

Résultats annuels 2006 en forte progression

Résultat net en hausse de plus de 50%

Un Groupe à fort potentiel de croissance

- **Résultat avant impôt et éléments non récurrents : 727 millions d'euros, +28%**
- **Résultat net, part du Groupe : 501 millions d'euros, +51%**
- **BNPA : 2,23 euro, +44%**
- **Dividende ordinaire : 1,45 euro, +26%**
- **Poursuite du recentrage sur les deux métiers : Services et Hôtellerie**
- **Optimisation de la structure financière par :**
 - un rachat d'actions de 700 millions d'euros ;
 - un dividende exceptionnel de 320 millions d'euros (1,50 euro par action) ;
- ⇒ **soit 1 milliard d'euros en 2007.**

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 6 mars 2007 sous la présidence de Serge Weinberg et a arrêté les comptes de l'exercice 2006.

(en millions d'euros)	2005 Retraité (1)	2006	Variation publiée	Variation Pcc (2)
Chiffre d'affaires	7 136	7 607	+6,6%	+6,7%
Résultat brut d'exploitation	1 906	2 084	+9,4%	+9,7%
Marge brute d'exploitation	26,7%	27,4%	+0,7 pt	+0,8 pt
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	569	727	+27,7%	+28,7%
Résultat net, part du Groupe	333	501	+50,7%	

(1) Conformément aux normes IFRS, le résultat net de Carlson Wagonlit Travel est présenté en 2005 et 2006 sous le résultat avant impôt et éléments non récurrents, dans une ligne spécifique "Résultat des activités non conservées".

(2) Pcc : à périmètre et change constants

Le **chiffre d'affaires** consolidé de Accor progresse de 6,6% en données publiées en 2006. Hors effet de change et de périmètre, la hausse de 6,7% du chiffre d'affaires reflète une forte croissance des deux métiers du Groupe : les Services et l'Hôtellerie. Cette bonne performance, la plus forte croissance réalisée depuis 1998, s'est réalisée dans un environnement porteur dans les Services et a bénéficié du redémarrage du cycle hôtelier en Europe, notamment en France au quatrième trimestre.

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 2 084 millions d'euros, en augmentation de 9,7% par rapport à 2005. La marge brute d'exploitation représente 27,4% du chiffre d'affaires, soit la marge

opérationnelle la plus forte enregistrée par Accor. Cette hausse de 0,8 point en données comparables provient à la fois des Services et de l'Hôtellerie. L'augmentation de la marge brute d'exploitation de l'hôtellerie de 0,7 point à périmètre et change constants, traduit une amélioration des marges du segment haut et milieu de gamme (0,4 point en comparable), du segment économique en Europe (+0,6 point) et aux Etats-Unis (+1,7 point en comparable).

Les Services affichent une marge brute d'exploitation de 40,8% en 2006, confirmant les très bonnes performances de ce métier sur tous ses marchés, avec une hausse de 1,0 point en données comparables.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint **727 millions d'euros** en 2006, en progression de **28,7% en données comparables**.

Les plus-values sur la gestion d'actifs, comparées à 2005, augmentent de 89 millions d'euros. Après les charges de dépréciation d'actifs et de restructuration, l'augmentation de la charge d'impôt, l'impact comptable de la cession des activités non conservées (CWT), le **résultat net, part du Groupe**, s'élève à **501 millions d'euros, en hausse de 50,7%** par rapport à 2005.

Le **résultat net par action** atteint **2,23 euros** contre 1,55 euro en 2005, en hausse de 43,9%, sur la base de 225 millions d'actions (nombre moyen pondéré d'actions au cours de l'année).

Le **dividende ordinaire** proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2007 sera de **1,45 euro**, en augmentation de 26,1% par rapport à 2005, mis en paiement le 16 mai 2007. Le taux de distribution, calculé sur le résultat courant après impôt¹, ressort ainsi à 63%, contre 66% en 2005. Ce taux de distribution devrait tendre progressivement vers 50% au cours des quatre prochaines années, tout en poursuivant la hausse du dividende annuel.

L'**endettement net** du Groupe s'établit à 469 millions d'euros au 31 décembre 2006. Les flux financiers de la période intègrent notamment un montant de **1 459 millions d'euros de cessions d'actifs** résultant de la stratégie de recentrage du Groupe sur les Services et l'Hôtellerie (759 millions d'euros) et de la politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers (700 millions d'euros). En outre, les fonds propres ont été réduits à hauteur de **500 millions d'euros, par l'annulation de 10,3 millions d'actions** dans le cadre du programme de rachat d'actions (prix moyen : 46,92 euros), lancé en mai 2006.

Les principaux **ratios financiers** sont en nette amélioration, reflétant une situation financière solide. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 11,3%, au 31 décembre 2006. Le ratio marge brute d'autofinancement / dette nette retraitées² atteint **22,2%, en progression de 5,4 points par rapport à fin 2005**. La rentabilité des capitaux engagés du Groupe, mesurée par le ROCE², est en progression, atteignant son plus haut historique à 11,9% au 31 décembre 2006, contre 10,7% au 31 décembre 2005.

Poursuite du recentrage sur les deux activités, les Services et l'Hôtellerie

Le Groupe poursuit son recentrage sur ses deux métiers. Au cours de l'exercice 2006, Accor a cédé ses participations dans Compass, Carlson Wagonlit Travel, et une partie de ses actions Club Méditerranée. Il achève progressivement son programme de **cessions de participations non stratégiques**, avec notamment Go Voyages pour 281 millions d'euros en février 2007.

¹ Résultat courant après impôt = Résultat avant impôt et éléments non récurrents – Impôt courant – Minoritaires.

² La marge brute d'autofinancement d'exploitation courante correspond aux flux de trésorerie des activités opérationnelles avant éléments non récurrents et variation du besoin en fonds de roulement. Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante sur dette nette retraitée est calculé selon la méthodologie des principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des loyers fixes, et la marge brute d'autofinancement de la composante amortissements sur ces loyers.

² Excédent brut d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmenté du besoin en fonds de roulement.

Au total, **Accor aura cédé 1 milliard d'euros de participations non stratégiques sur les quinze derniers mois.**

Optimisation de la structure financière

Après avoir distribué 500 millions d'euros aux actionnaires en 2006, le Conseil d'Administration du Groupe proposera lors de l'Assemblée Générale mixte un rachat d'actions pour annulation de **700 millions d'euros** et un **dividende exceptionnel de 1,50 euro par action (320 millions d'euros)**, soit un au total **1 milliard d'euros**.

Tendances d'activité début 2007

Aux mois de janvier et février 2007, le RevPar cumulé de l'hôtellerie haut et milieu de gamme en Europe progresse de **13,2%**, de **8,4%** dans l'hôtellerie économique en Europe et de **2,0%** dans l'hôtellerie économique aux Etats-Unis.

Dans les Services, le chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants augmente de **14,5%** sur cette période.

Cette forte progression de l'activité confirme les tendances constatées au cours du quatrième trimestre 2006, tant dans les Services que dans l'Hôtellerie.

Un Groupe à fort potentiel de croissance

Un nouveau modèle économique dans l'hôtellerie

Une stratégie de marques

- 2006 : Relance de la visibilité de Novotel et Ibis
- 2007 : Lancement de la marque d'hôtellerie économique non standardisée, All Seasons
Repositionnement de Sofitel

Des modes de détention des actifs adaptés aux segments et aux zones géographiques

- 3,2 milliards d'euros d'actifs immobiliers cédés entre 2005 et février 2007
- 1,9 milliard d'euros à réaliser entre mars 2007 et décembre 2008

Un fort potentiel de développement dans les deux métiers

Un plan d'investissement de 3 milliards d'euros bien engagé sur la période 2006-2010

Services : un plan de croissance externe de 500 millions d'euros, dont 100 millions investis en 2006

Hôtellerie : un plan de développement de 200 000 chambres, pour 2,5 milliards d'euros

- Ouverture de 22 000 chambres en 2006
- Pipeline : 77 000 chambres déjà engagées, dont 30 000 pour 2007

Au-delà de ce plan d'investissement, deux acquisitions importantes dans les Services, répondant aux critères de rentabilité du Groupe

- Acquisition de 50% de Accor Brésil (Services) pour 154 millions d'euros
- Acquisition de Kadéos (carte cadeaux) pour 210 millions d'euros, début 2007

Un nouveau modèle économique dans l'hôtellerie

Le Groupe poursuit l'évolution vers un nouveau modèle économique, qui repose sur une stratégie de marques et des modes de détention adaptés, par segments et par zones géographiques.

Une stratégie de marques

Cette stratégie se fonde sur la relance de la visibilité des marques, à l'instar des campagnes publicitaires paneuropéennes lancées au cours de l'année 2006 pour **Novotel** et **Ibis**.

En 2007, Accor lance **All Seasons**, enseigne économique non standardisée, située au cœur des villes et dans les principaux centres d'activités. Simplicité, qualité, convivialité et interactivité caractérisent cette enseigne, destinée à compléter l'offre de Accor sur le segment du 2 étoiles. Le développement en franchise et par conversion d'hôtels existants sera privilégié. Cette nouvelle enseigne, d'abord lancée en France, sera développée à l'échelle européenne, avec un potentiel de 10 000 chambres d'ici 2010. D'ores et déjà, 19 contrats de franchises ont été signés et 12 hôtels, filiales de Accor, changeront d'enseigne.

Sofitel se positionne dorénavant dans l'univers de l'hôtellerie internationale de luxe alliant « French Touch » et dernières tendances. Une nouvelle identité visuelle de Sofitel traduit ce repositionnement de la marque et de son réseau. En capitalisant sur ce concept, le périmètre actuel du réseau (200 hôtels) sera redéfini en un parc homogène de 120 hôtels (hors développement), implantés dans les grandes capitales et destinations touristiques haut de gamme.

Des modes de détention d'actifs adaptés aux segments de marché et aux zones géographiques

Cette stratégie « Asset Right », qui adapte la détention aux profils de risques et de rentabilité de chaque segment et de chaque zone géographique, permet de dégager d'importants profits de cessions.

De 2005 à fin février 2007, Accor a généré plus de 3,2 milliards d'euros par la gestion des actifs immobiliers (433 hôtels) et 1,9 milliard d'euros supplémentaires (376 hôtels) sont attendus sur la période mars 2007-décembre 2008. Sur la période 2008-2009, le Groupe envisage le changement de mode de détention de 550 hôtels supplémentaires. Au total, Accor aura restructuré 80% de son parc à fin 2009.

Ainsi, concentré sur la gestion hôtelière, Accor améliore les retours sur capitaux employés, et grâce à la mise en place de contrats de location variable et de contrats de gestion, réduit la volatilité des cash flows.

Un fort potentiel de développement dans les deux métiers

Un plan d'investissement de 3 milliards d'euros bien engagé sur la période 2006-2010, avec un objectif de rentabilité de plus de 15%

Services : un plan de croissance externe de 500 millions d'euros

L'année 2006 s'est concrétisée par des acquisitions pour 94 millions d'euros :

- dans les ressources humaines, avec l'achat de **Commuter Check** aux Etats-Unis et de **Serial** en Italie ;
- dans les services marketing, avec des acquisitions en Inde et en Allemagne, principalement dans les chèques cadeaux.

Hôtellerie : un plan de développement de 200 000 chambres, pour 2,5 milliards d'euros

Les ouvertures réalisées en 2006, avec près de 22 000 chambres ouvertes, sont en ligne avec le plan qui prévoit 200 000 chambres nouvelles d'ici 2010. Ces ouvertures ont été réalisées en majorité dans les pays émergents (plus de 60%), en hôtellerie milieu de gamme ou économique (86%), et en contrats de gestion ou de franchise (90%).

Le pipeline est d'ores et déjà constitué de 77 000 chambres engagées. La redynamisation des marques, des partenariats de premier plan avec des acteurs de l'immobilier, ainsi que le renforcement des équipes de développement du Groupe, permettront également d'accélérer le plan d'expansion.

Accor prévoit d'investir 2,5 milliards d'euros, dont 1,2 milliard d'euros en Europe et 1,1 milliard d'euros dans les pays émergents, avec un objectif de ROCE de 15% en 2010.

Au-delà de ce plan d'investissement, deux acquisitions importantes dans les Services

En fin d'année 2006, Accor a renforcé sa position au Brésil en achetant 50% de Accor Brésil pour 197 millions d'euros (dont 154 millions d'euros liés aux Services).

En début de semaine, **Accor Services** est devenu le leader des cartes et chèques cadeaux en France en acquérant Kadéos (groupe PPR). Cette acquisition, d'un montant de 210 millions d'euros, renforce les positions de Accor dans un marché en très forte croissance, aussi bien auprès des entreprises que des particuliers, en France et en Europe.

CONTACTS PRESSE

Armelle Volkringer
Directeur de la Communication et
des Relations Extérieures
Tél. : +33 (0)1 45 38 84 85

Arnaud Leblin
Directeur Relations Presse
Tél. : +33 (0)1 45 38 84 85

CONTACTS INVESTISSEURS

Eliane Rouyer
Directeur Relations Investisseurs et
Communication Financière
Tél. : +33 (0)1 45 38 86 26

Anthony Pallier
Relations Investisseurs
Tél. : +33 (0)1 45 38 86 33