

## Un premier semestre 2013 de mutation au service de la transformation et de la performance du Groupe

---

- **Chiffre d'affaires : 2 694 M€ (+1,8% à pcc<sup>1</sup>)**
  - **Résultat d'exploitation : 198 M€ (-6,4% à pcc)**
  - **Résultat avant impôt et éléments non récurrents : 148 M€ (-14,7% à pcc)**
  - **Résultat net : 34 M€ (vs -532 M€ au 30 juin 2012)**  
\*\*\*
  - **Programme d'asset management : réduction de 248 M€ de la dette nette retraitée sécurisée au 28 août**  
\*\*\*
  - **Objectif de Résultat d'exploitation 2013 : entre 510 M€ et 530 M€**
- 

Le 1<sup>er</sup> semestre 2013 a été marqué par :

- **des mesures de transformation pour consolider la performance du Groupe, avec :**
  - des initiatives stratégiques dans les domaines de la **distribution et de la fidélisation**, en s'appuyant sur le plan digital du Groupe
  - le lancement du **plan d'économies de 100 M€ sur 2013-2014**, dont l'essentiel des effets pour 2013 portera sur le second semestre
  - la création de la **Direction Générale Asset & Investissements**
  - la mise en place d'une **organisation par marque** en Europe
- **une activité solide**
  - une **bonne croissance du chiffre d'affaires** sur l'ensemble des segments et dans les marchés clés du Groupe, marqué par la forte hausse du chiffre d'affaires lié aux **redevances de management et franchise (+15,9%)**
  - une **stabilité de la performance opérationnelle** dans un environnement complexe
  - un **autofinancement disponible de 212 M€**
  - l'ouverture de **9 940 nouvelles chambres**, à 80% en *asset light*
  - Le lancement en mars d'une **émission obligataire** d'un montant de 600 M€ à maturité 6 ans avec un coupon annuel de 2,5%

---

<sup>1</sup> Pcc : à périmètre et change constants

## Résultats semestriels

(en millions d'euros)	S1 2012	S1 2013	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	2 717	2 694	-0,9%	+1,8%
<b>Résultat brut d'exploitation<sup>(2)</sup></b>	<b>835</b>	<b>817</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-0,4%</b>
Marge brute d'exploitation	30,7%	30,3%	-0,4 pt	-0,6 pt
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>212</b>	<b>198</b>	<b>-6,6%</b>	<b>-6,4%</b>
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	190	148	-22,0%	-14,7%
<b>Résultat net, avant activités non conservées</b>	<b>80</b>	<b>33</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Résultat des activités non conservées	(612)	1	N/A	N/A
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>(532)</b>	<b>34</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

(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 par le Groupe au premier semestre 2013 s'établit à 2 694 millions d'euros, en baisse de -0,9% par rapport au premier semestre 2012, et en hausse de +1,8% à périmètre et change constants. Il bénéficie notamment de la forte progression du chiffre d'affaires lié aux redevances de management et franchise (+15,9%).

Soutenue par un calendrier d'événements favorables au deuxième trimestre, l'activité du premier semestre a été tirée par la résistance de l'Europe, tant dans les grandes villes qu'en province, et dynamisée par les marchés émergents.

Sur les six premiers mois de l'année, **9 940 nouvelles chambres, soit 77 hôtels**, ont été ouvertes, dont :

- 80%<sup>2</sup> en contrats de management et de franchise,
- 51% en Europe et 27% en Asie-Pacifique.

- **Performances de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme pénalisées par les coûts de distribution**

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme s'inscrit en baisse de **-1,7%** en données publiées et en hausse de **+2,3%** en données comparables au premier semestre 2013, avec des RevPAR tirés par les taux d'occupation.

La marge d'exploitation du pôle s'établit à **4,3%** (-1,1 point en données publiées et -1,5 point en données comparables). L'Afrique/Moyen-Orient, le Royaume-Uni et l'Allemagne affichent particulièrement de bons résultats et les mesures d'économies prises en Europe du Sud commencent à porter leurs fruits. A l'inverse, la Pologne et l'Australie souffrent de comparables élevés. Par ailleurs, des efforts supplémentaires sont alloués à la distribution dès ce semestre, dans le cadre de la digitalisation du Groupe.

<sup>2</sup> En nombre de chambres

- **Performances satisfaisantes de l'Hôtellerie Economique**

Le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Economique se maintient à **-0,5%** en données publiées et **+0,5%** en données comparables au premier semestre 2013.

La marge d'exploitation de l'Hôtellerie Economique s'établit à **12,1%**, en légère baisse de -0,6 point en données publiées et -0,5 point à périmètre et change constants. La bonne résistance du segment reste satisfaisante dans un environnement mitigé en Europe continentale et compte tenu de la forte baisse d'activité dans les régions minières d'Australie. Par ailleurs, malgré la baisse des taux d'occupation ce semestre, les prix continuent d'augmenter, avec un effet protecteur sur les marges.

## Un résultat net positif à 34 millions d'euros

Dans un environnement complexe, le **résultat brut d'exploitation**<sup>3</sup> du Groupe est stable à **817 millions d'euros** au 30 juin 2013 (**-2,2%** en données publiées et **-0,4%** en données comparables par rapport au 30 juin 2012). La **marge brute d'exploitation** s'élève à **30,3%**, à comparer à 30,7% au premier semestre 2012.

Le **résultat d'exploitation** s'établit à **198 millions d'euros**, contre 212 millions d'euros au 30 juin 2012. Sous l'effet de la transformation du Groupe, les loyers, amortissements et dépréciations sont maîtrisés.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint **148 millions d'euros** au 30 juin 2013, contre 190 millions d'euros au 30 juin 2012, en baisse de -14,7% en données comparables. Le lancement de deux nouvelles obligations en juin 2012 et mars 2013 à des taux historiquement bas a temporairement pesé sur le résultat financier (-48 millions d'euros au 30 juin 2013 vs -29 millions d'euros au 30 juin 2012). En mai 2013, 396 millions d'euros ont d'ores et déjà été remboursés, ce qui a permis de réduire le coût moyen de la dette d'un point à 4,5%.

Le **résultat net** atteint **34 millions d'euros**, contre -532 millions d'euros au 30 juin 2012, qui était affecté par la cession de Motel 6.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 293 millions d'euros au premier semestre 2013. Les **investissements de développement récurrents** s'établissent à 97 millions d'euros et les **investissements de maintenance** dans l'hôtellerie à 81 millions d'euros au 30 juin 2013.

L'**autofinancement disponible** atteint 212 millions d'euros et le **free cash flow courant**, après prise en compte des investissements de développement courant, s'élève à **115 millions d'euros** au premier semestre 2013.

L'**endettement net** s'établit à **581 millions d'euros**, en augmentation de 160 millions d'euros au 30 juin 2013, avec un impact positif de **155 millions d'euros** lié aux **cessions d'actifs** et un impact négatif de 185 millions d'euros du au remboursement du précompte.

La **rentabilité des capitaux engagés** du Groupe (ROCE) atteint **13,6%** au 30 juin 2013. L'augmentation temporaire des capitaux employés est liée d'une part aux acquisitions de Mirvac et Posadas et d'autre part au déploiement du projet ibis megabrand. Ainsi les ROCE des segments Haut et Milieu de gamme et Economique s'élèvent respectivement à **10,8%** et **18,3%**.

Au 30 juin 2013, Accor dispose de **1,5 milliard de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées**.

---

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

# Plan stratégique 2013-2016

- **Asset management**

Sur le premier semestre 2013, **24 hôtels** ont été restructurés dont **13** hôtels en location et **11** hôtels en propriété. Ces opérations ont engendré une réduction de la dette nette retraitée de **184 millions d'euros**.

Au 28 août 2013, l'ensemble des opérations sécurisées pour 2013 implique une réduction de **248 millions d'euros** de la dette nette retraitée grâce à la poursuite du programme d'asset management.

- **Développement**

Le plan de développement 2013-2016 est bien engagé, avec **117 700 chambres** dans le **pipeline** à fin juin 2013, dont 84% en contrats de management et de franchise, 50% en Asie-Pacifique et 47% pour les hôtels de la « famille ibis ».

## Perspectives 2013

- **Tendances d'activité estivale**

En juillet 2013, le RevPAR<sup>4</sup> hors taxes à périmètre et change constants de l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme progresse de **+2,8%** et de **+2,1%** dans l'Hôtellerie Economique. Ces performances sont en ligne avec celles observées au premier semestre, avec notamment une bonne activité du segment Haut et Milieu de gamme.

Durant l'été l'activité est restée soutenue et la tendance devrait se poursuivre sur le second semestre de l'année.

- **Plan d'économies 2013-2014**

Le plan d'économies de **100 millions d'euros** annoncé en février dernier a été lancé au premier semestre.

Ce plan comporte quatre piliers :

- Le plan de départs volontaires au sein des sièges parisiens ;
- L'optimisation et le regroupement de certains sièges en Europe ;
- La priorisation et la revue stratégique des projets ;
- La réduction des coûts dans les hôtels.

L'essentiel des effets du plan pour 2013 portera sur le second semestre.

- **Objectif de résultat d'exploitation pour l'année**

Avec le lancement au premier semestre du plan d'économies d'une part et du plan d'investissement dans la distribution d'autre part, Accor est en ordre de marche pour poursuivre sa transformation et accélérer sa croissance.

Compte tenu de ces éléments, l'objectif de résultat d'exploitation s'établit entre **510 et 530 millions d'euros**, à comparer avec un résultat d'exploitation de 526 millions d'euros en 2012.

---

<sup>4</sup> Filiales uniquement

## Prochain rendez-vous

- 17 octobre 2013 : Publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013

## Informations complémentaires

Le Conseil d'Administration de Accor, réuni le 27 août 2013, a arrêté les comptes au 30 juin 2013. Les commissaires aux comptes ont effectué leurs diligences d'examen limité sur ces comptes et le rapport sur l'information financière semestrielle est en cours d'émission.



Accor, premier opérateur hôtelier mondial, leader en Europe est présent dans 92 pays avec plus de 3 500 hôtels et 450 000 chambres. Fort d'un large portefeuille de marques, avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, 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

**Charlotte Bourgeois-Cleary**  
Directrice des Relations Médias  
Tél. : +33 1 45 38 84 84

**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