Communiqué de presse
18 février 2015

Résultats record en 2014
reflétant la bonne dynamique des marchés clés
et la pertinence de la nouvelle stratégie du Groupe

- **Progression du chiffre d'affaires : +3,8% à pcc[1] à 5 454 M€**
- **Forte génération de free cash flow courant : 304 M€**
- **Amélioration du résultat d'exploitation : +11,7% à pcc à 602 M€**
- **Résultat avant impôt et éléments non récurrents : +22,1% à pcc à 578 M€**
- **Résultat net : 223 M€ : +77%**
- **Dividende de 0,95€ par action[2] : +19%**
- **Solides performances opérationnelles au second semestre 2014**, grâce à un bon niveau d'activité, et aux mesures prises dans le cadre du plan d'économies.

Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, a déclaré : *« La transformation profonde engagée par Accor a commencé à porter ses fruits dès 2014 : le groupe affiche d'excellents résultats dans ses deux métiers, HotelServices et HotelInvest, et renforce son leadership. En 2015, l'environnement économique devrait rester contrasté selon les zones. Notre Groupe doit aussi, comme toute l'industrie, relever le défi de la digitalisation qui nous pousse à réinventer nos métiers, renforcer nos liens avec des clients dont les modes de consommation évoluent, adapter notre culture et nos modes de fonctionnement. Les équipes sont mobilisées, leurs objectifs clairement définis. Le Groupe est solide et ses marques sont fortes. Nous allons cette année démontrer une nouvelle fois notre capacité à exécuter la feuille de route avec détermination et exigence, et progresser sur les plans stratégique, opérationnel et financier, pour devenir le groupe hôtelier le plus performant et le mieux valorisé pour ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs et ses actionnaires. »*

Faits marquants en 2014 :

- Réorganisation complète du Groupe autour **d'HotelServices** et **HotelInvest**
- Plusieurs opérations de refinancement réalisées en soutien de la stratégie du Groupe pour **3,7 milliards d'euros**
- Investissement d'**un milliard d'euros** dans le parc immobilier du Groupe
- Partenariat renforcé avec **Orbis** en Europe Centrale
- Prise de participation dans **Mama Shelter** à hauteur de 36,6%
- Lancement du **Plan Digital** de 225 millions d'euros
- Signature d'une alliance de long-terme avec **Huazhu** (China Lodging) pour accélérer le développement des marques du Groupe en Chine

[1] Pcc : à périmètre et change constants
[2] Dividende payable à 100% en numéraire ou 50% en numéraire et 50% en actions avec décote de 5%, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Résultats annuels

(en millions d'euros)	**2013**	**2014**	**Variation publiée**	**Variation en comparable[1]**
Chiffre d'affaires	5 425	5 454	+0,5%	+3,8%
Résultat brut d'exploitation[2]	**1 731**	**1 772**	+2,4%	+3,8%
Marge brute d'exploitation	*31,9%*	*32,5%*	*+0,6pt*	*N/A*
Résultat d'exploitation	**521**	**602**	+15,6%	+11,7%
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	442	578	+30,7%	+22,1%
Résultat net, avant activités non conservées	**125**	**227**	**+81,6%**	**N/A**
Résultat des activités non conservées	1	(4)	N/A	N/A
Résultat net, part du Groupe	**126**	**223**	**+77,0%**	**N/A**

(1) Comparable = à périmètre et change constants

(2) 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 en 2014 s'établit à **5 454 millions d'euros**, en hausse de 3,8% à périmètre et change constants (+0,5% en publié) par rapport à 2013, grâce à un bon niveau d'activité dans la majorité de ses marchés clés : Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : +9,8%), Amériques (+7,2%), Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : +4,7%) et Asie Pacifique (+1,9%). La France (+0,4%) voit sa performance s'améliorer légèrement au second semestre grâce au Mondial de l'Automobile et à différents salons, mais a été nettement pénalisée par le relèvement du taux de TVA de 7% à 10%, peu répercuté dans les prix au consommateur.

Le Groupe a renoué avec une croissance rapide de son parc. Ainsi, **29 556 nouvelles chambres, soit 208 hôtels**, ont été ouvertes, dont :

- 91%[3] en contrats de management et de franchise,
- 71% en dehors de l'Europe.

Solide progression du résultat d'exploitation

Le **Résultat Brut d'Exploitation**[4] du Groupe s'établit à **1 772 millions d'euros**, en hausse de 3,8% par rapport à 2013 à données comparables, et de 2,4% en données publiées. La **marge brute d'exploitation** s'élève à **32,5%**, stable à données comparables.

Le **résultat d'exploitation** atteint un niveau historique à **602 millions d'euros**, contre 521 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 11,7% à données comparables. Ce résultat induit une **marge record de 11,0%** (contre 9,6% à fin 2013), fruit d'une bonne activité dans une majorité de marchés,

[3] En nombre de chambres

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

de la mise en place du plan d'économies et des premiers effets de la restructuration du portefeuille d'HotelInvest.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint **578 millions d'euros** en 2014, contre 442 millions d'euros en 2013, en progression de **22,1%** à données comparables. **Le résultat net** part du Groupe est en forte progression à **223 millions d'euros**.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 769 millions d'euros contre 703 millions d'euros au 31 décembre 2013, liée à une bonne performance opérationnelle. Les investissements de développement récurrents se montent à 203 millions d'euros en 2014, et les investissements de maintenance dans l'hôtellerie s'élèvent à 262 millions d'euros, représentant 4,8% du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2014, le **cash-flow récurrent** du Groupe atteint un niveau record à **304 millions d'euros (+25,1%)**.

L'**endettement net** s'établit à **159 millions d'euros** au 31 décembre 2014, en **diminution de 67 millions d'euros** par rapport au 31 décembre 2013. Les acquisitions des portefeuilles Moor Park et Axa Real Estate pour un total de 891 millions d'euros ont été financés par l'émission obligataire hybride de 900 millions d'euros réalisée en juin 2014, qui fait l'objet d'un traitement comptable à 100% en Capitaux propres dans le cadre des normes IFRS.

La **rentabilité des capitaux engagés** du Groupe (**ROCE**) est en nette amélioration par rapport au au 31 décembre 2013 à **14,6%** (14,0% au 31 décembre 2013).

En juin 2014, Accor a mis en place une **nouvelle ligne de crédit long terme confirmée non utilisée de 1,8 milliard d'euros**.

Le Groupe a par ailleurs réduit le coût de sa dette avec les émissions d'emprunts obligataires de 750 millions d'euros et 150 millions de francs suisses assortis de coupons respectifs de 2,625% et 1,75%, l'émission d'un emprunt obligataire de 150 millions d'euros à 1,728% et le remboursement de l'obligation de 402 millions d'euros à 7,5%, d'où une **baisse significative du coût de la dette** de 4,28% à fin décembre 2013 à **3,11%** à fin décembre 2014.

Résultats 2014 d'HotelServices et HotelInvest

Les performances des métiers sont bonnes. La **marge sur Résultat d'exploitation** d'**HotelServices** reste stable **au-delà de 30%** et progresse très fortement à +**2,0 points pour HotelInvest**.

(en millions d'euros)	**Hotel Services**	**Hotel Invest**	**Holding & Intercos**	**Accor**
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	(588)	5 454
Résultat Brut d'exploitation	**435**	**1 401**	(64)	**1 772**
Marge sur Résultat Brut d'exploitation	*34,8%*	*29,2%*	*N/A*	*32,5%*
Excédent brut d'exploitation	**411**	**573**	(61)	**923**
Marge sur Excédent brut d'exploitation	*32,9%*	*11,9%*	*N/A*	*16,9%*
Résultat d'exploitation	**376**	**292**	(66)	**602**
Marge sur résultat d'exploitation	*30,1%*	*6,1%*	*N/A*	*11,0%*
Résultat d'exploitation 2013 (retraité [1])	***380***	***197***	*(56)*	***521***
Marge sur résultat d'exploitation 2013 (retraitée [1])	*30,3%*	*4,1%*	*N/A*	*9,6%*

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11

Résultat d'exploitation par zone et par métier

(en millions d'euros)	**HotelServices**		**HotelInvest**		**Accor**		
	2013 retraité [1]	**2014**	2013 retraité [1]	**2014**	2013 retraité [1]	**2014**	**Change à pcc**
France	117	**122**	75	**64**	192	**186**	**-2,9%**
NCEE*	117	**110**	92	**169**	209	**279**	**+23,2%**
MMEA*	22	**36**	(27)	**(6)**	(5)	**30**	**N/A**
Asie Pacifique	52	**59**	4	**6**	56	**65**	**+12,1%**
Amériques	36	**32**	15	**19**	51	**51**	**-3,6%**
Structures mondiales	36	**17**	38	**40**	18[2]	**(9)**[3]	**N/A**
Total	**380**	**376**	**197**	**292**	**521**	**602**	**+11,7%**

*: NCEE : Europe du Nord, Centrale et de l'Est - MMEA : Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique

(1) retraité des impacts de la norme IFRS 11
(2) Inclus 56 millions d'euros de coûts intercos et corporate
(3) Inclus 66 millions d'euros de coûts intercos et corporate

Accor affiche des progressions très satisfaisantes dans une majorité de ses marchés à l'exception de la France (-2,9%) et de la zone Amériques (-3,6%). Les autres zones enregistrent des croissances de Résultat d'exploitation à deux chiffres, portées par de **fortes dynamiques opérationnelles**.

- **HotelServices, opérateur hôtelier et franchiseur :**

Le **volume d'activité**[5] d'HotelServices progresse de **3,9%** hors effets de change à **11,9 milliards d'euros**, soutenu par le développement rapide du parc hôtelier, notamment dans les marchés émergents.

Résultats détaillés d'HotelServices en 2014

(en millions d'euros)	**2013 Retraité (1)**	**2014**
Chiffre d'affaires	1 254	1 248
Excédent brut d'exploitation	**412**	**411**
Marge sur Excédent brut d'exploitation	*32,8%*	*32,9%*
Marge hors Sales & Marketing Fund et programme de fidélité	*47,4%*	*49,0%*
Résultat d'exploitation	**380**	**376**
Marge sur résultat d'exploitation	*30,3%*	*30,1%*

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11

Le **chiffre d'affaires** à données comparables s'accroit de **5,5%** à **1 248 millions d'euros**, avec de fortes progressions sur les zones Amériques (+11,3%), Méditerranée-Afrique-Moyen-Orient (MMEA, +8,2%) grâce notamment à la forte croissance enregistrée au Moyen-Orient, Europe du Nord, Centrale et de l'Est (NCEE, +6,1%), et dans une moindre mesure en Asie Pacifique (ASPAC, +3,5%), ainsi qu'en France (+1,0%), pourtant pénalisée par l'augmentation de la TVA, démontrant les vertus défensives d'HotelServices.

Ces bonnes tendances se retrouvent au niveau de **l'Excédent Brut d'Exploitation** qui s'accroit de **5,3%** à données comparables, à **411 millions d'euros**, impliquant une **marge élevée de 32,9%**. En excluant le fonds Sales & Marketing et les programmes de fidélité, cette marge atteint 49%.

Le **Résultat d'exploitation** d'HotelServices s'établit à **376 millions d'euros**, avec une marge stable à 30,1% (-0,2 point),malgré les premières dépenses liées à la mise en place du Plan Digital.

Sur le plan opérationnel, HotelServices a connu une excellente année, avec le retour à un développement soutenu (208 hôtels et 29 556 chambres), et la progression du pipeline à un niveau record de 156 000 chambres.

[5] Le volume d'activité correspond au chiffre d'affaires des hôtels en propriété, en location, en contrat de management et au chiffre d'affaires hébergement des hôtels en contrats de franchise - variation publiée hors effets de change.

Avec plus de 4 millions de membres recrutés en 2014, Le Club Accorhotels a poursuivi son essor, et compte désormais 18 millions de membres.

HotelServices profite également des innovations induites par le plan digital de 225 millions d'euros dont 5 millions d'euros ont été engagés en 2014, notamment pour enrichir le parcours Client avec le déploiement de Welcome dans plus de 1 000 hôtels, et pour acquérir la start-up française Wipolo.

- **HotelInvest, propriétaire et investisseur hôtelier :**

Résultats détaillés d'HotelInvest en 2014

(en millions d'euros)	**2013 Retraité (1)**	**2014**
Chiffre d'affaires	4 798	4 794
Résultat Brut d'exploitation	**1 354**	**1 401**
Marge sur Résultat Brut d'exploitation	*28,2%*	*29,2%*
Excédent brut d'exploitation	**486**	**573**
Marge sur Excédent brut d'exploitation	*10,1%*	*11,9%*
Résultat d'exploitation	**197**	**292**
Marge sur résultat d'exploitation	*4,1%*	*6,1%*

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11

Le **chiffre d'affaires** d'HotelInvest progresse de **3,0%** à données comparables à **4 794 millions d'euros**.

Le **Résultat Brut d'Exploitation** progresse de **3,6%** à données comparables à **1 401 millions d'euros**.

Le **Résultat d'exploitation** d'HotelInvest s'établit à **292 millions d'euros**, en progression de **26,9%** à données comparables, avec une **marge de 6,1%**, en forte amélioration de **2,0 points** par rapport à 2013.

Cette augmentation s'explique avant tout par les opérations de restructurations menées depuis la mise en place d'HotelInvest. En 2014, le Groupe s'est ainsi porté acquéreur de **trois portefeuilles** d'hôtels précédemment exploités par le biais de contrats de location variable. Ces portefeuilles (Moor Park, Axa Real Estate et Tritax) ont été acquis pour un montant global de 980 millions d'euros et représentent **110 hôtels**, soit **14 072 chambres**. Parallèlement, **48 hôtels** ont été restructurés dont **30 hôtels** en location et **18 hôtels** en propriété.

Ces opérations ont réduit la **dette nette retraitée** de **137 millions d'euros**.

La performance a également été tirée par l'activité hôtelière soutenue dans la zone NCEE (Chiffre d'affaires : +4,2% à données comparables) avec notamment de forts niveaux d'activités en Grande-Bretagne et au Benelux. Les marchés émergents présentent également des variations très favorables, notamment dans la zone Amériques (+7,2%), et dans la zone MMEA qui, après un résultat négatif de 27 millions d'euros en 2013, tend vers l'équilibre en 2014, sous l'impulsion de la forte reprise observée dans les pays de l'Europe du Sud.

Le **NOI** (Net Operating Income), correspondant à l'Excédent Brut d'Exploitation après investissements de maintenance, atteint **364 millions d'euros**. Il a été généré à 56% par les hôtels en propriété. Pour mémoire, l'un des objectifs d'HotelInvest est de porter cette part à 75% à horizon fin 2016. Retraité des investissements de développement, le cash flow dégagé par HotelInvest est de 162 millions d'euros, soit un taux de conversion de 28% de l'Excédent Brut d'Exploitation, en très forte amélioration par rapport à 2013.

L'**actif brut** d'HotelInvest, qui a fait l'objet d'une nouvelle estimation au second semestre, a été évalué à **6,3 milliards d'euros**. L'Excédent Brut d'Exploitation d'HotelInvest à fin décembre, intégrant en année pleine les portefeuilles acquis en 2014, rapporté à l'actif brut réévalué, aboutit à un **taux de rendement** (**ROI**) pour les actifs d'HotelInvest de **9,7 %**.

Politique de dividende

Le **Résultat Courant Avant Impôt** ressort à **435 millions d'euros**, soit **1,90 euro par titre**. En ligne avec sa politique de distribution de 50% du résultat courant, **Accor proposera** à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 28 avril prochain le paiement d'**un dividende de 0,95 euro par action**. Comme en 2013, les actionnaires auront le choix entre un paiement à 100% en numéraire, ou à 50% en numéraire et 50% en actions assorties d'une décote de 5%.

Priorités en 2015

Le Groupe entend accélérer sa transformation sur la base des grandes orientations définies en 2014, avec **plusieurs chantiers majeurs** :

- L'**accélération du programme des restructurations** d'actifs d'HotelInvest,
- La **mise en œuvre des huit programmes du plan digital**,
- L'**optimisation du développement du Groupe** et le **renforcement des marques**,
- Une **nouvelle ambition pour la restauration** et la **gestion des Achats**,
- La **modernisation de la culture du Groupe**, centrée sur l'évolution de ses modes de fonctionnement.

* * *

Evénements survenus depuis le 1er janvier 2015

- Accor annonce la **cession du MGallery Zürich en Sale & Management-Back** à un investisseur privé, déjà franchisé du Groupe, pour une **valeur totale de 55 millions d'euros**, incluant un prix de cession de 32 millions d'euros et un engagement du repreneur à réaliser des rénovations pour un montant de 23 millions d'euros.
- Accor annonce également **sa décision d'établir un programme sponsorisé d'American Depositary Receipt (ADR) de niveau 1** permettant à des investisseurs américains de détenir indirectement des actions Accor et de les échanger sur les marchés de valeurs mobilières aux Etats-Unis (marché Over-the-Counter).

Prochains rendez-vous

- *16 avril 2015 : Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2015*
- *28 avril 2015 : Assemblée Générale des Actionnaires*

Informations complémentaires

Le Conseil d'administration s'est réuni le 17 février 2015 pour arrêter les comptes de l'exercice 2014. 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 www.accor.com.

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor met au service de ses clients et partenaires sa double expertise d'opérateur Premier opérateur hôtelier mondial avec **470 000 chambres** dans **3700 hôtels**, Accor est présent dans **92 pays** avec **14 marques** de renommée internationale. Organisé autour de deux entités, le Groupe met au service de ses clients et partenaires sa double expertise d'opérateur/franchiseur (**HotelServices**) et de propriétaire/investisseur (**HotelInvest**). Du luxe-haut de gamme (**Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel**) à l'économique (**ibis, ibis Styles, ibis *budget*, adagio access et hotelF1**), en passant par le milieu de gamme (**Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio**), Accor fait évoluer en permanence ses concepts pour satisfaire pleinement les voyageurs d'affaires et de loisirs, partout dans le monde. Le Groupe s'appuie sur un écosystème digital puissant avec notamment son portail de réservations **accorhotels.com**, ses sites de marque et son programme de fidélité **Le Club Accorhotels.**

Les **170 000 collaborateurs** sous enseignes Accor évoluent dans une entreprise engagée dans la formation et le développement de ses talents, grâce à l'Académie Accor. Depuis sa création il y a 45 ans, le Groupe place l'innovation au cœur de sa stratégie pour satisfaire ses clients et bâtir une hôtellerie durable et responsable.

Suivez l'actualité du Groupe sur :
@accor | www.accor.com

Effectuez vos réservations sur :
www.accorhotels.com

CONTACTS PRESSE

Anne-France Malrieu
Image 7
Tel : +33 1 53 70 74 66

Delphine Dumonceau
Tel : +33 1 45 38 84 95

CONTACTS INVESTISSEURS ET ANALYSTES

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

Marie Niel
Relations Investisseurs
Tel : +33 1 45 38 86 94