



Résultat 2009 avant impôt en haut de l'objectif annoncé

Objectif de séparation fin juin 2010

Chers Actionnaires,

L'année 2009 a été marquée par une crise économique sans précédent. L'Hôtellerie a été affectée par une diminution drastique des dépenses de voyages de beaucoup de clients entreprises. Les Services, quant à eux, ont souffert de la hausse du chômage et de la faiblesse des taux d'intérêt.

Le résultat avant impôts et éléments non récurrents qui s'élève à 448 millions d'euros, se situe dans le haut de l'objectif annoncé par le Groupe en août 2009, et ce en dépit de la dévaluation du Bolivar, au Venezuela, qui a impacté notre résultat de 39 millions d'euros. Au final, Accor a résisté et nous le devons à notre réactivité organisationnelle, à notre vigilance sur les coûts et à notre dynamisme commercial. La réactivité de nos équipes opérationnelles comme celle au niveau des sièges ont permis de réaliser des plans d'économie de plus de 250 millions d'euros, plus que l'objectif annoncé.

Notre situation financière reste saine avec une dette maîtrisée de 1,6 milliard d'euros à fin 2009 et 2,5 milliards d'euros de lignes de crédits confirmées et non utilisées. Ce sont autant d'atouts précieux pour rebondir demain. Nous abordons l'année 2010 avec confiance. Dans l'hôtellerie en Europe, nous assistons à une stabilisation des taux d'occupation depuis décembre 2009 et généralement la stabilisation des prix moyens intervient dans un délai de trois

à neuf mois après la stabilisation confirmée des taux d'occupation. Cependant, nous restons vigilants, comme en témoigne le maintien de notre plan d'économies de coûts de support de 45 millions d'euros. Nos plans de développement sont maintenus : après plus de 27 000 chambres ouvertes en 2009, nous prévoyons 30 000 chambres nouvelles en 2010.

Dans les Services, un environnement plus favorable est à attendre dans les pays émergents où la croissance de l'emploi salarié devrait permettre de dynamiser la croissance du chiffre d'affaires. La baisse des taux d'intérêt et la poursuite de la hausse du chômage, en Europe, devraient encore impacter négativement la croissance sur le premier semestre 2010. Nous attendons une stabilisation pour le deuxième semestre 2010.

“ Nous sommes confiants dans la croissance rentable et durable de nos deux métiers une fois indépendants ”

Enfin, 2010 sera marquée par le projet de séparation des deux métiers du Groupe. En créant deux leaders dotés chacun de projets forts, nous créons les conditions d'une croissance accélérée pour chacun d'eux. Soyez assurés que les initiatives stratégiques conjuguées à la réactivité des équipes permettront de créer deux leaders mondiaux créateurs de valeur pour l'actionnaire. Je tiens à vous remercier de votre fidélité et vous donne rendez-vous lors de notre Assemblée Générale le 29 juin prochain.

Gilles C. Pélisson

Président - directeur général

En décembre dernier, le Conseil d'administration de Accor a validé la pertinence de la séparation des deux métiers du Groupe. Les études menées par la Direction font clairement ressortir que la séparation permettrait à l'Hôtellerie et aux Services Prépayés, chacun leader mondial dans son domaine, d'accélérer leur développement.

Le 23 février, le Conseil d'administration a approuvé la mise en œuvre et les modalités de la séparation qui ont été communiquées au marché lors de la publication des résultats annuels du 24 février 2010. Ainsi, lors de l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin prochain, vous aurez l'occasion de vous prononcer, sur ce projet de séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés menant à l'introduction en Bourse des activités de Accor Services regroupées au sein d'une nouvelle société dont le nom vous sera dévoilé dans quelques semaines.

Suite à la transformation de nos deux métiers engagée depuis plus de trois ans, de leur taille critique et de leur autonomie, ce projet, préparé avec soin par les équipes de Accor Hospitality et de Accor Services, vous permettra d'être actionnaire de deux leaders mondiaux, mieux valorisés :

- L'entité Hôtellerie, premier opérateur hôtelier mondial, a l'ambition de devenir le leader européen de la franchise et l'un des trois leaders mondiaux de l'hôtellerie,
- et l'entité Services, le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et acteur majeur des services prépayés.

J'ai pleine confiance en notre aptitude à construire avec vous deux belles sociétés, chacune leader dans son domaine et forte de perspectives de développement mondial.

G.C.P.

Chiffre d'affaires

7 065 millions d'euros

-7,9 %

Le chiffre d'affaires consolidé est en diminution de 7,9 % à **périmètre et taux de change constants** par rapport à l'année précédente. En données publiées, le chiffre d'affaires est en recul de 8,5 % en raison de la conjoncture économique difficile, des cessions d'actifs mais aussi des impacts de change qui ont pesé pour 1,4 % sur le chiffre d'affaires.

Marge brute d'exploitation

28 % du chiffre d'affaires

-1,5 pt

La marge brute d'exploitation représente 28,0 % du chiffre d'affaires, en baisse de 1,7 point en données publiées et de 1,5 point **en données comparables** par rapport à 2008. Le résultat brut d'exploitation du Groupe s'établit à 1 976 millions d'euros.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

448 millions d'euros

-38 %

Intégrant les coûts de détention (loyers + amortissements + résultat financier) et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, il représente les résultats des opérations après financement des différentes activités du Groupe et avant impôt.

Ce résultat atteint 448 millions d'euros, dans le haut de l'objectif annoncé par le Groupe en août 2009 en dépit de l'impact négatif de -39 millions d'euros dû à la dévaluation du Bolivar. **A périmètre et taux de change constants**, il est en baisse de 38,0 % dont -44,5 % au premier semestre et -32,7 % au second semestre.

Résultat net, part du Groupe

-282 millions d'euros

Ce résultat affiche une perte de 282 millions d'euros. Il prend en compte des dépréciations d'actifs à hauteur de 387 millions d'euros (dont 113 millions d'euros de dépréciations d'écart d'acquisition sur Motel 6 et 100 millions d'euros de dépréciation sur les actifs incorporels Kadeos) et des charges de restructuration pour 127 millions d'euros.

Résultat courant après impôt

328 millions d'euros

Ce résultat courant après impôt par action s'établit à 1,47 euro en 2009, en baisse de 46 % par rapport à 2008.

Dividende

1,05 euro par action

Taux de distribution

supérieur à 70 %

Malgré un résultat courant après impôt en retrait de 275 millions d'euros et des pertes nettes de 282 millions d'euros, le dividende ordinaire proposé à l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 sera de 1,05 euro par action, soit un taux de distribution supérieur à 70 % du résultat courant après impôt.

FOCUS

Une situation financière solide

- La **Marge brute d'autofinancement / Dette nette retraitée** ⁽¹⁾ est de 20 %. Ce ratio est un indicateur de la solvabilité du Groupe, calculé par les principales agences de notation dont l'appréciation, la notation, est déterminante pour l'obtention de ressources financières. Ainsi Accor a reçu confirmation de la notation long terme BBB- par Standard & Poors et Fitch. Depuis début 2010, le titre Accor n'est plus placé sous surveillance avec implication négative par l'agence Fitch.
- La dette nette est de 1 624 millions d'euros au 31 décembre 2009. Retraite de l'acquisition de 15 % du groupe Lucien Barrière et du paiement d'un litige fiscal sur la société Compagnie Internationale des Wagons-Lits, **les flux financiers auraient été équilibrés**. Le ratio dette nette sur fonds propres est de 50 %.
- Au 31 décembre 2009, Accor dispose de **2,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées** et aucun refinancement majeur n'est prévu avant 2012.

Des plans d'économies plus efficaces que prévu

Dans un environnement économique particulièrement difficile en 2009, Accor a réalisé deux plans d'économies dans les hôtels et les fonctions support afin de limiter l'impact négatif de la crise sur le résultat.

Le **plan d'économies de coûts opérationnels** dans les hôtels filiales a été réalisé à hauteur de 165 millions d'euros versus un objectif de 150 millions d'euros.

Le **plan d'économies de coûts de support** a généré 87 millions d'euros d'économies en 2009 contre 80 millions annoncés. Ces mesures ont permis de maintenir le taux de réactivité des hôtels à 40 %, soit 5 points de plus qu'attendu.

(1) Dette nette retraitée de l'actualisation à 8 % des flux futurs des loyers fixes



L'hôtellerie

Chiffre d'affaires 5 186 millions d'euros

Le chiffre d'affaires diminue de 10,1 % à périmètre et taux de change constants et recule de 9,8 % en données publiées. Cette évolution met en évidence la meilleure résistance du segment économique en Europe au cours de 2009 et prend en compte une légère amélioration de l'activité en fin d'année. En 2009, le chiffre d'affaires du segment haut et milieu de gamme est en recul de 11,5 %, l'hôtellerie économique a décliné de 6,1 %, et le segment économique aux Etats-Unis n'affiche pas de signe de reprise, en déclin de -13,8 % sur l'année 2009.

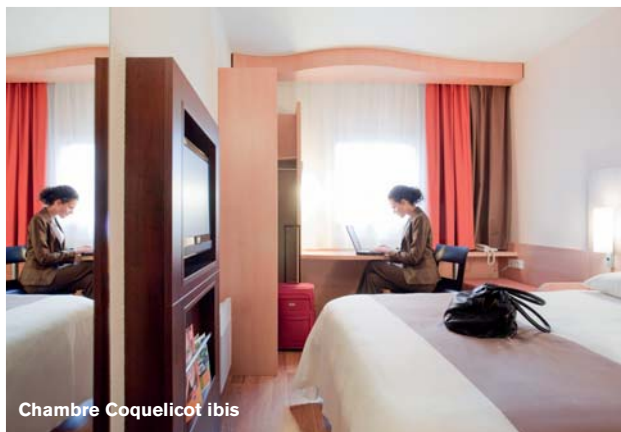
Excepté dans l'hôtellerie économique aux Etats-Unis, on observe **une stabilisation des taux d'occupation** aux mois de décembre 2009 et janvier 2010. La stabilisation des prix moyens intervient généralement 3 à 9 mois après la stabilisation des taux d'occupation.



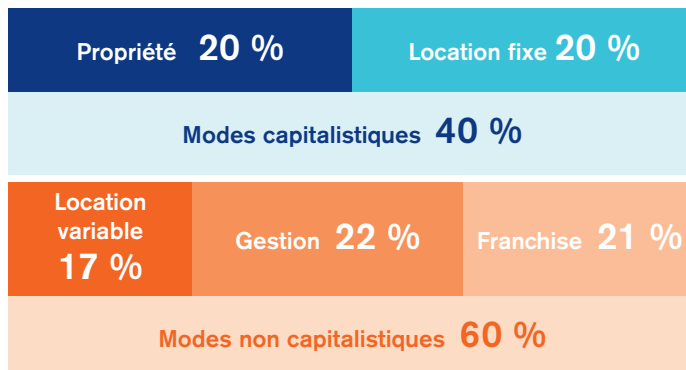
Un développement soutenu en 2009

En 2009, le Groupe a ouvert **27 300 chambres**, pour plus de 80 % dans les segments économique et milieu de gamme avec des modes de détention peu capitalistiques (contrats de loyers variables, gestion et franchise) pour 81 % des ouvertures. La plupart des chambres ont été ouvertes dans des zones à fort potentiel, telles que l'Asie (35 %) et l'Europe (32 %).

A fin 2009, **le pipeline compte environ 103 000 chambres**, dont 50 % dans les segments économique ou très économique et plus de 85 % en mode peu capitalistique.



Parc hôtelier par mode de détention à fin 2009 ⁽¹⁾



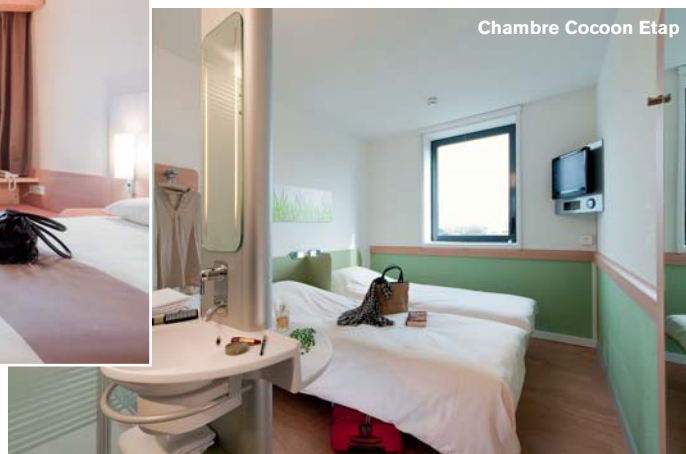
(1) en nombre de chambres

Poursuite de la stratégie de gestion dynamique des actifs immobiliers hôteliers (« Asset Right ⁽²⁾ ») dans un contexte de crise immobilière

216 hôtels ont fait l'objet d'un changement de mode d'exploitation en 2009, se traduisant par un impact de 360 millions d'euros sur la dette nette retraitée. Sur la totalité du parc à fin décembre 2009, **60 % des chambres sont détenues en contrats de location variable, de gestion ou de franchise.**

En février 2010, le Groupe a annoncé **une nouvelle opération immobilière portant sur 5 hôtels** dans 4 pays européens avec le fonds d'investissement Invesco Real Estate. Cette transaction est constituée d'une vente et d'un maintien de contrat de location variable (« Sale & Variable Lease-back ») sur 4 hôtels sous enseigne Novotel et Mercure, et d'une vente et d'un maintien de contrat de management (« Sale & Management back ») sur un hôtel sous enseigne Pullman. Cette opération immobilière **d'un montant de 154 millions d'euros** aura un impact de **93 millions d'euros sur la dette nette retraitée en 2010.**

(2) La stratégie d'Asset Right consiste à adapter les modes de détention des actifs immobiliers hôteliers



Les services

Chiffre d'affaires 943 millions d'euros

La légère progression de **1,4 %** du chiffre d'affaires en données comparables (diminution de 3,6 % en données publiées), dont +3,9 % pour le chiffre d'affaires opérationnel, reflète les fondamentaux de croissance forts et durables de cette activité, en dépit d'une crise exceptionnellement forte en 2009 dans le monde. Le chiffre d'affaires financier, en baisse de 15,0 % à périmètre et change constants, est quant à lui impacté par la chute des taux d'intérêt.

La poursuite de la hausse du chômage, en Europe, devrait encore impacter la croissance du **chiffre d'affaires opérationnel**, notamment sur le premier semestre 2010. Un environnement plus favorable est à attendre dans les pays émergents où la croissance de l'emploi salarié devrait permettre de dynamiser la croissance du chiffre d'affaires.

Le **chiffre d'affaires financier** sera encore impacté négativement par la baisse des taux d'intérêt au premier semestre 2010. Une stabilisation est attendue pour le deuxième semestre 2010.



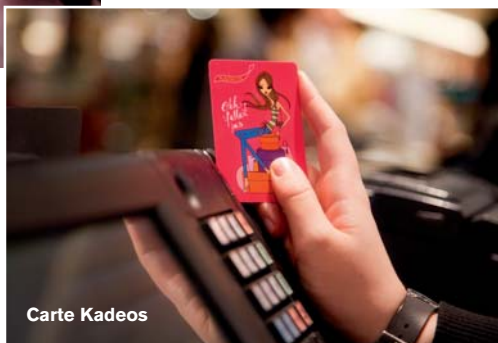
Ticket Restaurant® France

FOCUS

L'éco-chèque, un succès

Accor Services Belgique est le premier émetteur en Europe à commercialiser des éco-chèques, destinés à l'achat de biens et services à caractère écologique. Avec le Ticket EcoCheque®, Accor est le pionnier des avantages aux salariés « responsables ».

6 mois après son lancement sur le marché, le Ticket EcoCheque® compte déjà plus de 500 000 bénéficiaires, 3 000 affiliés et 40 millions d'euros de volume d'émission. Il occupe aujourd'hui la deuxième place dans la gamme après les Ticket Restaurant®. Les piles rechargeables, les chargeurs, les ampoules basse consommation, le vélo ou les produits d'entretien, représentent la majorité des achats. Le Ticket EcoCheque® est un indéniable succès commercial, une bulle d'oxygène dans un contexte économique défavorable.



Carte Kadeos



Nomination de Jacques Stern, Directeur Général Délégué de Accor, en charge de Accor Services et des Finances

Le Conseil d'administration, sur proposition de Gilles Pélisson, a nommé Jacques Stern Directeur Général Délégué de Accor, en charge des Services et des Finances. Accor Services, leader mondial des services prépayés, bénéficiera de l'expertise de Jacques Stern. Ses compétences, associées à sa connaissance tant de l'activité des services prépayés que des marchés financiers, lui permettront de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée pour que Accor Services relève les défis de son développement futur et la mise en œuvre de sa cotation.

Hôtellerie : carte d'identité et atouts

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor Hospitality a pour ambition de **devenir le leader européen de la franchise et l'un des trois leaders mondiaux de l'hôtellerie à horizon 2015.**

■ Quelques chiffres

- 4 100 hôtels dans 90 pays
- Près de 500 000 chambres
- 100 000 chambres dans le pipeline

■ Des marques fortes et complémentaires...

...allant de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie très économique, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde :

	Standardisé	Non-standardisé	Longs séjours
Luxe		SOFITEL LUXURY HOTELS	
Haut de gamme		PULLMAN HOTELS AND RESORTS Gallery	
Milieu de gamme	NOVOTEL Sofitel	Mercure	adagio
Economique	ibis HOTEL	all seasons HOTEL	
Très économique	Etap HOTEL hotelF1	FORMULE 1 HOTEL 6	studio 6 extended stay



■ Des atouts incontestables

- Un portefeuille de marques fortes ;
- L'excellence opérationnelle, qui repose sur une équipe performante reconnue, sur une offre de services complète et innovante, et sur une politique dynamique de distribution ;
- Un modèle économique unique basé sur l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie d'« Asset Right » engagée depuis 2005 ;
- Un plan de développement soutenu, avec un objectif de 35 000 à 40 000 ouvertures de chambres par an en rythme de croisière ;
- Une entreprise qui place les hommes au cœur de sa stratégie.



Services : carte d'identité et atouts

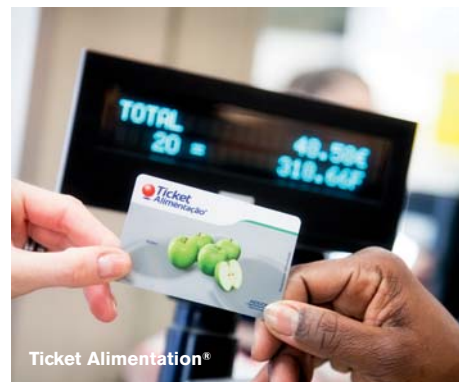
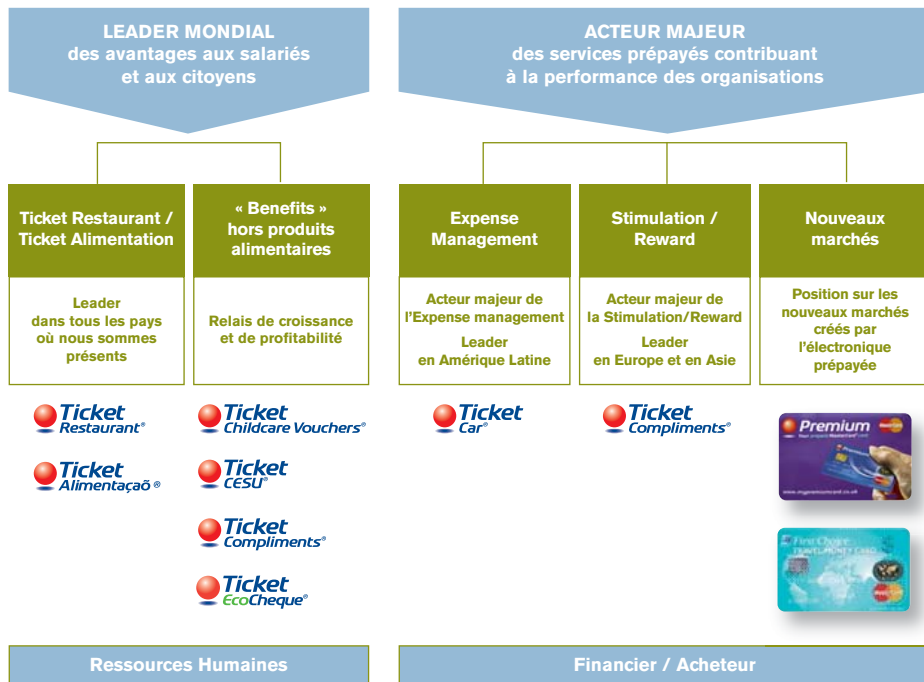
Dans un environnement de croissance, les Services ont pour ambition **d'être le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens et un acteur majeur des services prépayés contribuant à la performance des organisations.**

■ Quelques chiffres

- Une présence dans 40 pays
- 490 000 entreprises et collectivités locales clientes
- 33 millions d'utilisateurs
- 1,2 million de prestataires affiliés
- 6 100 collaborateurs

■ Une large gamme de produits

Au-delà du Ticket Restaurant®, Accor Services propose une **large gamme de produits** pour répondre à la demande croissante des clients :



■ De solides atouts pour réussir

- Une croissance forte du volume d'émission et du chiffre d'affaires (+10,5 % et +12,3 % de croissance moyenne annuelle respective entre 2003 et 2009).
- Une croissance forte du cash flow opérationnel (croissance annuelle moyenne de +15,1 % entre 2003 et 2009).
- Une faible cyclicité (retraitée des éléments exogènes exceptionnels de 2009, la croissance du chiffre d'affaires aurait été de plus de 10 % en 2009).
- Une pérennité forte de par la diversité des produits, des géographies, des clients et des supports.

Pour réussir l'introduction en Bourse de cette entreprise de croissance, peu cyclique, peu capitalistique et présente de manière équilibrée dans les pays émergents et dans les pays développés, les équipes des Services s'appuieront sur des valeurs fortes : l'esprit d'entreprise, l'innovation, la performance, la simplicité et le partage.



→ L'Assemblée Générale Mixte

Aura lieu le 29 juin 2010 à 10h00 au Novotel Paris Est (1, place de la République - 93177 Bagnolet).

Les actionnaires détenteurs d'actions au nominatif recevront un avis de convocation et les actionnaires détenteurs d'actions au porteur devront se rapprocher de leur intermédiaire financier afin de recevoir le même document.

→ Un dividende à 1,05 euro par action

Le dividende ordinaire proposé à l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 sera de **1,05 euro par action**, soit un taux de distribution supérieur à 70 % du résultat courant après impôt. Il sera payable en numéraire.

→ Club des Actionnaires

Si vous détenez 50 actions Accor au porteur ou 1 action Accor au nominatif, vous pouvez adhérer gratuitement au Club des Actionnaires Accor à partir du site internet www.accor.com

Un statut d'exception vous sera ainsi réservé avec la carte A/Club Platinum dans plus de 2 000 hôtels Accor. Découvrez le formulaire d'adhésion à compléter directement en ligne sur l'Espace actionnaires à partir de la page Club des actionnaires.



Une rubrique spéciale « séparation » sur www.accor.com

Sur le site internet de Accor, pages finances, une rubrique « projet de séparation des deux métiers » vient d'être mise en place. Cette rubrique vous est proposée de façon à vous tenir informé de l'évolution du projet de séparation des deux métiers de Accor. N'hésitez pas à la consulter régulièrement.

Vos rendez-vous

- **20 avril 2010 :**
Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre Accor
- **29 juin 2010 :**
Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires Accor
- **19 juillet 2010 :**
Publication du chiffre d'affaires du premier semestre Accor Services (nouvelle société)
- **20 juillet 2010 :**
Publication du chiffre d'affaires du premier semestre Accor

→ Le Groupe de réflexion du Club des Actionnaires travaille pour vous

Constitué de 15 membres, le Groupe de Réflexion se réunit au moins deux fois par an pour contribuer à la réflexion sur la communication de Accor auprès de ses actionnaires individuels.

La prochaine rencontre aura lieu le 13 avril 2010.

→ Vos actions Accor au Nominatif

Contactez le service titres de la Société Générale, mandatée par Accor : 02 51 85 67 89

Société Générale
Département Titres Bourse - Comptes
32, rue du Champ-de-Tir
BP 81236 - 44312 Nantes Cedex 3

Un nouveau n°vert à votre service

Pour toute information, contactez le Service des Relations Actionnaires Individuels.

■ Par téléphone

N°Vert 0 805 650 750
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

■ Par e-mail :

comfi@accor.com

■ Sur internet :

www.accor.com

■ Par courrier postal :

Accor - Direction Relations Investisseurs et Communication Financière
Relations Actionnaires Individuels
Immeuble Odyssey - 110, Avenue de France
75210 Paris Cedex 13