

la lettre aux actionnaires



Novembre 2010
Numéro 36



Intensification du recentrage sur l'Hôtellerie

Chers Actionnaires,

C'est avec une grande émotion que je m'adresse à vous pour la dernière fois. Comme vous le savez sans doute, suite à des divergences stratégiques, le conseil d'administration de Accor, qui s'est tenu le 2 novembre dernier a pris la décision de mettre fin à mon mandat de Président-directeur général et a nommé Denis Hennequin Directeur général exécutif à compter du 1^{er} décembre 2010.

Je vais quitter un Groupe auquel je suis profondément attaché, un Groupe plus fort aujourd'hui avec des fondamentaux et des équipes bien en place.

Je tiens à remercier les femmes et les hommes qui, aux quatre coins du monde, m'ont accompagné dans cette aventure, car vous le savez, ce sont les équipes qui au quotidien délivrent, pour chacune de nos marques, fidèles aux deux co-fondateurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, la qualité de service et « l'esprit Accor ».

Accor vient de connaître cinq années de profonde mutation. La séparation des services et de l'hôtellerie a été accomplie avec succès et l'entreprise a repris le chemin de la croissance, présentant des résultats en forte amélioration. Nous pouvons en être fiers.

Le premier semestre 2010 marque une étape clé dans notre transformation avec les premiers résultats du « nouvel » Accor. Fruit de la bonne reprise de l'activité et de la poursuite des efforts sur la maîtrise des coûts, le résultat d'exploitation progresse de façon spectaculaire de + 109 %. Cette forte croissance nous permet de renouer avec un résultat net positif hors éléments exceptionnels liés à la scission.

A fin juin 2010, notre structure financière est plus que jamais solide avec des capitaux propres s'élevant à 4,5 milliards d'euros, une dette nette réduite à 964 millions d'euros et 2 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Au troisième trimestre 2010, l'accélération de la reprise nous conduit à réviser à la hausse notre objectif de résultat d'exploitation pour l'année 2010, entre 400 et 420 millions d'euros.

Nous poursuivons notre expansion avec un fort développement en France et à l'international, soit environ 200 hôtels supplémentaires.

De plus, la meilleure santé du marché immobilier en 2010 nous a permis d'intensifier notre stratégie de gestion dynamique des actifs hôteliers avec notamment l'annonce fin août d'une transaction immobilière majeure portant sur la cession des murs de 48 hôtels pour un montant de 367 millions d'euros. Ceci nous a amené à revoir le montant de nos cessions pour 2010 entre 600 et 650 millions d'euros (impact sur la dette nette retraitée), largement au-delà de notre objectif de début d'année de 450 millions d'euros.

Je suis fier que Accor, désormais recentré et en pleine santé, puisse profiter pleinement du rebond économique.

Fort de ses projets, des progrès déjà accomplis et de ses résultats, Accor est en ordre de marche pour une rentabilité durable et aborde aujourd'hui une nouvelle phase de son développement.

Denis Hennequin, futur Président-directeur général de Accor, est depuis 2009 un administrateur du Groupe. Il connaît donc bien l'entreprise et a de nombreux atouts pour réussir.

Je tiens à vous remercier, Chers Actionnaires, pour la confiance et la fidélité que vous m'avez accordée et continuerez d'accorder à notre Groupe.

Bien cordialement.

Gilles C. Pélisson
Président-directeur général

■ 2 juillet 2010 :

Introduction en Bourse de Edenred par apport-scission des activités Services.

■ 7 juillet 2010 :

Cession partielle des activités de restauration des Services à Bord des Trains de la Compagnie des Wagons-Lits.

■ Lancement et déploiement du projet d'entreprise « Ariane 2015 » articulé autour de 5 axes stratégiques : les marques, les collaborateurs, l'excellence opérationnelle, la stratégie de croissance et un modèle économique unique « asset right ».

■ Poursuite des économies avec un objectif annuel de 45 millions d'euros d'économies à réaliser en 2010.

■ 21 juillet 2010 :

création avec InterGlobe d'un nouveau fonds d'investissement hôtelier visant à accélérer le développement en Inde.

■ Intensification de la stratégie immobilière de gestion des actifs hôteliers ; **23 août 2010** : cession des murs de 48 hôtels pour 367 millions d'euros en France, Belgique et Allemagne.

■ 20 octobre 2010 :

révision à la hausse de l'objectif de résultat d'exploitation.

145 000 collaborateurs

90 pays

4 100 hôtels

500 000 chambres

Chiffre d'affaires

2 849 millions d'euros

+4,7 %

Le chiffre d'affaires Groupe est en hausse de +4,7 % à périmètre et taux de change constants par rapport à l'année précédente. En données publiées, le chiffre d'affaires augmente de +6,1 %.

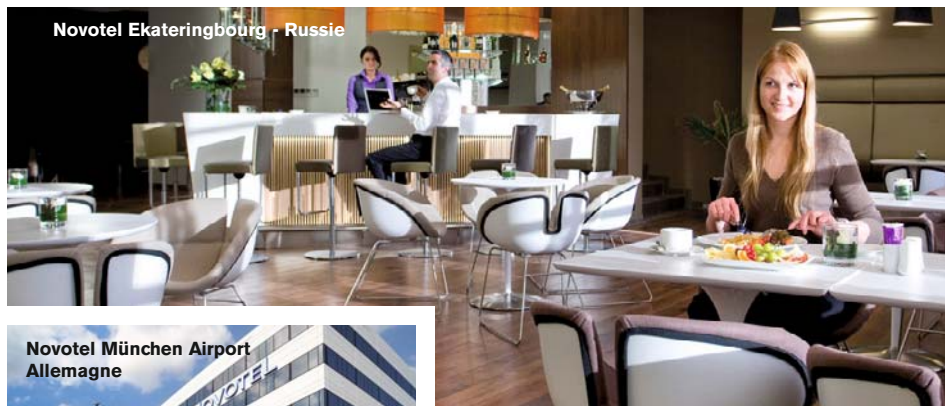
Cette forte progression a été tirée par la hausse des taux d'occupation des segments Haut et Milieu de gamme et Economique. Les prix moyens du segment Haut et Milieu de gamme ont progressé en Allemagne et au Royaume-Uni et se sont stabilisés sur le segment Economique. Dans la majorité des pays, et en particulier en Europe, la reprise amorcée au premier trimestre s'est accélérée au deuxième trimestre 2010 ainsi qu'au troisième trimestre avec un chiffre d'affaires en progression de 9,4 %.

Marge brute d'exploitation

29,2 % du chiffre d'affaires

+2,1 pts

La marge brute d'exploitation représente 29,2 % du chiffre d'affaires, en progression de 2,8 points en données publiées et de 2,1 points en données comparables par rapport au premier semestre 2009. Le résultat brut d'exploitation du Groupe s'établit à 833 millions d'euros.



Résultat d'exploitation

154 millions d'euros

+109 %

Le résultat d'exploitation s'établit à 154 millions, contre 69 millions au 30 juin 2009, soit une hausse de +109 % en données comparables en lien avec une bonne reprise de l'activité ainsi que la poursuite des efforts sur la maîtrise des coûts.

Résultat net, part du Groupe

-64 millions d'euros

Le résultat net hors coûts et impôts exceptionnels de scission s'élève à +12 millions d'euros.

Le résultat net prend en compte des dépréciations d'actifs à hauteur de -35 millions d'euros et intègre +20 millions d'euros de résultat sur les cessions d'actifs hôteliers, principalement à travers des opérations de contrat de management et de franchise.

Autofinancement disponible

La marge brute d'autofinancement du Groupe après investissements de rénovation d'hôtels s'établit à 319 millions d'euros contre 264 millions d'euros au 30 juin 2009.

Objectif 2010

Dans la majorité des pays et en particulier en Europe, les bonnes performances du premier semestre sont liées à la reprise de l'activité notamment par rapport à 2009, une année particulièrement difficile. Les indicateurs dont nous disposons nous rendent optimistes pour la fin de l'année.

Compte tenu de ces éléments, l'objectif de résultat d'exploitation s'établit entre 400 et 420 millions d'euros, à comparer avec un résultat d'exploitation de 236 millions d'euros en 2009 (hors Groupe Lucien Barrière et Compagnie des Wagons-Lits reclassés en « activités destinées à la vente »).

Objectif de résultat d'exploitation pour l'année 2010 : entre 400 et 420 millions d'euros.

Performance des 3 segments hôteliers à fin septembre 2010

L'hôtellerie Haut et Milieu de Gamme affiche la plus forte hausse. Son chiffre d'affaires a rebondi de + 8,4 % en données comparables. L'Allemagne, le Royaume-Uni et la France, ont été les principaux moteurs de cette reprise. Si les taux d'occupation ont progressé dans tous les pays, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France ont pu également augmenter leurs prix moyens. La tendance positive observée au 1^{er} semestre 2010 s'accélère. Soulignons les bonnes performances, en France, des marques Sofitel et Pullman au troisième trimestre, tant en terme de taux d'occupation (+7,9 pts) que de prix moyens (+4,5 pts). La progression du chiffre d'affaires est également marquée par la forte croissance des pays émergents, et en particulier l'Amérique Latine et l'Asie Pacifique.

L'hôtellerie Economique hors États-Unis connaît une bonne progression de son chiffre d'affaires, en hausse de + 6,4 % en données comparables, grâce à des taux d'occupation plus élevés atteignant près de 75 % en Europe, tandis que les prix moyens se stabilisent, notamment en France et au Royaume-Uni ou progressent comme en Allemagne. Toutes les marques bénéficient de la reprise de cycle. La croissance du chiffre d'affaires des pays émergents est particulièrement significative.

Et, l'hôtellerie Economique aux États-Unis gagne des parts de marché. A fin septembre, le chiffre d'affaires de Motel 6 a légèrement reculé de - 0,9 % en données comparables avec une bonne performance sur le troisième trimestre: +4,9 % contre -3,9 % au premier semestre. Cette progression est principalement due à l'amélioration des taux d'occupation. Dans un environnement économique encore affaibli par la crise, Motel 6 continue à gagner des parts de marché aux États-Unis, tandis que la croissance de son Revpar est positive, pour la première fois depuis le quatrième trimestre 2007.



Un développement soutenu en 2010

Accor a maintenu un rythme important en développement. Au cours des neuf premiers mois 2010, **130 hôtels ont été ouverts soit 15 400 chambres**. En ligne avec la stratégie de gestion des actifs immobiliers, ce développement a été réalisé à plus de 80 % en franchise et en management.

De belles adresses ont été inaugurées comme : le Novotel Ekateringbourg en Russie, le Novotel Munich Airport en Allemagne, le Novotel Barcelona City en Espagne ; le Mercure Madrid Santo Domingo en Espagne, deuxième établissement de la marque à Madrid et le troisième du pays ; l'ibis Zhenjiang Zhongshan en Chine



dont le réseau compte à ce jour une quarantaine d'hôtels dans ce pays, et l'ibis São José, le 50^{ème} au Brésil ; le all seasons Catania Acireale en Italie, 1^{er} all seasons du pays ; le Formule 1 Vitoria au Brésil. Fort de son succès, all seasons compte déjà aujourd'hui plus de 50 établissements en Europe.

Au total, 200 hôtels ouvriront leurs portes en 2010, soit environ 25 000 nouvelles chambres.



Un portefeuille de marques fortes et complémentaires...

	Standardisées	Non-standardisées	Long séjour	Expertises associées
Luxe		SOFITEL LUXURY HOTELS		LENÔTRE PARIS
Haut de gamme		PULLMAN GALLERY	Grand Mercure Apartments	Thalassa
Milieu de gamme	NOVOTEL Jette NOVOTEL	Mercure	adagio	
Economique	ibis HOTEL	all seasons HOTEL		
Très économique	Etap HOTEL Europe HOTEL FORMULE Hors Europe	6 Canada hotel F1 France	studios 6 Canada USA / Canada	

Avantages du Club des Actionnaires Accor : votre fidélité doublement récompensée

En plus des informations régulières, des rencontres variées et des offres découvertes, Accor réserve à ses membres du Club des Actionnaires l'ultime privilège du programme A|Club en leur attribuant la carte A|Club Platinum des Actionnaires, aussi longtemps qu'ils satisfont aux conditions d'adhésion du Club des Actionnaires Accor.



A|Club, programme de fidélisation 100 % internet permet à ses membres de gagner des points dans plus de 2 000 hôtels du Groupe Accor : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, all seasons, Thalassa sea & spa et Adagio. Les points A|Club peuvent également être collectés auprès de Lenôtre, d'Europcar, du Club Méditerranée, ainsi que 12 compagnies aériennes majeures. A|Club sera prochainement accepté dans les stations Shell du monde entier. De nouvelles compagnies aériennes rejoindront le programme d'ici la fin de l'année pour donner aux membres encore plus de choix pour convertir les points.

La carte A|Club Platinum des actionnaires se distingue par :

- sa facilité et sa simplicité d'utilisation : chaque euro dépensé dans un hôtel rapporte des points s'agissant indifféremment de l'hébergement, de la restauration, ou d'autres services supplémentaires. Les points sont convertibles en chèques utilisables dans tous les hôtels Accor sans contrainte de dates ou de période.
- son choix de gamme : A|Club est le seul programme de fidélisation utilisable dans des hôtels de deux à cinq étoiles dans le monde entier.
- son site internet www.a-club.com : permettant de consulter facilement son compte, de recevoir les chèques « A|Club rewards » de façon électronique et de consulter les offres exclusives réservées aux membres A|Club.



A|Club, programme de fidélisation mondial, fête son deuxième anniversaire

Pour fêter son deuxième anniversaire, A|Club a proposé des offres spéciales très attractives pour ses membres actuels et potentiels.

Vous avez peut-être déjà eu l'occasion de profiter des nombreuses offres pendant toute la semaine anniversaire du programme du 13 au 19 septembre 2010 ou encore du grand jeu anniversaire A|Club qui a parmi à certains membres de bénéficier de plus de 300 lots.

Comment adhérer au Club des Actionnaires Accor ?

Pour adhérer gratuitement au Club des Actionnaires Accor vous devez détenir 50 actions Accor au porteur ou 1 action Accor au nominatif. L'inscription s'effectue uniquement en ligne à partir du site internet www.accor.com, rubrique Finance, Espace Actionnaires, Club des Actionnaires.



Visite de site réservée aux membres du Club des Actionnaires

S O F I T E L
LUXURY HOTELS**Sofitel Paris Le Faubourg**15, rue Boissy d'Anglas
75008 PARISLundi 13 décembre 2010
De 14h00 à 17h30**Le nombre de visiteurs est limité à 14 personnes.****Pour vous inscrire à cette visite : contactez-nous entre le 22 et le 26 novembre 2010
uniquement au :****N° Vert 0 805 650 750**

touche 5, entre 9h et 18h.

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

Précisez vos nom, prénom, numéro de carte A|Club et le nombre de place que vous souhaitez
(deux au maximum). Les inscriptions seront enregistrées par ordre de réception des appels.

A proximité immédiate des Champs Elysées, entre la très chic rue du Faubourg Saint-Honoré et la Place de la Concorde, cet hôtel de luxe 4 étoiles est le rendez-vous prisé du monde de la mode et de la diplomatie. La décoration des 147 chambres dont 22 nouvelles Suites se caractérise par une touche résolument française mais contemporaine. Un véritable havre de paix à travers le restaurant gastronomique et sa terrasse paysagée, la bibliothèque et le Bar 30 avec cheminées ainsi que son espace bien-être raffiné.

Le Sofitel Paris Le Faubourg est un hôtel de luxe qui célèbre l'art de vivre à la française tout en élégance en associant les beaux objets à des matériaux raffinés. Les chambres sont dotées de la literie MyBed pour un confort et un bien-être uniques.

Vous aurez notamment l'occasion de découvrir ce qui fait de cet hôtel un endroit différent des autres palaces parisiens : sa toute nouvelle collection de suites et son appartement Couture dont la décoration est signée par l'architecte et décorateur de renom Didier Gomez.

Avec ces nouvelles créations, un tiers des chambres du Sofitel Paris Le Faubourg sont désormais des suites.



14,3

Millions de nuitées ont déjà été vendues par Accor au travers de son site internet cette année, ce qui représente un total de plus de **1,1 milliard d'euros** de chiffre d'affaires. Ces ventes témoignent du dynamisme des 14 sites de vente Accor.



1^{er} Le Novotel Rio de Janeiro Santos Dumont est le **1^{er} Novotel de Rio**, haut lieu touristique et deuxième pôle économique du Brésil. Il est situé en plein centre des affaires, proche de l'aéroport Santos Dumont et des attractions touristiques.

130

Nouveaux hôtels à travers le monde sur les neuf premiers mois de l'année 2010.

Dont :

18

hôtels filiales

Soit Accor est propriétaire des terrains et des murs de l'hôtel, soit il ne l'est pas et loue l'immeuble à un investisseur. Il lui paie un loyer qui peut être variable en fonction du chiffre d'affaires. Cette formule est privilégiée dans l'hôtellerie **milieu et haut de gamme et économique**, ainsi que dans les pays **économiquement stables**.

500 000

Ouverture de la **500 000^{ème} chambre avec le Sofitel Dongguan Humen Oriental** en Chine.



23

hôtels managés

Accor gère, pour le compte d'un propriétaire, un établissement sous enseigne Accor, qui bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoir-faire hôtelier du Groupe, moyennant le paiement d'une redevance. Ce mode d'exploitation en contrat de gestion est utilisé en priorité pour les marques **haut de gamme et luxe**, et également dans les **pays émergents**.

33

hôtels Mercure au Royaume-Uni. Dernier né après travaux : le Mercure Southampton Centre. Ce bâtiment vieux de cinq cents ans est la nouvelle adresse d'exception alliant design et charme à l'anglaise.



15 387

nouvelles chambres à travers le monde entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2010.

+109 %

C'est la progression du résultat d'exploitation au 1^{er} semestre 2010 comparé au 1^{er} semestre 2009. Elle reflète une bonne reprise de l'activité associée à la poursuite des efforts sur la maîtrise des coûts.

5

Millions d'adhérents au programme de fidélisation mondial A|Club, deux années après son lancement.

89

hôtels franchisés

Contrairement au contrat de gestion, l'hôtel est exploité par un propriétaire indépendant qui utilise l'une des marques de Accor, ainsi que ses systèmes de réservation et de distribution, moyennant le paiement d'une redevance et la mise en conformité avec les normes de ladite marque. Ce mode de détention est privilégié pour les **marques non standardisées** notamment Mercure et All Seasons.

600-650

millions d'euros

C'est le nouvel objectif de réduction de la dette nette retraitée en 2010. Il confirme la capacité du Groupe à accélérer son programme de cession et à réaliser le plan de cessions 2010-2013.

➔ Rendez-vous au Salon Actionaria les 19 et 20 novembre

Accor aura le plaisir de vous accueillir sur son stand au Palais des Congrès de Paris les 19 et 20 novembre prochains à l'occasion du salon de la Bourse, Actionaria. Des invitations sont disponibles sur demande sur comfi@accor.com ou au



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

➔ Le Groupe de réflexion du Club des Actionnaires toujours en action

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.

Les dernières rencontres ont eu lieu les 13 avril et 20 septembre dernier.

Au programme de ses travaux : l'analyse et la lecture critique des dernières publications, des vecteurs de communication, des réflexions sur la scission, le projet de cette Lettre aux actionnaires et leur intervention lors du Salon Actionaria.



➔ Grand Prix Boursoscan 2010 Accor remporte le 3^{ème} prix de la Communication Financière

BOURSOSCAN
Edition 2010

Boursorama, site d'information financière en ligne en France, et le cabinet d'études OpinionWay, ont réalisé, cette année encore, une étude sur les sociétés cotées et leur image auprès des investisseurs.

Près de 120 sociétés cotées en France ont été évaluées par 7 500 internautes. Accor a monté la 3^{ème} marche du podium de la Meilleure Communication Financière.

Accor participe à la réduction des envois papier, ainsi toutes les publications futures seront uniquement disponibles sur www.accor.com rubrique Finance, Espace Actionnaires. Afin de recevoir les prochaines lettres aux actionnaires, abonnez-vous à la version électronique sur comfi@accor.com ou au

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

Vos rendez-vous

- 19-20 novembre 2010 : Salon Actionaria à Paris
- 19 janvier 2011 : Chiffre d'affaires annuel 2010
- 23 février 2011 : Résultats annuels 2010

➔ Grand Prix de la Transparence Accor lauréat du classement général

Grands Prix de la
Transparence

Labrador, leader européen de l'édition financière, et Sciences Po ont décerné 18 Grands Prix de la Transparence.

Accor a remporté quatre Prix :

- le 2^{ème} prix du classement général
- le 1^{er} prix du document de référence
- le 1^{er} prix de la Précision
- le 1^{er} prix du secteur « Services aux consommateurs ».

➔ Dans le cadre de sa politique développement durable et pour son engagement contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, Accor vient de recevoir le prix Global Vision Award 2010 décerné par le prestigieux magazine de tourisme américain « Travel + Leisure ». Depuis 2002, avec l'ONG ECPAT International, Accor forme dans 34 pays ses équipes hôtelières à réagir face aux situations à risque et sensibilise ses clients.



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