



*Communiqué de presse*  
24 FEVRIER 2022

*Résultats Annuels 2021*  
***Rebond significatif de l'activité  
confirmé en 2021***

**CROISSANCE DU REVPAR MOIS APRÈS MOIS DEPUIS AVRIL  
POURSUITE DE L'AMÉLIORATION DE LA SENSIBILITÉ OPÉRATIONNELLE  
GÉNÉRATION DE LIQUIDITÉ POSITIVE AU SECOND SEMESTRE**

**\* \* \***

**CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE 36% À 2 204 M€ (+34% À PCC)  
ÉXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION POSITIF À 22 M€  
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE POSITIF À 85 M€**

---

**Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, a déclaré :**

« Après un début d'année encore perturbé par les contraintes sanitaires, 2021 a été marquée dès le printemps par une amélioration sensible de notre activité et une dynamique toujours plus forte mois après mois jusqu'en décembre. Nos performances solides reflètent la force de nos marques, notre discipline financière et les efforts de nos équipes qui, tout au long de l'année, ont fait preuve de détermination, de ténacité et de générosité. Grâce à leur mobilisation, nous sortons renforcés de cette crise et avons gagné des parts de marché dans toutes nos régions clés. De plus, notre pipeline a continué à s'enrichir, notre segment Luxe & Haut de gamme représentant aujourd'hui près de 40% des futures ouvertures, soit 12 points supplémentaires ces 4 dernières années. Alors que l'envie d'évasion et le désir de voyager n'ont jamais été aussi forts, nous sommes donc en ordre de marche pour capturer le rebond sur tous nos marchés. En 2022, nous continuerons ainsi à déployer notre vision d'un tourisme toujours plus expérientiel, responsable et facilité par le digital. Fort de ces atouts, nous sommes confiants dans notre capacité à créer durablement de la valeur pour nos partenaires et nos actionnaires. »

---

Depuis avril 2021, Accor a enregistré un rebond séquentiel de son activité se reflétant par un RevPAR s’améliorant mois après mois. Cette amélioration de la demande s’est traduite par des prix moyens par chambre proches voire, dans de nombreuses destinations sur la fin de l’année 2021, supérieurs à ceux précédant la crise de la Covid-19. Bien que les effets de cette crise inédite liée à la pandémie de la Covid-19 ne soient pas encore effacés, l’ensemble des géographies du Groupe semble désormais sur la voie d’un retour à une activité plus « normalisée ». Avec l’apparition du variant Omicron, l’activité a marqué une pause dans l’amélioration mensuelle du RevPAR depuis le mois d’avril. Néanmoins, celle-ci enregistre déjà un redémarrage en février.

Au cours de l’année 2021, Accor a ouvert 288 hôtels (en organique) correspondant à 41 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de +3% au cours des 12 derniers mois. À fin décembre 2021, le Groupe dispose d’un parc hôtelier de 777 714 chambres (5 298 hôtels) et d’un pipeline de 214 000 chambres (1 218 hôtels).

Pour l’exercice 2022, le Groupe anticipe une croissance nette du réseau de 3,5%.

## Chiffre d’affaires du Groupe

Pour l’exercice 2021, le Groupe enregistre un **chiffre d’affaires** de 2 204 millions d’euros en hausse de 34% à périmètre et change constants (pcc) par rapport à l’exercice 2020. Par activité, cette augmentation se décline en une hausse de 36% pour HotelServices et de 29% pour les Actifs Hôteliers et Autres. Par souci de comparaison avec le RevPAR (donné en variation par rapport à l’exercice 2019 dans l’ensemble de ce communiqué), le chiffre d’affaires baisse de -42% à pcc par rapport à l’exercice 2019.

Les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent positivement pour 47 millions d’euros liés essentiellement à la consolidation globale de sbe depuis le T4 2020.

Les effets de change ont un impact négatif de -13 millions d’euros, liés essentiellement au Dollar américain (-4%).

En millions d'euros	2020	2021	Variation (publiée)	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs 2020	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs 2019
HotelServices	1 142	1 582	39%	36%	-46%
Actifs Hôteliers et Autres	488	633	30%	29%	-35%
Holding & Intercos	-9	-11	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 621</b>	<b>2 204</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>-42%</b>

<sup>(1)</sup> pcc = à périmètre et change constants

## Chiffre d'affaires de HotelServices

HotelServices, qui regroupe les redevances de Management & Franchise (M&F) et les Services aux propriétaires, a généré un chiffre d'affaires de 1 582 millions d'euros, en hausse de 36% à pcc par rapport à l'exercice 2020 (-46% à pcc par rapport à l'exercice 2019). Cette hausse reflète un fort rebond de l'activité observé au cours du second semestre.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 518 millions d'euros, en hausse de 74% à pcc par rapport à l'exercice 2020 (-51% à pcc par rapport à l'exercice 2019) avec des performances régionales corrélées à la reprise de l'activité des pays concernés. De manière générale, la dégradation plus importante du chiffre d'affaires M&F par rapport au RevPAR (en baisse de -46% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019) s'explique par la forte baisse des redevances adossées à la marge opérationnelle (ou « incentive fees ») des hôtels au sein des contrats de management.

En millions d'euros	2020	2021	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs 2020	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs 2019
Europe du Sud	80	141	72%	-47%
Europe du Nord	51	91	81%	-64%
ASPAC	72	98	34%	-52%
IMEAT	36	77	112%	-43%
Amériques	52	111	97%	-41%
<b>TOTAL</b>	<b>292</b>	<b>518</b>	<b>74%</b>	<b>-51%</b>

<sup>(1)</sup> pcc = à périmètre et change constants

Le **RevPAR du Groupe** affiche une baisse globale de -46% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Cette baisse reflète un environnement impacté par les mesures sanitaires liées aux résurgences de l'épidémie de la Covid-19, malgré une nette amélioration de l'activité globale depuis le mois d'avril 2021.

L'**Europe du Sud**, tirée par la France, affiche un RevPAR en baisse de -41% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Ce chiffre traduit en réalité une nette amélioration séquentielle de cet indicateur qui était en baisse de « seulement » -17% sur le quatrième trimestre (i.e. +7 points de pourcentage entre le troisième et le quatrième trimestre).

- En **France**, le RevPAR est en baisse de -39% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le dynamisme de la demande domestique de tourisme de Loisirs a permis à la province de voir son activité repartir dès cet été (RevPAR en baisse de -27% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec des prix moyens en ligne avec ceux de 2019). Dans les mois qui ont suivi, le retour de la clientèle d'affaires (notamment d'événements intra-entreprises) a bénéficié à la région parisienne avec un RevPAR en baisse de -56% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.
- En **Espagne**, le RevPAR est en baisse de -52% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec un fort redémarrage de l'activité à partir du mois de juin.

L'**Europe du Nord** affiche une amélioration séquentielle plus limitée (+2 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) et termine l'exercice 2021 avec un RevPAR en baisse de -57% par rapport à l'exercice 2019.

- Au **Royaume-Uni**, le RevPAR est en baisse de -49% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 avec un schéma de reprise comparable à celui de la France. La province (-34% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019) a bénéficié de la demande domestique de tourisme de Loisirs avec un prix moyen supérieur au niveau de 2019. Londres, plus dépendante de la clientèle internationale, enregistre un RevPAR en baisse de -63%.
- En **Allemagne**, où les restrictions sanitaires ont été plus fortes que dans les pays voisins, le RevPAR est en baisse de -66% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

L'**Asie-Pacifique** retrouve une amélioration séquentielle de son RevPAR (+9 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) après un troisième trimestre marqué par de nouvelles restrictions liées à la Covid. Le RevPAR est en baisse de -49% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

- Le **Pacifique** a bénéficié du relâchement des restrictions sanitaires dès le mois d'octobre à Sydney et de la réouverture progressive des frontières intérieures en Australie. Le RevPAR est en baisse de -42% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le rebond de l'activité s'est confirmé au mois de janvier 2022 et devrait se poursuivre avec la réouverture des frontières internationales depuis le 21 février en Australie.
- En **Chine**, la reprise du RevPAR est plus heurtée, affectée par la résurgence du virus de la Covid-19 et l'application d'une stricte politique « zéro Covid ». Le RevPAR est en baisse de -32% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

- En **Asie du Sud-Est**, les signes d'amélioration apparaissent du fait de l'accélération des programmes de vaccination et du relâchement des restrictions sanitaires notamment en Thaïlande et en Indonésie. L'activité à Singapour reste fortement liée aux quarantaines de voyageurs. Dans la région, le RevPAR est en baisse de -66% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019.

Dans la région **Inde, Afrique, Moyen-Orient & Turquie**, le rebond de l'activité entre le troisième et le quatrième trimestre a été remarquable (+28 points de pourcentage avec un RevPAR supérieur au niveau de 2019 sur le dernier trimestre). Si l'activité en Arabie Saoudite reste contrainte par les fortes restrictions pesant sur les pèlerinages religieux, les Émirats Arabes Unis bénéficient de la demande liée à l'exposition universelle à Dubaï qui se tient depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021. Le RevPAR est en baisse de -28% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019 dans cette région.

En **Amériques**, l'amélioration du RevPAR est également notable (+18 points de pourcentage entre le troisième trimestre et le quatrième trimestre) ce qui conduit à un RevPAR pour l'année 2021 en baisse de -46 % par rapport à 2019.

- **L'Amérique du Nord/Centrale et Caraïbes** affiche un RevPAR en baisse de -48% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. Le relâchement des restrictions de déplacement entre le Canada et les États-Unis et les vacances de Noël ont accéléré la reprise en fin d'année.
- En **Amérique du Sud**, où le RevPAR est en baisse de -42% sur l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2019. L'amélioration s'est poursuivie tout au long de l'année portée par la montée en puissance des campagnes de vaccination. Au cours des derniers mois de l'exercice 2021, les prix moyens avaient retrouvé des niveaux supérieurs à ceux de 2019 à pcc.

Le **chiffre d'affaires des Services aux propriétaires**, qui inclut la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et le remboursement des coûts de personnel des hôtels, s'élève à 1 064 millions d'euros sur l'exercice 2021, en baisse de -43% par rapport à 2019. La reconnaissance du chiffre d'affaires lié à l'expiration de points de fidélité en fin d'année est venue atténuer la baisse du chiffre d'affaires de cette activité par rapport à l'activité Management & Franchise (M&F).

## Chiffre d'affaires des Actifs hôteliers et Autres

Le chiffre d'affaires des « Actifs Hôteliers et Autres » est en hausse de 29% à pcc par rapport à l'exercice 2020 et en baisse de -35% à pcc par rapport à l'exercice 2019. Ce segment, fortement lié à l'activité en Australie, a notamment bénéficié de la reprise de la demande de tourisme de Loisirs au premier semestre et en fin d'année 2021 sur la côte Nord-Est du pays où sont situées en majorité les activités Strata du Groupe (i.e. activité de distribution de chambres et d'appartements et de gestion de propriétés).

Depuis début 2021, ce segment comprend les Nouvelles Activités (services de conciergerie, location de résidences de Luxe, ventes privées de séjours hôteliers et services digitaux pour hôteliers) qui sont toujours impactées de manière différenciée entre les activités très affectées directement liées au Voyage telles que les locations de logements de particuliers onefinestay et les activités digitales telles que les services de D-EDGE.

À fin décembre 2021, ce segment, qui regroupe notamment les hôtels en location et en pleine propriété, comprend 117 hôtels et 23 309 chambres.

## Excédent Brut d'Exploitation positif

L'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE) du Groupe** s'établit à 22 millions d'euros en 2021, alors qu'il était négatif à -391 millions d'euros en 2020. La **sensibilité de l'EBE au RevPAR** ressort -16,4 millions d'euros pour chaque point de baisse de RevPAR par rapport à 2019 (ce chiffre était de -18,7 millions d'euros en 2020). Ce résultat est lié à la reprise de l'activité qui implique une meilleure absorption des coûts fixes. Les initiatives d'économies de coût permanentes, partiellement compensées par des subventions gouvernementales plus faibles que l'année passée, portent également leurs fruits.

En millions d'euros	2020	2021	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs. 2019
HotelServices	-257	93	-82%
Actifs Hôteliers et Autres	-22	48	-57%
Holding & Intercos	-112	-119	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>-391</b>	<b>22</b>	<b>-87%</b>

<sup>(1)</sup> pcc = à périmètre et change constants.

La **marge sur excédent brut d'exploitation** ressort à 1,0% en 2021 contre -24,1% en 2020.

En millions d'euros	Hotel Services	Actifs hôteliers et Autres	Holding & Interco	ACCOR
Chiffre d'affaires 2021	1 582	633	-11	2 204
<b>EBE 2021</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>-119</b>	<b>22</b>
<i>Marge sur EBE</i>	6%	8%	N/A	1%
Chiffre d'affaires 2020	1 142	488	-9	1 621
<b>EBE 2020</b>	<b>-257</b>	<b>-22</b>	<b>-112</b>	<b>-391</b>
<i>Marge sur EBE</i>	-23%	-5%	N/A	-24%

### Excédent Brut d'Exploitation d'HotelServices par métier

L'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE) d'HotelServices** est positif à 93 millions d'euros sur l'exercice 2021. Ce chiffre résulte d'un EBE positif pour Management & Franchise (M&F) et d'une contribution négative des Services aux propriétaires. Cette dernière reflète une part importante de coûts fixes dans un environnement de forte baisse du RevPAR pour l'activité de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation (SMDL). Les refacturations de coûts des hôtels (dont le chiffre d'affaires s'élève à 555 millions d'euros) restent structurellement à l'équilibre en EBE.

### Excédent Brut d'Exploitation Management & Franchise par région

En millions d'euros	2020	2021	Variation (pcc) <sup>(1)</sup> vs. 2019
Europe du Sud	14	96	-54%
Europe du Nord	-11	47	-74%
ASPAC	21	51	-64%
IMEAT	1	41	-63%
Amériques	0	40	-67%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>275</b>	<b>-64%</b>

(1) pcc = à périmètre et change constants.

La division **Management & Franchise d'HotelServices** affiche un **Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** à 275 millions d'euros significativement plus élevé qu'en 2020 (25 millions d'euros) et en baisse de -64% en données comparables par rapport à 2019. Toutes les régions affichent désormais un EBE nettement positif.

## Excédent Brut d'Exploitation des Actifs Hôteliers et Autres

L'**Excédent Brut d'Exploitation (EBE) des Actifs hôteliers et Autres** s'élève à 48 millions d'euros en 2021 contre -22 millions d'euros en 2020. Ce segment est essentiellement tiré par l'Asie-Pacifique où l'activité s'est reprise au premier semestre et en fin d'année 2021. Les Nouvelles Activités, comprises dans ce segment depuis début 2021, sont proches de l'équilibre au niveau de l'EBE.

## Résultat Net positif

En millions d'euros	2020	2021
Chiffre d'affaires	1 621	2 204
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-391</b>	<b>22</b>
Marge sur excédent brut d'exploitation	-24%	1%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-665</b>	<b>-228</b>
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-578	-273
Produits et charges non courants	-958	554
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-2 201</b>	<b>53</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>-2 244</b>	<b>8</b>
Résultat des activités non poursuivies	257	77
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>-1 988</b>	<b>85</b>

Le **résultat net part du Groupe** est un bénéfice de 85 millions d'euros contre une perte de -1 988 millions d'euros en 2020. Trois éléments sont à noter :

- La **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** négative à hauteur de -273 millions d'euros en 2021 est essentiellement liée aux pertes opérationnelles de AccorInvest. Les restrictions de déplacement en Europe ont fortement impacté la société au cours de la première moitié de l'année. Leur relâchement au cours des mois qui ont suivi a permis de limiter les pertes au second semestre.



- Les **produits et charges non courants** d'un montant de 554 millions d'euros comprennent essentiellement un impact de 649 millions d'euros constaté suite à la cession partielle d'une tranche de 1,5% des titres dans Huazhu en février 2021. En 2020, la perte de -958 millions d'euros comprenait principalement des dépréciations d'actifs.
- Le **résultat des activités non poursuivies** reflète principalement une reprise partielle des provisions couvrant les risques liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

## Nouvelle réduction de la consommation de liquidité mensuelle

En millions d'euros	2020	2021
<b>Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</b>	<b>-391</b>	<b>22</b>
Coût de l'endettement financier net	-66	-83
Impôts sur les sociétés payés	16	-36
Remboursement de la dette de loyers	-83	-88
Charges et produits non décaissés dans l'EBE et autres	160	49
<b>Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents</b>	<b>-365</b>	<b>-137</b>
Investissements récurrents	-102	-122
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	-260	13
<b>Free Cash-Flow récurrent</b>	<b>-727</b>	<b>-246</b>
<b>Dette nette</b>	<b>1 346</b>	<b>1 844</b>

Au cours de l'exercice 2021, le **free cash-flow récurrent** du Groupe s'est significativement amélioré passant de -727 millions d'euros en 2020 à -246 millions d'euros en 2021.

Le **coût de l'endettement financier net** est en hausse entre les exercices 2020 et 2021 traduisant l'impact de la révision à la baisse de la note de crédit par S&P en août 2020.

Les **Investissements récurrents**, qui incluent les « key money » versés par HotelServices dans le cadre de son développement et les investissements dans le digital et l'informatique ont été contenus pour terminer à un montant inférieur à la fourchette indiquée initialement de 150 à 200 millions d'euros.



La **Variation de besoin en fonds de roulement** revient proche de l'équilibre. En 2021, le paiement des redevances a été en ligne avec l'activité 2021 en plus du recouvrement de certaines redevances sur lesquelles des délais de paiement allongés avaient été accordés à certains propriétaires d'hôtels.

La **consommation de liquidité moyenne mensuelle** s'inscrit en forte baisse sur l'exercice 2021 à 20 millions d'euros contre 61 millions d'euros en 2020. Au cours du second semestre 2021, le Groupe était revenu en situation de génération positive de liquidité.

La **Dettes Financière Nette** du Groupe au 31 décembre 2021 s'établit à 1 844 millions d'euros, contre 1 346 millions d'euros du 31 décembre 2020.

L'exercice 2021 a été l'occasion pour Accor de continuer à optimiser le profil de sa dette tout en poursuivant l'alignement de sa stratégie de financement à ses ambitions RSE. Accor a en effet émis sa première obligation indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond » ou SLB). Le coupon de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros est indexé sur les objectifs de réduction d'émission de carbone de Accor. Le produit de cette émission a permis entre autres de refinancer 448 millions d'euros de dettes existantes avec des maturités à horizon 2023 et 2024, au travers d'une opération de « Liability Management » associée à la nouvelle émission. Au-delà, cette opération a démontré la volonté du Groupe d'accélérer sa transition vers une croissance durable, de poursuivre son engagement notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'affirmer ses valeurs environnementales et sociales en y impliquant toute la chaîne de valeur.

Au 31 décembre 2021, le **coût moyen de la dette du Groupe** s'établissait à 2,2% avec **une maturité moyenne** de 4 années, sans échéance significative de remboursement avant 2026.

À fin décembre 2021, en ajoutant les deux lignes de crédit non-tirées de 1,8 milliard, Accor dispose de 3,4 milliards de liquidité. À la fin de l'année 2021, le Groupe a notamment renégocié avec succès le covenant associé à la ligne de crédit principale de 1 200 millions d'euros désormais assise sur un covenant de liquidité jusqu'à décembre 2023 avant de revenir sur le covenant de ratio d'endettement net initial.

## **Plan d'économie de coûts récurrents RESET de 200 millions d'euros finalisé à la fin de l'année 2022**

Après un impact positif de 20 millions d'euros sur l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) en 2020, l'impact incrémental a été de 110 millions d'euros sur l'exercice 2021. Ce chiffre reflète une accélération par rapport aux plus de 70 millions d'euros attendus



initialement, grâce à la réalisation du plan de départ de personnel et au contrôle de coûts de consultants. En 2022, la finalisation du plan résultera en un impact positif de 50 millions d'euros sur l'EBE.

## **Dividende**

Accor concentre ses efforts sur le retour de sa profitabilité initié en 2021, en bénéficiant du rebond de l'activité et de l'impact positif durable de son plan d'économie de coûts RESET. Le Groupe vise à restaurer un dividende ordinaire calculé sur la base de 50% de son free cash-flow récurrent, en ligne avec sa politique de dividende historique. Accor continuera par ailleurs à travailler à la restauration de son profil de crédit pré-Covid, et pourra envisager un retour complémentaire au-delà du dividende ordinaire sous réserve de ne pas compromettre cet objectif.



## Événements survenus en 2021

### **Augmentation de capital de AccorInvest**

Au cours du premier trimestre 2021, deux augmentations de capital de respectivement 150 millions d'euros (soit 45 millions d'euros pour Accor) et 327 millions d'euros (soit 109 millions d'euros pour Accor) ont été réalisées. Ces deux opérations s'inscrivaient dans le cadre de la restructuration du financement bancaire négociée par AccorInvest prévoyant également l'octroi d'un prêt garanti par l'Etat français.

### **Remboursement de dette obligataire**

Le 5 février 2021, Accor a procédé au remboursement du solde de 550 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros, conclu en février 2014, arrivant à échéance. En 2019, il avait fait l'objet d'un rachat partiel à hauteur de 350 millions d'euros. Ce remboursement a été notamment refinancé par l'émission, le 7 décembre 2020, d'un emprunt obligataire convertible et/ou échangeable en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE).

### **Report d'application de covenant**

Le 8 février 2021, Accor a obtenu une extension de la suspension d'application de covenant jusqu'en juin 2022 pour la ligne de crédit renouvelable de 1 200 millions d'euros, conclue en juin 2018 avec un consortium bancaire. Ainsi, le covenant n'a pas été testé aux deux dates de test du 30 juin et du 31 décembre 2021.

### **Cession de titres Huazhu Group Ltd**

Le 18 février 2021, Accor a cédé une partie de ses titres dans Huazhu Group Ltd représentant environ 1,5% du capital de la société pour un montant de 239 millions d'euros. A l'issue de cette transaction, la participation résiduelle du Groupe est de 3,3% du capital.

### **Nomination de deux nouveaux membres du Comité Exécutif**

Avec pour mission de définir, animer et suivre les engagements, la stratégie et le déploiement des plans d'action du Groupe en matière de développement durable, Brune Poirson a rejoint Accor et son Comité Exécutif en tant que Directrice du Développement Durable.

Avec pour mission d'accélérer le développement des deux marques en déployant des offres d'exception et une culture d'excellence au sein des équipes, Accor a nommé



Stephen Alden à son Comité Exécutif en qualité de Directeur général des enseignes Raffles et Orient Express.

### **SPAC Accor Acquisition Company**

Suivant l'annonce de son intention de sponsoriser un corporate Special Purpose Acquisition Company (SPAC) le 20 mai 2021, Accor a participé au succès du placement privé et de l'introduction en bourse sur Euronext Paris de Accor Acquisition Company (AAC). Ce SPAC a levé avec succès 300 millions d'euros dans le but d'acquérir une ou plusieurs sociétés dans des secteurs connexes au cœur de métier hôtelier de Accor notamment parmi la restauration (Food & Beverage), le flex office, le bien-être, le divertissement et l'événementiel ou les technologies liées à l'hôtellerie.

### **Finalisation du partenariat entre Accor et Ennismore**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2021, aux termes d'une fusion par apport de titres, Accor devient actionnaire majoritaire de la nouvelle entité créée avec Ennismore, positionnée sur le segment hôtelier Lifestyle. Le Groupe détient 66,67% de cette nouvelle entité qu'il contrôle. La participation restante de 33,33% est détenue par Sharan Pasricha, fondateur d'Ennismore.

### **Succès de l'émission d'obligations inaugurale « Sustainability-Linked Bond » et de l'opération de « Liability Management »**

Le 23 novembre 2021, Accor a annoncé le succès de son offre et le rachat partiel de deux obligations, une souche obligataire à maturité 2023 et une souche obligataire à maturité 2024, pour un montant cumulé de 448 millions d'euros.

Cette transaction a parachevé l'opération de « Liability Management » initiée avec le placement réussi, le 18 novembre 2021, d'une émission obligataire inaugurale « Sustainability-Linked Bond » indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe pour un montant de 700 millions d'euros (maturité de 7 ans, coupon de 2,375%).

### Informations complémentaires

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 23 février 2022 pour arrêter les comptes au 31 décembre 2021. S'agissant du processus de certification des comptes, les commissaires aux comptes ont à ce jour réalisé de manière substantielle leurs procédures d'audit. Leur rapport d'audit est en cours d'émission. Les comptes consolidés et annexes liés à ce communiqué sont disponibles sur [www.group.accor.com](http://www.group.accor.com).



## A PROPOS DE ACCOR

Accor est un leader mondial de l'hôtellerie, présent dans 110 pays, avec plus de 5 300 hôtels et 10 000 restaurants et bars. Le Groupe déploie un écosystème hôtelier intégré parmi les plus diversifiés du secteur, grâce à plus de 40 marques associant notamment des enseignes de luxe et haut de gamme, des offres milieu de gamme et économiques, des concepts lifestyle exclusifs, des lieux de spectacle et de divertissement, des clubs, des restaurants et des bars, des résidences privées, des hébergements partagés, des services de conciergerie et des espaces de co-working. Le leadership incontesté de Accor dans le Lifestyle, l'une des catégories qui connaît la croissance la plus rapide du secteur, est porté par Ennismore, une joint-venture dont Accor détient la majorité des parts. Ennismore est un acteur créatif de l'hospitalité disposant d'un portefeuille international de marques toutes créées par des entrepreneurs visionnaires, porteurs de sens et passionnés. Accor dispose ainsi d'un portefeuille de marques incomparables, animé par plus de 260 000 collaborateurs à travers le monde. Les membres bénéficient du programme de fidélité complet du Groupe, ALL - Accor Live Limitless - le compagnon lifestyle du quotidien, qui donne accès à un large éventail de bénéfices, de services et d'expériences. Au travers de ses initiatives Planet 21 – Acting Here, Accor Solidarity, RiiSE et ALL Heartist Fund initiatives, le Groupe s'attache à agir concrètement en matière d'éthique et d'intégrité professionnelle, de tourisme responsable, de développement durable, d'engagement solidaire, de diversité et d'inclusion. Fondée en 1967, Accor SA, dont le siège social est situé en France, est une société cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000120404) et sur le marché OTC aux États-Unis (code : ACCYY). Pour plus d'informations, rendez-vous sur [group.accor.com](http://group.accor.com) ou suivez-nous sur [Twitter](#), [Facebook](#), [LinkedIn](#) et [Instagram](#).

### Relation presse

#### **Charlotte Thouvard**

Directrice de la Communication  
T. +33 (0)1 45 38 19 14  
[charlotte.thouvard@accor.com](mailto:charlotte.thouvard@accor.com)

#### **Line Crieloue**

Directrice Exécutive Corporate  
Communication Externe  
T. +33 (0)1 45 38 18 11  
[line.crieloue@accor.com](mailto:line.crieloue@accor.com)

### Relations Investisseurs et Analystes

#### **Pierre-Loup Etienne**

SVP Communication Financière  
et Relations Investisseurs  
T. +33 (0)1 45 38 47 76  
[pierre-loup.etienne@accor.com](mailto:pierre-loup.etienne@accor.com)

#### **Nastassja Mirza**

Analyste Communication Financière  
et Relations Investisseurs  
T. +33 (0)1 45 38 87 23  
[nastassja.mirza@accor.com](mailto:nastassja.mirza@accor.com)



RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT  
EMBLEMS \ SOFITEL \ RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY  
ART SERIES \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE  
PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ BREAKFREE  
IBIS \ IBIS STYLES \ GREET \ IBIS BUDGET \ HOTELFI  
ENNISMORE 21C \ 25HOURS \ DELANO \ GLENEAGLES \ HYDE \ JO&JOE  
MAMA SHELTER \ MONDRIAN \ MORGANS ORIGINALS \ SLS \ SO  
THE HOXTON \ TRIBE \ WORKING FROM

## RevPAR HT par segment – 2021

2021 vs. 2019	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
Luxe et haut de gamme	36,8	-33,2	214	4,5	79	-43,8
Milieu de gamme	40,0	-29,4	100	-5,2	40	-45,1
Economique	46,5	-24,0	61	-5,5	28	-37,6
<b>Europe du Sud</b>	<b>43,8</b>	<b>-26,2</b>	<b>80</b>	<b>-6,6</b>	<b>35</b>	<b>-41,3</b>
Luxe et haut de gamme	30,0	-43,1	162	1,9	49	-57,2
Milieu de gamme	36,7	-37,0	79	-12,0	29	-56,2
Economique	36,4	-38,7	61	-12,4	22	-57,6
<b>Europe du Nord</b>	<b>35,8</b>	<b>-38,4</b>	<b>79</b>	<b>-11,1</b>	<b>28</b>	<b>-56,9</b>
Luxe et haut de gamme	41,0	-23,7	89	-22,3	37	-49,5
Milieu de gamme	47,1	-28,6	63	-15,7	30	-48,4
Economique	52,7	-25,1	33	-21,8	17	-47,9
<b>ASPAC</b>	<b>46,3</b>	<b>-26,1</b>	<b>62</b>	<b>-20,3</b>	<b>29</b>	<b>-49,2</b>
Luxe et haut de gamme	43,3	-23,4	135	12,2	58	-27,3
Milieu de gamme	54,9	-10,8	55	-11,0	30	-25,1
Economique	47,6	-18,3	38	-12,5	18	-36,9
<b>IMEAT</b>	<b>46,5</b>	<b>-19,6</b>	<b>95</b>	<b>2,5</b>	<b>44</b>	<b>-27,8</b>
Luxe et haut de gamme	34,6	-33,9	217	1,7	75	-47,5
Milieu de gamme	38,8	-24,9	54	-12,4	21	-46,3
Economique	38,5	-18,9	29	-6,8	11	-37,3
<b>Amériques</b>	<b>37,2</b>	<b>-25,7</b>	<b>96</b>	<b>-10,1</b>	<b>36</b>	<b>-46,3</b>
<b>Luxe et haut de gamme</b>	<b>39,2</b>	<b>-27,5</b>	<b>134</b>	<b>-5,7</b>	<b>52</b>	<b>-43,6</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>42,6</b>	<b>-29,6</b>	<b>74</b>	<b>-11,9</b>	<b>31</b>	<b>-48,3</b>
<b>Economique</b>	<b>44,2</b>	<b>-26,8</b>	<b>49</b>	<b>-11,3</b>	<b>21</b>	<b>-45,0</b>
<b>Total</b>	<b>42,3</b>	<b>-27,9</b>	<b>78</b>	<b>-9,9</b>	<b>33</b>	<b>-45,7</b>

## RevPAR HT par segment – T4 2021

T4 2021 vs. T4 2019	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
Luxe et haut de gamme	50,9	-14,4	210	8,5	107	-14,5
Milieu de gamme	53,7	-12,4	103	-1,2	55	-19,6
Economique	57,9	-9,2	62	-2,9	36	-16,2
<b>Europe du Sud</b>	<b>56,1</b>	<b>-10,5</b>	<b>83</b>	<b>-2,0</b>	<b>46</b>	<b>-17,3</b>
Luxe et haut de gamme	41,2	-32,7	169	10,4	70	-38,3
Milieu de gamme	49,2	-23,5	85	-6,6	42	-36,5
Economique	49,8	-23,5	65	-7,1	32	-36,5
<b>Europe du Nord</b>	<b>48,5</b>	<b>-24,3</b>	<b>85</b>	<b>-6,0</b>	<b>41</b>	<b>-36,8</b>
Luxe et haut de gamme	42,4	-22,9	96	-20,4	41	-46,8
Milieu de gamme	49,3	-29,2	63	-17,8	31	-49,4
Economique	55,4	-24,1	34	-22,0	19	-46,5
<b>ASPAC</b>	<b>48,2</b>	<b>-25,7</b>	<b>65</b>	<b>-20,5</b>	<b>31</b>	<b>-48,3</b>
Luxe et haut de gamme	55,2	-11,7	152	30,2	84	7,5
Milieu de gamme	69,4	1,1	66	0,8	46	2,4
Economique	58,6	-10,5	46	4,2	27	-11,6
<b>IMEAT</b>	<b>58,7</b>	<b>-8,8</b>	<b>110</b>	<b>20,2</b>	<b>64</b>	<b>4,7</b>
Luxe et haut de gamme	46,0	-18,2	237	9,3	109	-20,3
Milieu de gamme	54,3	-9,0	58	-6,5	31	-19,5
Economique	53,3	-6,0	30	0,5	16	-9,7
<b>Amériques</b>	<b>50,9</b>	<b>-11,2</b>	<b>102</b>	<b>-2,0</b>	<b>52</b>	<b>-19,2</b>
<b>Luxe et haut de gamme</b>	<b>46,7</b>	<b>-19,1</b>	<b>150</b>	<b>6,8</b>	<b>70</b>	<b>-23,0</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>52,3</b>	<b>-19,2</b>	<b>78</b>	<b>-7,0</b>	<b>41</b>	<b>-31,9</b>
<b>Economique</b>	<b>54,8</b>	<b>-14,8</b>	<b>52</b>	<b>-6,0</b>	<b>28</b>	<b>-26,0</b>
<b>Total</b>	<b>51,7</b>	<b>-17,4</b>	<b>84</b>	<b>-3,1</b>	<b>44</b>	<b>-27,2</b>



## Parc Hôtelier – Décembre 2021

Décembre 2021	Actifs hôteliers		Managés		Franchisés		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
Luxe et haut de gamme	2	1 339	39	7 163	36	2 989	77	11 491
Milieu de gamme	1	51	173	25 512	358	34 123	532	59 686
Economique	0	0	271	33 178	1 033	75 969	1 304	109 147
<b>Europe du Sud</b>	<b>3</b>	<b>1 390</b>	<b>483</b>	<b>65 853</b>	<b>1 427</b>	<b>113 081</b>	<b>1 913</b>	<b>180 324</b>
Luxe et haut de gamme	3	721	71	12 957	42	8 722	116	22 400
Milieu de gamme	0	0	193	34 765	249	31 066	442	65 831
Economique	4	865	319	44 938	261	28 086	584	73 889
<b>Europe du Nord</b>	<b>7</b>	<b>1 586</b>	<b>583</b>	<b>92 660</b>	<b>552</b>	<b>67 874</b>	<b>1 142</b>	<b>162 120</b>
Luxe et haut de gamme	11	2 217	272	67 296	69	13 101	352	82 614
Milieu de gamme	20	3 145	235	55 191	214	34 821	469	93 157
Economique	1	186	165	30 482	298	33 583	464	64 251
<b>ASPAC</b>	<b>32</b>	<b>5 548</b>	<b>672</b>	<b>152 969</b>	<b>581</b>	<b>81 505</b>	<b>1 285</b>	<b>240 022</b>
Luxe et haut de gamme	2	525	180	46 902	28	7 156	210	54 583
Milieu de gamme	5	796	83	15 742	23	4 391	111	20 929
Economique	10	1 681	73	13 620	15	2 309	98	17 610
<b>IMEAT</b>	<b>17</b>	<b>3 002</b>	<b>336</b>	<b>76 264</b>	<b>66</b>	<b>13 856</b>	<b>419</b>	<b>93 122</b>
Luxe et haut de gamme	2	401	102	32 309	23	5 277	127	37 987
Milieu de gamme	10	1 807	77	12 740	32	5 129	119	19 676
Economique	46	9 575	90	14 393	157	20 495	293	44 463
<b>Amériques</b>	<b>58</b>	<b>11 783</b>	<b>269</b>	<b>59 442</b>	<b>212</b>	<b>30 901</b>	<b>539</b>	<b>102 126</b>
<b>Luxe et haut de gamme</b>	<b>20</b>	<b>5 203</b>	<b>664</b>	<b>166 627</b>	<b>198</b>	<b>37 245</b>	<b>882</b>	<b>209 075</b>
<b>Milieu de gamme</b>	<b>36</b>	<b>5 799</b>	<b>761</b>	<b>143 950</b>	<b>876</b>	<b>109 530</b>	<b>1 673</b>	<b>259 279</b>
<b>Economique</b>	<b>61</b>	<b>12 307</b>	<b>918</b>	<b>136 611</b>	<b>1 764</b>	<b>160 442</b>	<b>2 743</b>	<b>309 360</b>
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>23 309</b>	<b>2 343</b>	<b>447 188</b>	<b>2 838</b>	<b>307 217</b>	<b>5 298</b>	<b>777 714</b>