résultat d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation**³ du Groupe s'établit à 1 788 millions d'euros au 31 décembre 2012, en hausse de **+1,9%** par rapport au 31 décembre 2011 en données comparables et de **+1,7%** en données publiées. La **marge brute d'exploitation** atteint **31,7%**, en hausse de +0,1pt en données publiées.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 526 millions d'euros, contre 515 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit une hausse de +3,0% en données comparables liée notamment à la réduction des dépréciations et amortissements sous l'effet du programme d'Asset Management.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint 468 millions d'euros en 2012, contre 428 millions d'euros en 2011, en progression de **+4,1%** en données comparables. Ceci est en partie lié à l'amélioration significative du résultat financier (-75 millions d'euros au 31 décembre 2012, à comparer à -92 millions d'euros au 31 décembre 2011) grâce à la baisse du coût moyen de la dette.

² En nombre de chambres

³ Résultat brut d'exploitation : comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts)

Le résultat net hors impact de la cession de Motel 6 atteint 80 millions d'euros.

Le résultat net est affecté par une **perte comptable exceptionnelle de 679 millions d'euros** liée à cette opération, incluant des dépréciations d'actifs et l'exercice d'options d'achat pour des hôtels en location fixe. Il ressort à -599 millions d'euros.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 694 millions d'euros contre 670 millions d'euros au 31 décembre 2011. Les **investissements de développement récurrents** s'établissent à 245 millions d'euros en 2012, les **investissements de maintenance** dans l'hôtellerie s'élèvent à 299 millions d'euros, incluant un impact de 39 millions d'euros liés au projet ibis megabrand.

En 2012, le cash flow du Groupe a été positivement impacté par les cessions d'actifs hôteliers pour 352M€. Inversement, les acquisitions de Mirvac pour 193M€ et des activités latino-américaines de Grupo Posadas pour 217M€ associées au paiement d'un dividende exceptionnel pour 114M€ et à la variation de 158M€ du Besoin en Fonds de Roulement, affectent la dette du Groupe en 2012 à hauteur de 195 millions d'euros. Il en résulte **un endettement net de 421 millions d'euros** au 31 décembre 2012.

La **rentabilité des capitaux engagés** du Groupe (ROCE) atteint **14%** au 31 décembre 2012, contre 13,9% à fin décembre 2011. Le ROCE du segment Haut et Milieu de gamme est en progression à **11,4%** grâce au bon déroulement du programme de cession d'actifs ; dans le segment Economique, il est stable à **19,5%** compte-tenu du déploiement de ibis megabrand et de la poursuite du programme de rénovation des chambres dans les hôtels ibis *budget*.

Au 31 décembre 2012, Accor dispose de **1,5 milliard de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées**. Le Groupe a par ailleurs optimisé le coût de sa dette, avec l'émission réussie d'un emprunt obligataire de 600 M€, à un taux de 2,875% complétée d'une souche aditionnelle de 100 M€ en septembre. Ces 700 M€ serviront au remboursement de 700 M€ de dette obligataire et autres emprunts en 2013, à un taux moyen de 6,14%, permettant une diminution significative des charges financières.

Poursuite du programme d' « Asset Management »

En 2012, **79** hôtels ont changé de mode de détention et sont désormais exploités en contrats de location variable, contrats de gestion ou de franchise. Le Groupe a également cédé **20** hôtels. Ces opérations ont réduit la dette nette retraitée de **606 millions d'euros**.

Au 20 février 2013, suite à l'annonce de la cession en Sale & Management Back du Sofitel Paris Le Faubourg et de diverses opérations, l'impact des cessions immobilières sur la dette nette retraitée s'établit à **111 millions d'euros**. Le Groupe a réalisé à ce jour **son objectif de 1,2 milliard d'euros** d'impact sur la dette nette retraitée pour la période 2011-2012.

Ces opérations confirment la capacité de Accor à poursuivre une **gestion dynamique de ses actifs**.

Une nouvelle ambition à horizon 2016

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, qui implique à la fois une croissance rapide en management et franchise, et une politique dynamique de gestion d'actifs, **Accor vise** d'ici la fin de l'année 2016 un parc réparti entre 40% de chambres en franchise, 40% en management, et 20% en propriété et location.

Cette transformation s'accompagnera d'un rééquilibrage géographique des profits, avec un objectif de 50% du résultat d'exploitation généré par les marchés émergents contre 15% à fin 2011.

Cette évolution passe par la consolidation du leadership existant du Groupe dans les marchés émergents, la restructuration du portefeuille en Europe avec une majorité de contrats de management et de franchise ainsi que le renforcement de nos expertises et de nos savoir-faire.

Tout cela s'appuie sur cinq leviers clés :

1. Le renforcement des marques et de la distribution
2. La poursuite du développement rapide
3. L'accélération de l'Asset Management
4. Une organisation plus performante
5. L'excellence opérationnelle au service de la compétitivité

1. Le renforcement des marques et de la distribution

Accor dispose aujourd'hui d'un portefeuille de marques complémentaires, couvrant l'ensemble de la gamme du Luxe à l'Economique. Le Groupe vise le renforcement de cette stratégie, essentielle dans un modèle asset light, à la fois pour les clients et pour les propriétaires. La distribution est un autre enjeu clé de la transformation asset light, avec des évolutions permanentes. Pour y répondre, Accor investira de l'ordre de 30 millions d'euros par an sur la période, permettant ainsi d'atteindre 50% des réservations en ligne et de limiter le poids des Online Travel Agents (OTAs).

2. La poursuite du développement rapide

Après une nouvelle année record pour le développement, Accor confirme ses objectifs ambitieux avec 30 000 nouvelles chambres, plus 5 000 chambres résultant d'acquisitions, à 85% en asset light. L'objectif de marge sur résultat d'exploitation de ce développement est d'environ 17%.

Les investissements de développement passeront d'une enveloppe annuelle de 250 millions d'euros en 2012 à une enveloppe comprise entre 100 et 150 millions d'euros par an d'ici 2016. Ces investissements seront dédiés essentiellement aux hôtels économiques dans les villes stratégiques à travers le monde.

3. L'accélération de l'Asset Management

Un autre pilier de la transformation du Groupe est l'Asset Management. Le plan 2013-2015, pour un impact de 1 milliard d'euros sur la dette nette retraitée, est accéléré avec un nouveau plan à horizon 2016 portant sur la restructuration de 800 hôtels environ, dont près de 200 en propriété et 600 en location. 83% de la restructuration se déroulera en Europe.

Ce plan aura un impact négatif de l'ordre de 2 milliards d'euros sur le chiffre d'affaires. L'impact total sur la dette nette retraitée du Groupe s'élèvera à 2 milliards d'euros à fin 2016, dont 1,3 milliard d'euros pour les propriétés et 700 millions d'euros pour les contrats de location, incluant 600M€ de coûts de sortie représentant moins de 3 années de loyers.

4. Une organisation plus performante

Pour accompagner et mettre en œuvre l'ensemble de ces chantiers, Accor réorganise ses structures opérationnelles autour de deux entités :

- la Direction Générale des Opérations, avec depuis le 1^{er} janvier 2013 une organisation par marques en Europe, visant à optimiser l'identité, la reconnaissance, la distribution et le développement en asset-light de chacune d'entre elles,
- la Direction Générale du Patrimoine, en place au cours du premier semestre 2013, dont les objectifs centraux seront la mise en œuvre du plan d'asset-management, la gestion et l'optimisation des investissements, ainsi que la rotation des actifs immobiliers.

Les expertises fonctionnelles soutiendront les activités des deux directions.

5. L'excellence opérationnelle au service de la compétitivité

Face à l'augmentation structurelle des coûts d'exploitation en Europe, à un environnement de marché plus compétitif (mutation de la distribution sur le Web) et à une situation qui continue de se dégrader en Europe du Sud, Accor lance un plan d'économies de 100 millions d'euros sur 2013-2014. Ce plan portera notamment sur la revue stratégique et la priorisation des projets, ainsi que l'allègement des coûts de fonctionnement du Groupe et de ses filiales en Europe.

Il s'inscrit dans la démarche d'Excellence Opérationnelle poursuivie par Accor, qui implique notamment un management rigoureux des coûts. L'objectif est de renforcer et d'optimiser de manière systématique les transformations stratégiques lancées par le Groupe.

La mise en œuvre de cette stratégie permettra à horizon 2016 de :

- réduire de 2 milliards d'euros la dette nette retraitée du Groupe, dont 1,3 milliard d'euros pour les hôtels en propriété et 700 millions d'euros pour les hôtels en location,
- améliorer la marge sur résultat d'exploitation du Groupe à plus de 15% et d'atteindre un ROCE supérieur à 18%,
- diminuer structurellement les investissements avec une enveloppe annuelle de 300 à 400 millions d'euros, dont 100 à 150 millions d'euros pour les investissements de développement et 200 à 250 millions d'euros pour les investissements de maintenance et rénovation,
- réduire de 50% la sensibilité du Groupe aux variations de cycle par rapport à 2010.

L'ensemble de ces éléments entraînera une forte optimisation de la génération structurelle de cash-flow.

Par ailleurs, Accor confirme son engagement de maintien du statut d'investment grade. Dans ce cadre, le Groupe poursuivra les acquisitions avec un ROCE supérieur à 12%, et sa politique de retour aux actionnaires au travers de dividendes ordinaires (taux de distribution de 50%) et dividendes exceptionnels.

Prochain rendez-vous

- 17 avril 2013 : Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2013
- 25 avril 2013 : Assemblée Générale des Actionnaires

Informations complémentaires

Le Conseil d'administration s'est réuni le 19 février 2013 pour arrêter les comptes de l'exercice 2012. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification est en cours d'émission. Les comptes consolidés et annexes liés à ce communiqué sont disponibles sur le site internet www.accor.com.



Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec près de 3 500 hôtels et 440 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, ibis Styles, ibis budget et hotelF1, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec plus de 160 000 collaborateurs sous enseignes Accor à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis 45 ans.

CONTACTS PRESSE

Agnès Caradec
Directrice de la Communication et
des Relations Extérieures
Tél. : +33 1 45 38 87 52

Elodie Woillez
Tél. : +33 1 45 38 87 08

CONTACTS INVESTISSEURS ET ANALYSTES

Sébastien Valentin
Directeur de la Communication
Financière et des Relations
Investisseurs
Tél: +33 1 45 38 86 25

Léa Ledermann
Relations Investisseurs
Tél. : +33 1 45 38 86 36

Annexe

Compte de résultat 2011 retraité

<i>En millions d'euros</i>	2011 Publié	2011 Motel 6	2011 Retraité
Chiffre d'affaires	6 100	532	5 568
Résultat Brut d'Exploitation	1 923	164	1 759
Résultat d'Exploitation	530	15	515
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	438	10	428