



**Résultats
semestriels
2006**
en forte
progression
page 2

**Revue stratégique
des activités**
Un Groupe recentré
sur ses deux métiers en croissance,
les Services et l'Hôtellerie
page 4

**Vie du
Groupe**
page 8

Octobre 2006

la lettre aux actionnaires

Créer de la valeur pour les actionnaires

Chers Actionnaires,
Les résultats semestriels annoncés le 6 septembre dernier sont de bonne qualité et la situation financière de votre Groupe est solide. Les cessions d'activités non stratégiques effectuées et celles à venir permettent de redéfinir le périmètre d'activités de Accor autour de ses deux métiers en croissance, l'Hôtellerie et les Services. Le produit de ces cessions et celui d'éventuelles ressources excédentaires sera retourné aux actionnaires, par le biais de rachats d'actions ou la distribution de dividende exceptionnel.

Le Conseil d'Administration a réalisé, au cours des derniers mois, une revue approfondie. Elle lui a permis de définir, avec la Direction Générale, les orientations du plan stratégique de l'entreprise, avec comme objectifs la croissance rentable et le renforcement du leadership de Accor. Les actions annoncées dans ce cadre, mises en place par des équipes motivées, donnent à votre Groupe les moyens de ses ambitions, qui seront créatrices de valeur pour ses actionnaires.

Serge Weinberg
Président du Conseil
d'Administration

Une nouvelle dynamique pour renforcer notre leadership

Chers Actionnaires,
Les résultats que nous avons annoncés pour le premier semestre 2006 sont en forte progression. L'activité s'est améliorée partout dans le monde et les marges opérationnelles sont en amélioration significative.

Parallèlement, la situation financière s'est encore renforcée et la rentabilité des capitaux employés est en progression régulière. Ces résultats nous ont conduit à annoncer un objectif de résultat avant impôt pour l'ensemble de l'année en croissance de plus de 20 %. Accor s'est recentré sur ses deux métiers, les Services et l'Hôtellerie, en procédant à la cession d'un certain nombre de participations non stratégiques. De nouvelles cessions vont intervenir à court terme pour un montant supérieur à 500 millions d'euros.

Parallèlement, la revue stratégique menée en termes de marketing, de gestion et de développement nous a permis de prendre des décisions clés afin de réaliser nos ambitions.

Dans les Services, la marque ombrelle "Ticket" fédère les produits et les leviers de croissance permettant de maintenir une croissance organique soutenue, à laquelle s'ajoutera la croissance externe grâce à l'investissement confirmé de 500 millions d'euros d'ici 2010.

Dans l'hôtellerie, afin d'atteindre notre objectif de développer 200 000 nouvelles chambres d'ici 2010, avec un investissement de 2,5 milliards d'euros, nous allons privilégier les contrats de gestion, de franchise et les loyers variables. Dans cette optique, le portefeuille de marques hôtelières de Accor va être redynamisé grâce notamment à la création d'une nouvelle marque non standardisée dans le deux étoiles en Europe, au repositionnement de Sofitel et à la relance, avec des chambres "relookées", de Novotel, Formule 1 et Ibis. Avec huit plateformes d'expertise mondiale autour desquelles s'articulera l'organisation opérationnelle, nous proposerons ainsi un système unique de savoir-faire. L'autofinancement du Groupe et le produit de notre gestion patrimoniale - les cessions immobilières vont être sensiblement accélérées - seront investis dans des projets dont la rentabilité des capitaux employés sera au minimum de 15 %.



Gilles C. Pélisson
Administrateur - Directeur Général