Réponses aux questions écrites reçues dans le cadre de l'Assemblée Générale 2013 de Accor

Questions de M. Gonthier

1. **Parmi les modes d'exploitation asset light, vous mentionnez les contrats de "management" à la différence des contrats de franchise. Pouvez-vous expliquer ce que recouvre ce terme ? Quelle taches sont assurées par ACCOR et celles laissées à la charge du partenaire? En quoi cela se différencie-t-il de la franchise ?**

   - La franchise et le management sont considérés comme de l'*asset light* puisqu'ils sont basés sur des redevances versées par le propriétaire à Accor pour l'utilisation de la marque, du système de distribution et d'autres services apportés par le Groupe aux propriétaires.
   - A la différence d'un contrat de franchise pour lequel le propriétaire, en échange du versement de redevances équivalant à environ 5-6% du chiffre d'affaires hébergement de l'hôtel, dispose de la marque et du réseau de distribution Accor, le contrat de management intègre en plus de ces services la gestion de l'hôtel par Accor.
   - Les contrats de management sont particulièrement adaptés aux hôtels Haut de gamme ou gros porteurs, dans lesquels la gestion est plus complexe. Ce mode d'exploitation est aussi privilégié dans les marchés émergents où il est important d'apporter le savoir-faire Accor.
   - La franchise est beaucoup plus adaptée aux hôtels Economique de petite taille, principalement en Europe où la gestion est plus simple.

2. **Pouvez nous indiquer la valeur du patrimoine immobilier propriété de Accor pour l'exercice 2012 et à ce jour. Vous aviez dit lors d'une présentation de résultat que vous ambitionniez un bilan sans dette financières suite à des cessions de murs. Or au 31.12.2012, il demeure 1 799M de passif non courant pour 2 759 de capitaux propres.**

   Par ailleurs, vous vendez des murs, notamment Motel 6, mais vous vous désendettez peu; vous indiquez 606 millions d'impact sur la dette nette retraitée en 2012, or le montant du passif non courant n'a diminué que de 60 millions d'euros en 2012. cf. 1 850 millions d'euros de passif non courant au 31.12.2011 vs 1 799 millions d'euros au 31.12.2012. Pouvez-vous apporter des explications ?

   - Au 31 décembre 2012, les immobilisations corporelles, intégrant le patrimoine immobilier du Groupe, s'élèvent à 2,6 milliards d'euros. Je vous rappelle que la totalité de ce patrimoine n'a pas vocation à être cédée puisque notre stratégie 2016 vise 40% de franchise, 40% de management et 20% en propriété et location.
   - Lors de la scission avec Edenred en 2010, Accor s'était en effet fixé un objectif de dette nette à zéro. Nous avons atteint cet objectif à fin 2011, avec une dette nette de 226 millions d'euros et un *gearing* de 6%.
   - Etre à dette nette zéro n'est pas optimal d'un point de vue financier. En 2012 et 2013, nous avons profité de conditions favorables sur le marché obligataire en vue du remboursement en 2013 et 2014 de deux emprunts obligataires à des taux élevés de 6,5% et 7,5%. Nous optimisons ainsi notre structure financière.
   - Concernant les cessions d'hôtels, l'impact sur la dette du Groupe est constitué de deux éléments bien distincts : l'impact *cash*, lié à la sortie de l'actif, et l'impact sur les engagements de loyers. Ces derniers sont pris en compte dans le calcul du ratio de la Marge Brute d'Autofinancement (MBA) ajustée sur la dette nette retraitée, ratio utilisé par les agences de notation. Ces engagements de loyers sont des engagements hors bilan et leur

diminution permet l'amélioration du ratio de la MBA ajustée sur dette nette retraitée, qui sert notamment à la définition de la stratégie d'utilisation et de redistribution du *cash*.

3. **Suite à la cession de Motel 6, la présence du Groupe sur le continent nord-américain devient très résiduelle. Puisque beaucoup de vos grands concurrents sont américains et y ont donc une présence historique, un rapprochement avec l'un de ces acteurs ferait il sens selon vous ?**

   - Notre présence sur le marché nord-américain se limite aujourd'hui aux hôtels Haut et milieu de gamme. Notre portefeuille dans ce segment peut encore être élargi, notamment avec Sofitel.
   - Nous concentrons aujourd'hui notre développement sur les marchés émergents, zones à forte croissance avec de gros potentiels pour nos marques. Notre priorité est de conforter nos leaderships actuels dans ces zones.

Questions écrites de l'IPAC, Initiative Pour un Actionnariat Citoyen

4. **Quelle a été l'évolution des effectifs de notre Groupe en France au cours des trois dernières années ?**

   Voici depuis 2010 l'évolution des effectifs chez Accor :
   - 2010 : 16 044
   - 2011 : 15 001
   - 2012 : 14 474

5. **En termes de gestion prévisionnelle des emplois, quelle perspective envisagez-vous pour notre Groupe en France durant l'année 2013 ?**

   - **Pour les hôtels**, aucune évolution des effectifs n'est prévue en 2013. Afin d'accompagner au mieux les salariés dans le cas de cession d'hôtel, un accord avec les organisations syndicales représentatives a été signée en 2009 et un avenant signé en 2010 a amélioré cet accord. Cet accord comprenait :
     - Les modalités d'information des représentants du personnel
     - Les modalités d'information du personnel
     - L'accompagnement individuel / le droit individuel à candidature et la reprise d'ancienneté dans le cas d'un retour en filiale
     - Les effets de la cession sur le statut collectif et le maintien des avantages individuels.
   - **Pour les sièges** ACCOR SA et SMI, un plan de départ volontaire est en cours de négociation avec les représentants du personnel.

6. **Quelles actions notre Groupe a-t-il prévues à l'égard des jeunes sans qualification dont le taux de chômage est particulièrement préoccupant ?**

   Nous menons plusieurs actions dans ce domaine dont :
   - L'ouverture de formation adaptée quel que soit le niveau initial de formation, avec le programme européen Léonardo permettant à des jeunes de parfaire leur niveau d'anglais par une immersion de 9 semaines dans nos hôtels au Royaume-Uni avant d'intégrer la mention complémentaire d'accueil réception dans un CFA.

- La formation de jeunes handicapés dans plusieurs établissements dont le Centre Mathis de Saint Gaudens et le lycée hôtelier Belliard : participation en projet professionnel, accueil en stage et formation des tuteurs.

Voici 2 exemples récents d'actions (avril 2013) :

- La rencontre de plus de 100 jeunes par la direction emploi pour les aider dans leur poursuite d'études ou dans les possibilités d'insertion chez Accor.
- La journée dédiée aux jeunes des Ecoles de la 2ème chance d'Ile de France, au Mercure Tour Eiffel. Accor a invité Sodexo, Elior, Flo à être présent pour proposer aux jeunes des possibilités d'insertion et de formation.

7. De quels engagements et dispositifs notre Groupe dispose-t-il pour faire face à d'éventuelles réorganisations internes susceptibles d'affecter l'emploi ?

Concernant les sièges, et comme annoncé, un plan de départ volontaire est en cours de négociation avec les représentants du personnel.