

Communiqué de presse - Résultats annuels

Paris, le 22 février 2012

## Accor : une nouvelle dynamique de croissance et d'excellents résultats en 2011

- **Un développement record**, avec l'ouverture de 38 700 chambres
  - **Progression soutenue du Chiffre d'affaires à 6 100 millions d'euros** (+5,2% en données comparables)
  - **Croissance de +32,6% du Résultat d'exploitation à 530 millions d'euros** (en données comparables)
  - **Résultat net, part du Groupe à 27 millions d'euros**
  - **Forte réduction de la dette nette à 226 millions d'euros** (vs. 730 millions d'euros fin 2010)
  - **La poursuite active du plan d'asset management**
- \* \* \*
- **Dividende : 1,15 euro par action** (proposé à l'Assemblée générale des actionnaires)

L'année 2011 a été marquée par :

- **Un développement record**, avec l'ouverture de 38 700 chambres essentiellement en franchise et management. Le cap des 1 000 hôtels franchisés est atteint en Europe ;
- **La poursuite d'une activité soutenue sur tous les segments**, grâce à une hausse combinée de la demande et des prix ;
- **Une performance opérationnelle en forte amélioration**, avec une croissance de la marge brute d'exploitation de +1,2 pt à 31,5% en données comparables, et un taux de transformation de 56%<sup>1</sup> ;
- **La poursuite du plan d'asset management**, avec 129 hôtels refinancés (près de 15 000 chambres) réduisant de 533 millions d'euros la dette nette retraitée. Depuis le début de l'année 2012, 8 hôtels supplémentaires ont été refinancés pour un impact de 119 millions d'euros sur la dette nette retraitée ;
- **Une accélération de la transformation de Motel 6**, avec la cession de 41 hôtels (28 en 2010) et l'ouverture de 55 nouvelles franchises ;
- **Une situation financière solide et renforcée.**

**Denis Hennequin, Président-directeur général a déclaré :** « *Les performances réalisées en 2011 sont remarquables et démontrent le nouveau potentiel de croissance du Groupe Accor, de ses marques et de ses opérations. Tous nos objectifs ont été atteints ou dépassés. Le Groupe est en excellente santé financière, ce qui nous permet à la fois de poursuivre notre stratégie de croissance et de proposer à la prochaine Assemblée générale de distribuer à nos actionnaires un dividende de 1,15 euro par action. Durant cette année de transformation, Accor a réalisé un développement record et renforcé sa présence dans les pays émergents. Nous avons engagé des changements stratégiques structurants pour l'avenir avec l'ambition de devenir la référence mondiale de l'hôtellerie.* »

<sup>1</sup> Hors Egypte et Côte d'Ivoire (taux de transformation non retraité : 54%) - Le taux de transformation correspond à la variation du résultat brut d'exploitation en données comparables / variation du chiffre d'affaires en données comparables.

## Résultats 2011

(en millions d'euros)	2010 <sup>(1)</sup>	2011 <sup>(2)</sup>	Variation publiée	Variation pcc <sup>(3)</sup>
Chiffre d'affaires	5 948	6 100	+2,5%	+5,2%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 814</b>	<b>1 923</b>	<b>+6,0%</b>	<b>+9,3%</b>
Marge brute d'exploitation	30,5%	31,5%	+1,0 pt	+1,2 pt
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>446</b>	<b>530</b>	<b>+18,8%</b>	<b>+32,6%</b>
Marge d'exploitation	7,5%	8,7%	+1,2 pt	+2,0 pts
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	334	438	+31,4%	+39,2%
Résultat des activités non conservées	4 014 <sup>(4)</sup>	(2)	N/A	N/A
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>3 600</b>	<b>27</b>	N/A	N/A

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les comptes de résultat 2010 de Edenred, Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains ont été reclassés en « Résultat des activités non conservées »

(2) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les comptes de résultat 2011 de Groupe Lucien Barrière et Services à Bord des Trains ont été reclassés en « Résultat des activités non conservées »

(3) Pcc = à périmètre et change constants

(4) Y compris plus-value non cash sur l'opération de scission de l'activité Services de 4 044 m€

### Poursuite d'une activité dynamique sur tous les segments en 2011

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 6 100 millions d'euros en 2011, en hausse de +2,5% en données publiées et **+5,2%** à périmètre et change constants par rapport à 2010. Une croissance soutenue tout au long de l'année sur chacun des segments, grâce à une hausse combinée des prix et de la demande, a marqué l'exercice 2011.

La demande a continué d'être soutenue sur les principaux marchés contributeurs européens, à l'exception de l'Europe du sud, et reste forte dans les pays émergents et aux Etats-Unis.

#### - Haut et Milieu de gamme : confirmation de la reprise

La progression du **chiffre d'affaires** de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme est de +3,4% en données publiées et **+5,0%** en données comparables.

La **marge brute d'exploitation** de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme atteint son plus haut niveau historique à **28,9%** en hausse de +0,4 pt en données publiées et **+1,1 pt** en données comparables. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle se compare à une année 2010 déjà en très forte progression. La marge du segment a été notamment améliorée grâce aux marques Novotel et Pullman.

La très forte croissance du résultat d'exploitation (+40,3% en données comparables), s'accompagne d'un excellent niveau de rentabilité. La **marge d'exploitation**, en forte hausse sur toutes les zones géographiques, s'élève à **6,6%**, soit +0,9 pt en données publiées et **+1,9 pt** en données comparables.

#### - Excellentes performances de l'Hôtellerie Economique hors Etats-Unis

Le **chiffre d'affaires** de l'Hôtellerie Economique hors Etats-Unis s'inscrit en hausse de +5,0% en données publiées et de **+6,3%** en données comparables. La performance de ce segment a été portée par l'augmentation des prix, rendue possible par des taux d'occupation en moyenne supérieurs à 70%, les plus élevés du Groupe. Elle bénéficie également de l'accélération du développement en franchise et management depuis 2010, avec des redevances en forte progression.

La **marge brute d'exploitation** de l'Hôtellerie Economique hors Etats-Unis, notamment tirée par la marque Etap Hotel / ibis budget, atteint le niveau record de **38,1%**, en hausse de +1,2 pt en données publiées et de **+0,8 pt** à périmètre et change constants.

Le **résultat d'exploitation** progresse de **+14,7%** en données comparables, avec une croissance à deux chiffres dans la majorité des marchés.

#### - Reprise solide aux Etats-Unis

Le **chiffre d'affaires** de **Motel 6** est en hausse de **+4,3%** en données comparables, favorisé par une amélioration des prix au second semestre. En données publiées, le chiffre d'affaires de ce segment est en repli de -4,2% sous l'effet des cessions d'actifs et d'un taux de change défavorable.

La **marge brute d'exploitation** s'établit à **30,8%**, en hausse de +1,1 pt en données publiées et de +0,5 pt en données comparables, après deux années de baisse consécutives.

A peine à l'équilibre en 2010, la **marge d'exploitation** redevient positive à **2,8%** en 2011, avec des hausses remarquables de +3,5 pts en données publiées et **+3,3 pts** en données comparables.

Marque forte et attractive, Motel 6 a ouvert 55 nouvelles franchises en 2011 et poursuit avec succès la **transformation de son modèle économique**. Pour accélérer ce processus, le Groupe a exercé des options de rachat d'hôtels en loyers fixes pour 95 millions d'euros et cédé 41 hôtels (28 en 2010) avec l'objectif d'en céder une centaine en 2012.

### Excellente progression du Résultat d'exploitation : +32,6% en données comparables à 530 millions d'euros

Le **résultat brut d'exploitation**<sup>2</sup> du Groupe s'établit à **1 923 millions d'euros** sur l'exercice 2011, en hausse de +6,0% en données publiées et de **+9,3%** en données comparables, grâce à une contribution de tous les segments. La **marge brute d'exploitation** atteint **31,5%** du chiffre d'affaires du Groupe, en nette amélioration par rapport à une année 2010 déjà en forte croissance : +1,0 pt en données publiées et **+1,2 pt** en données comparables.

Accor a poursuivi en 2011 ses efforts de maîtrise des coûts. Le système de distribution centrale unique du Groupe représente pour la première fois 60% des ventes de chambres en 2011. Accor a amélioré ses performances opérationnelles et enregistre ainsi un **taux de transformation de 56%**<sup>3</sup> **supérieur aux objectifs**.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à **530 millions d'euros**, en augmentation de **+32,6%** en données comparables. La **marge d'exploitation progresse de +2,0 pts** en données comparables, à 8,7% du chiffre d'affaires, grâce à la très bonne dynamique de l'activité, notamment du segment économique, ainsi qu'à la transformation croissante du modèle de Accor en « asset light ».

Le **résultat avant impôt** et éléments non récurrents enregistre également une très forte croissance, à **438 millions d'euros** (+39,2% en données comparables).

Le **résultat net, part du Groupe**, en hausse par rapport à 2010 en données comparables, atteint **27 millions d'euros**. Il intègre notamment des dépréciations d'actifs à hauteur de -113 millions d'euros, dont une moitié concernant Motel 6. Le résultat net, part du Groupe 2010 s'élevait à 3 600 millions d'euros et comprenait une plus-value non-cash de 4 044 millions d'euros liée à la scission de l'activité Services (introduction en bourse de Edenred le 2 juillet 2010).

Le **résultat courant après impôt** s'établit à **296 millions d'euros**, vs. 280 millions d'euros à fin 2010.

<sup>2</sup> Résultat brut d'exploitation : EBITDAR - comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts)

<sup>3</sup> Hors Egypte et Côte d'Ivoire

## Une situation financière solide et renforcée

Au cours de l'année 2011, Accor a réduit significativement sa **dette nette** qui s'établit à **226 millions d'euros** au 31 décembre 2011, contre 730 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette baisse est liée notamment au recentrage du Groupe sur l'hôtellerie avec les cessions de Groupe Lucien Barrière et Lenôtre, à la mise en œuvre du plan de cessions d'actifs immobiliers, et à une forte génération de cash-flow opérationnel.

La **marge brute d'autofinancement courante** s'améliore ainsi en 2011 et s'établit à **737 millions d'euros** contre 695 millions d'euros en 2010. Les **investissements sur actifs existants** sont maîtrisés à 5,0% du chiffre d'affaires, soit 303 millions d'euros, tandis que les **investissements de développement courants** s'établissent à 213 millions d'euros.

Le ratio **marge brute d'autofinancement retraitée / dette nette retraitée** est en nette amélioration au 31 décembre 2011 par rapport à fin 2010. Il s'élève à 25,7%, en hausse de 5,6 pts et reflète ainsi la solidité financière du Groupe. La **rentabilité des capitaux engagés** du Groupe mesurée par le ROCE s'améliore de +1,0 pt pour atteindre **12,3%** au 31 décembre 2011.

Dans une optique d'optimisation de la structure financière, Accor a continué sa stratégie de rachat des obligations pour un montant de 121 millions d'euros.

En outre, le Groupe dispose au 31 décembre 2011 de **1,8 milliard d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées** et n'a pas d'échéance de refinancement majeur en 2012.

Cette situation financière solide confère à Accor la flexibilité nécessaire pour poursuivre les objectifs de développement opérationnels, et permet un retour aux actionnaires de **1,15 euro par action**, dont 0,65 euro par action de dividende ordinaire (+4,8%).

## Développement record en 2011

2011 a marqué un **tournant dans le rythme de développement** du Groupe qui a ouvert **38 700 chambres** contre 25 000 en 2010, dépassant largement les objectifs fixés. Cette performance record est le fruit d'une stratégie de croissance organique et externe dynamique, axée sur la franchise et le management. La marque Mercure enregistre le plus fort nombre d'ouvertures de chambres (11 000), grâce notamment à la reprise de 24 hôtels franchisés au Royaume-Uni en septembre 2011.

La croissance du parc en 2011 a été réalisée à **95% en « asset light »** (contrats de franchise, management et location variable), à 47% en Europe et 33% en Asie-Pacifique. Accor consolide ainsi ses positions de leader dans ces zones géographiques. A fin 2011, le parc hôtelier du Groupe atteint 531 700 chambres, exploitées à 50% en contrats de franchise et management.

**Le pipeline comprend 104 000 chambres (609 hôtels)**, dont 45% en Asie-Pacifique et principalement en contrats de franchise et management, en ligne avec la politique d'expansion du Groupe.

En 2012 Accor confirme son **objectif d'ouvrir 40 000 chambres** incluant l'intégration des 6 100 chambres liée à l'acquisition de la société Mirvac annoncée en décembre dernier.

## Poursuite dynamique du plan d'asset management

En 2011, **129 hôtels** (15 000 chambres) ont été refinancés, avec une réduction de **533 millions d'euros** de la dette nette retraitée, et un impact cash de **394 millions d'euros**.

Depuis le début de l'année 2012, huit nouvelles cessions ont été signées avec un impact additionnel de **119 millions d'euros** sur la dette nette retraitée, portant à **plus de 50%** à date la réalisation de l'**objectif de 1,2 milliard d'euros d'impact sur la dette nette retraitée** sur la période **2011/2012**.

Accor reste confiant quant à la réalisation de son programme d'asset management 2011/2015. Ce dernier porte d'une part sur la cession de 400 hôtels avec un impact de 2,2 milliards d'euros sur la dette nette retraitée, et d'autre part, sur la restructuration d'actifs en location qui permettra d'améliorer structurellement la marge opérationnelle du Groupe et la génération de free cash flow.

## Tendances et perspectives 2012

Les tendances observées au quatrième trimestre 2011 se sont poursuivies en janvier 2012 avec des RevPAR stables en Europe et de fortes progressions de chiffre d'affaires dans les pays émergents. Le segment économique en Europe et aux Etats-Unis continue de bénéficier de prix en hausse.

Malgré un contexte macroéconomique incertain, l'activité reste solide à ce jour dans la lignée de la reprise observée de manière croissante depuis 2010. Aidée par des leviers favorables sur les marchés tels que la France, l'Allemagne (calendrier des foires), le Royaume-Uni (Jeux Olympiques), l'Europe de l'Est (Coupe d'Europe de Football), l'Amérique Latine et l'Asie-Pacifique, Accor aborde l'année 2012 avec confiance.

*Le Conseil d'administration s'est réuni le 21 février 2012 pour arrêter les comptes de l'exercice 2011. 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](http://www.accor.com).*

### Prochains rendez-vous 2012

- 17 avril : Publication de l'Information trimestrielle (chiffre d'affaires trimestriel T1)
- 10 mai : Assemblée Générale des actionnaires



Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans **90 pays** avec plus de **4400 hôtels** et **530 000 chambres**. Fort d'un large portefeuille de marques, avec **Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio, ibis, all seasons/ibis styles, Etap Hotel/Formule 1/ibis budget, hotelF1 et Motel 6**, Accor propose une offre étendue, allant du luxe à l'économique. Avec **145 000 collaborateurs** à travers le monde, le Groupe met au service de ses clients et partenaires son savoir-faire et son expertise acquis depuis près de 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

**Olivia Hublot**

Relations Investisseurs  
Tél:+33 1 45 38 87 06