

Chiffre d'affaires

+7,1%*

Marge brute
d'exploitation

+1,9 pt*

Résultat
d'exploitation

+82,4%*

Dividende

0,62 €
par action

CHIFFRES-CLÉS 2010

Chers Actionnaires,

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que je m'adresse à vous pour la première fois depuis ma prise de fonctions à la tête de Accor, en décembre dernier. Je suis ravi d'entamer avec vous cette relation de confiance que je souhaite constructive et de qualité. Comme vous le savez je ne découvre pas complètement Accor puisque j'ai été membre du Conseil d'administration pendant plus d'un an et demi, mais le regard que je porte désormais sur le Groupe est différent de celui que j'avais en tant qu'administrateur.

Mes premiers pas aux commandes de Accor m'ont conduit au-delà de nos frontières européennes. Je tenais à rencontrer les équipes sur le terrain et dans les filiales, pour appréhender les enjeux de notre métier et la culture Accor. J'ai été impressionné par cet esprit d'entreprise et d'innovation commun aux collaborateurs, tous animés par le même souci de l'excellence et du service, le même désir de progresser. C'est en se remettant en cause perpétuellement que nous continuerons à faire la course en tête. Hospitalité, engagement, passion du métier ne sont pas de vains mots chez Accor, les équipes vivent ces valeurs fédératrices au quotidien. Je suis fier d'avoir rejoint les 145 000 collaborateurs du premier opérateur hôtelier mondial.

L'esprit Accor, unique et si précieux, associé à la pertinence de son modèle économique ont permis au Groupe de rebondir plus vite et plus haut que les autres en 2010, et d'afficher des performances exceptionnelles. La reprise observée au premier semestre s'est largement confirmée dans la seconde partie de l'année, ce qui nous a permis de dépasser tous les objectifs que nous nous étions fixés. Notre chiffre d'affaires a progressé de 7,1 % en données comparables atteignant 5 948 millions d'euros grâce à une reprise solide sur l'ensemble des segments. Tous nos indicateurs clés sont d'excellente qualité, tant au niveau opérationnel avec une amélioration significative de la rentabilité du groupe (+1,9 point de la marge d'exploitation), qu'en termes de cessions d'actifs. Plus rapide que prévu, le plan d'Asset Management a permis ainsi d'alléger considérablement la dette nette du Groupe.

Fort d'une situation financière saine, le nouvel Accor « 100 % hôtelier » est en ordre de marche pour grandir, sans changement de cap mais à un rythme plus soutenu. Accor tire sa force de son modèle unique : un portefeuille de marques complet, un maillage géographique stratégique et un savoir-faire d'opérateur inégalé. Je souhaite m'appuyer sur ses atouts incontestables pour accélérer la mise en œuvre d'une stratégie éprouvée. J'ai mis en exergue trois axes prioritaires, créateurs de valeur : renforcer les marques, mieux promouvoir notre savoir-faire, accélérer notre développement dans les pays matures et les marchés émergents.

Et pour mener à bien ce projet d'entreprise ambitieux, je me suis entouré d'une équipe d'hommes et de femmes à son image, aux personnalités fortes et aux expertises reconnues. Ce Comex, que j'ai voulu restreint pour une réactivité optimale, sera le moteur de la mutation de Accor.

C'est avec confiance que nous abordons 2011 qui sera l'année de l'accélération pour Accor, avec l'ambition de porter le Groupe au sommet des leaders mondiaux de l'hôtellerie.

Je serai ravi de m'adresser directement à vous lors de notre rendez-vous annuel le 30 mai prochain à l'occasion de l'Assemblée Générale des actionnaires.



Denis Hennequin

Président-directeur général



Chiffre d'affaires

5 948 millions d'euros
+7,1 %*

Le chiffre d'affaires consolidé ressort **en hausse de 7,1% à périmètre et taux de change constants** par rapport à 2009. Le Groupe bénéficie de la dynamique favorable du cycle hôtelier sur l'ensemble des segments. La croissance s'est accélérée au second semestre, marquée par des taux d'occupation qui continuent à progresser et des prix qui confirment leur remontée au dernier trimestre de l'année. Après avoir été amorcée en Allemagne et au Royaume-Uni, la reprise s'est étendue à la France puis à la majorité des pays européens. Le Groupe a également bénéficié en 2010 d'une activité soutenue dans les pays émergents.

Marge brute d'exploitation

30,5 %
du chiffre d'affaires
+1,9 pt*

La performance opérationnelle est en forte progression, avec une marge brute d'exploitation de **+1,9 point à périmètre et change constants**. Elle est portée par la hausse des taux d'occupation et par la réalisation plus importante que prévue d'un plan d'économies sur les coûts de support de 132 millions d'euros sur les deux dernières années, dont 45 millions d'euros en 2010.

Résultat d'exploitation

446 millions d'euros
+82,4 %*

Le résultat d'exploitation s'établit à 446 millions d'euros contre 235 millions en 2009, soit **une hausse de 82,4 % en données comparables**, liée notamment à une bonne reprise de l'activité sur le segment Haut et Milieu de gamme.

Endettement net

730 millions d'euros
contre 1 624 millions d'euros
en 2009

La réduction significative de la dette nette aboutit à une situation financière solide qui résulte notamment de l'accélération du programme de gestion d'actifs immobiliers.

**en données comparables*



Mercure Rimini Artis - Italie



Ibis Al Rigga - Dubai
Emirats Arabes Unis

100% hÔTelier

2010 a été une année riche et historique pour Accor, qui a poursuivi le recentrage de son activité sur son cœur de métier d'opérateur hôtelier, avec :

- La scission de l'activité Services concrétisée par l'introduction en bourse d'Edenred le 2 juillet 2010 ;
- La vente de l'activité Restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits annoncée le 7 juillet 2010 ;

Le recentrage de l'activité de Accor a été complété en 2011 par la cession de sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière (finalisée début mars 2011).



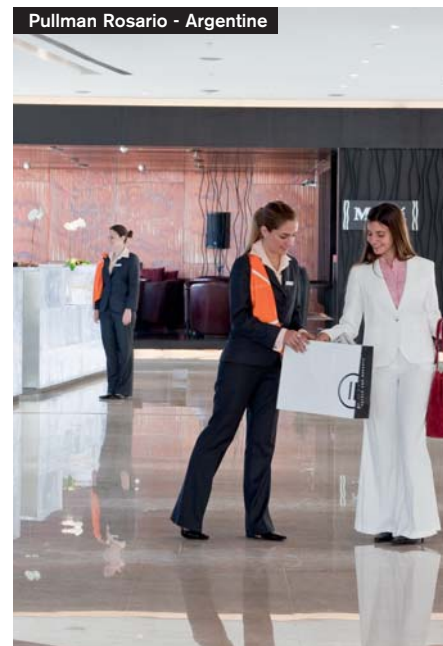
Solide reprise sur l'ensemble des segments

L'hôtellerie Haut et Milieu de Gamme a connu un retournement rapide de son activité et affiche d'excellentes performances en 2010. Son chiffre d'affaires augmente de +9 % en données comparables. La marge brute d'exploitation bondit de 2,7 points pour atteindre 28,5 % du chiffre d'affaires, son plus haut niveau historique. Toutes les marques du segment ont contribué à ces bons résultats, notamment Sofitel et Pullman qui profitent pleinement du retour de l'activité des entreprises. Au niveau géographique, l'Asie Pacifique, l'Amérique Latine et les grandes métropoles européennes ont été les moteurs de cette croissance.

L'hôtellerie Economique hors Etats-Unis, plus résistante aux cycles et moins volatile, affiche une croissance de +6,8 %, portée par les taux d'occupation. Tirée par la performance d'Ibis, la marge s'établit à 37 % du chiffre d'affaires (+1 point) et retrouve ainsi son niveau pré-crise. La reprise a été particulièrement forte en Allemagne et au Royaume-Uni.

L'hôtellerie Economique aux Etats-Unis a amorcé sa reprise en juin 2010. Son chiffre d'affaires ressort ainsi en légère hausse, grâce notamment à une accélération de la demande au quatrième trimestre. Les prix moyens, qui sont restés en baisse tout au long de l'année, ont eu un impact direct sur la rentabilité en 2010 : la marge opérationnelle est en recul de 1,3 point sur l'année (29,7 % du chiffre d'affaires) mais redevient positive au second semestre.

Pullman Rosario - Argentine



Mercurie Bratislava Centrum - Slovaquie



Accor en chiffres

1^{er} opérateur hôtelier mondial

1^{er} employeur hôtelier mondial
avec **145 000** collaborateurs

Plus de **4 200** hôtels

Plus de **500 000** chambres

Dans **90** pays

Un portefeuille de marques fortes et complémentaires



(1) Aux États-Unis et au Canada
(2) Uniquement en France
(3) En Asie et au Brésil
(4) En Europe, Afrique, Moyen-Orient

Novotel Toronto Vaughan Centre - Canada





Etap Hotel Wien Messe - Vienne - Autriche



FOCUS SUR...

L'Asset Right : un modèle économique unique

Le développement de Accor s'appuie sur une stratégie unique de gestion dynamique des actifs immobiliers hôteliers. Dénommée *Asset Right*, cette stratégie consiste à adapter les modes de détention des hôtels selon leur segment de marché et leur localisation.

Accor est le seul groupe hôtelier qui combine des hôtels qu'il gère pour son propre compte - en propriété et en location à loyer fixe ou variable - ou pour le compte de propriétaires/investisseurs à travers des contrats de franchise ou de gestion.

L'objectif poursuivi depuis 2006 est de favoriser les modes de détention peu capitalistiques, afin de réduire les capitaux employés et la volatilité des résultats. Pour ce faire, Accor privilégie un développement tourné vers l'*Asset light* et a entrepris des opérations de cessions des murs d'hôtels tout en conservant leur exploitation sur le long terme.

Accorhotels.com est devenu le

N°1 des sites internet
de réservation d'hôtels en France
avec près de **8 millions** de visites
par mois, en hausse de **+34 %** sur
l'année 2010.

Les forces d'un groupe recentré sur son cœur de métier

Un portefeuille de marques complet et adapté aux ambitions du Groupe

Accor est le seul groupe hôtelier à être présent sur tous les segments de marché, du très économique au luxe. Cette gamme élargie permet de répondre à la demande de segmentation de plus en plus fine réclamée par les clients.

Un savoir-faire unique en tant que premier opérateur hôtelier mondial

Accor gère près de 400 000 chambres en filiale ou en contrat de gestion, soit 80 % de son réseau. Cette 1^{ère} place lui confère une forte expertise reconnue auprès de ses partenaires propriétaires et franchisés.

Une position de leader sur 4 continents

Le Groupe est N°1 en Europe, Afrique Moyen-Orient, Amérique Latine et Asie Pacifique soit en nombre d'hôtels, soit en nombres de chambres. Ce maillage du globe est un atout stratégique pour s'implanter sur de nouveaux marchés, notamment dans les pays émergents.

Un modèle économique aux fondamentaux solides

Le modèle économique de Accor est désormais

- générateur de cash avec pour la première fois un cash flow disponible positif après investissements et avant cessions d'actifs,
- créateur de valeur à travers sa gestion d'actifs immobiliers et
- désendetté permettant au Groupe d'avoir des marges de manœuvre financières pour accélérer son développement.

Novotel Marseille Vieux Port - France



Accélération du programme de gestion d'actifs immobiliers

Dans le cadre de sa politique d'**Asset Right**, Accor s'était donné comme objectif sur la période 2010/2013 de céder 450 hôtels pour un impact positif de 2 milliards d'euros sur la dette nette retraitée.

Dès la fin de la première année, ce programme a été réalisé à hauteur de 30 % : 171 hôtels représentant plus de 18 000 chambres ont été refinancés en 2010 (avec un impact sur la dette nette retraitée de 630 millions d'euros et un impact cash de

541 millions). Rappelons l'opération immobilière majeure conclue avec Predica et Foncière des Murs en août 2010 qui porte sur la cession des murs de 49 hôtels en Europe, assortie de contrats de location variable (43 finalisés en 2010).

Accor annonce l'accélération de son programme de cessions avec comme nouvel objectif **1,2 milliard d'euros d'impact dette nette retraitée sur les deux exercices 2011/2012 cumulés**.



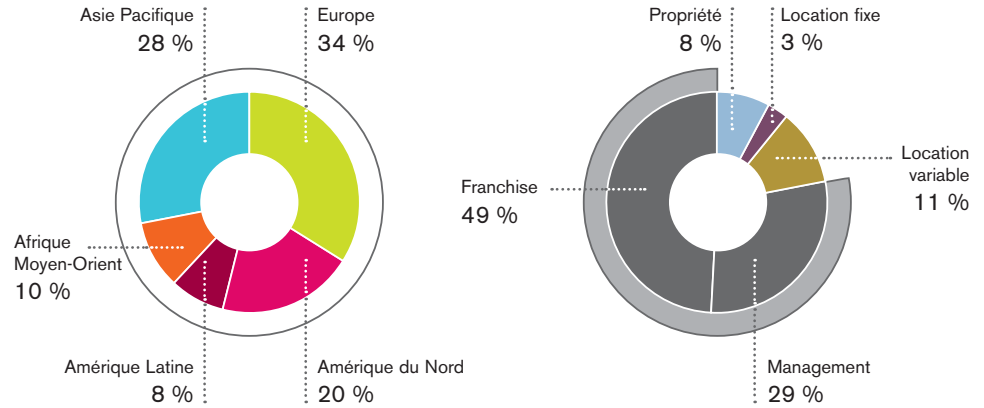
Développement dynamique du parc hôtelier

En 2010 Accor a ouvert **214 hôtels, soit près de 25 000 nouvelles chambres.**

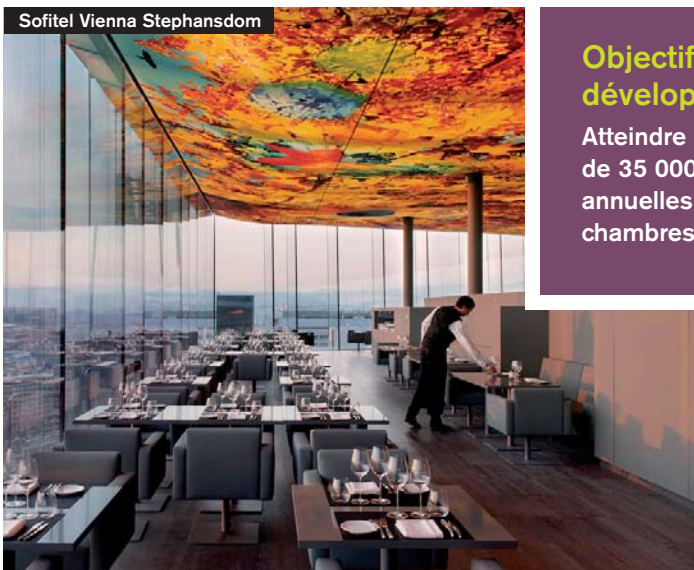
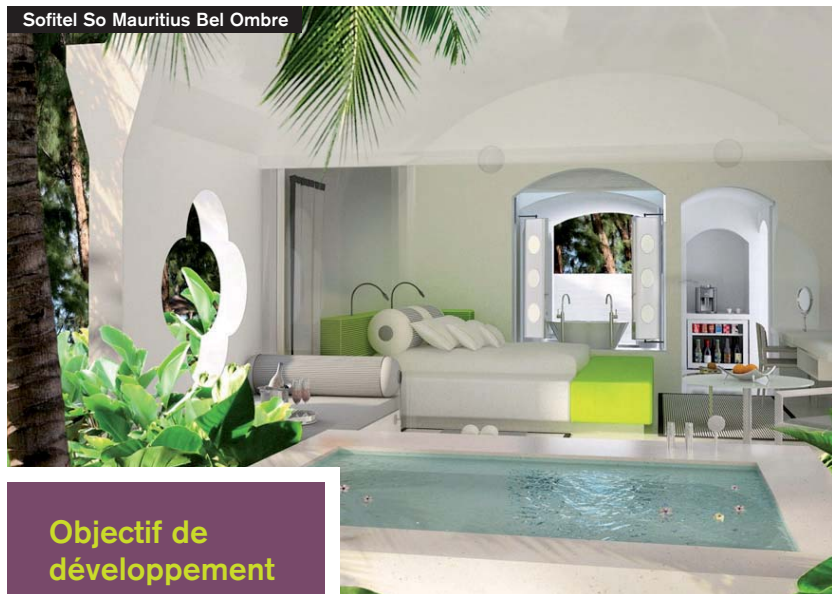
46 % d'entre elles se situent dans les pays à forte croissance ;

78 % ont été réalisées en contrats de franchise et management, en ligne avec la stratégie de développement en mode de détention peu capitalistique.

Ces ouvertures ont permis à Accor de franchir en 2010 le cap symbolique des **500 000 chambres**, pour 64 % détenues en **Asset light** (contrats de franchise, gestion et location à loyer variable), en hausse de 4 points par rapport à 2009.



Ils ont ouvert en 2010...



Objectif de développement
Atteindre le rythme de 35 000 ouvertures annuelles de chambres en 2012.





Comité Exécutif

Fin janvier 2011, Denis Hennequin a annoncé la formation d'un nouveau Comité Exécutif. Volontairement resserré, et aux compétences renforcées, le Comité Exécutif est axé sur les objectifs stratégiques du Groupe. Il est composé de 8 membres :

Denis Hennequin

Président-directeur général



Yann Caillère

Directeur Général Délégué en charge des opérations monde.



Grégoire Champetier

Directeur Général Marketing, en charge de la stratégie des marques, du design, du marketing, de la distribution.



Anne-Marie Cambourieu

Directrice Exécutive Ressources Humaines, responsable de l'organisation du Groupe, de la transformation et du développement durable.



Dominique Esnault

Directrice Exécutive Support Opérations en charge du développement, de la franchise, des achats, des services techniques & design management.



Pascal Quint

Secrétaire Général en charge de la direction juridique, des assurances, de la gestion des risques, et de de l'audit. Il est également Secrétaire du conseil d'administration.



Sophie Stabile

Directrice Exécutive Finances, responsable des systèmes d'information Groupe.



Marc Vieilledent

Directeur Exécutif Asset Management, en charge de l'asset management & stratégie ainsi que des fusions-acquisitions.



Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Accor, réuni le mardi 22 février 2011 sous la présidence de Denis Hennequin, a coopté, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, **Madame Mercedes Erra** en tant que nouvel administrateur. La ratification de cette nomination sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

Mercedes Erra*, Présidente Exécutive d'Euro RSCG Worldwide, apportera au Conseil son expérience reconnue dans la construction et la gestion des marques. Elle a notamment contribué à d'importants tournants stratégiques pour les marques dont elle s'est occupée (la santé pour Danone, la jeunesse pour Evian, le mythe du voyage pour Air France, la créativité media pour Canal+).

Le Conseil d'administration de Accor est composé de 11 membres :

Denis Hennequin, Président-directeur général,

Jean-Paul Bailly*, Président du groupe La Poste,

Thomas J. Barrack, Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC,

Sébastien Bazin, Directeur général Europe de Colony Capital SAS,

Philippe Citerne*, Ancien Directeur général délégué de la Société Générale,

Mercedes Erra *, Présidente Exécutive d'Euro RSCG Worldwide,

Sophie Gasperment*, Directeur général de The Body Shop International (Groupe L'Oréal),

Bertrand Meheut*, Président du Directoire du groupe Canal+,

Virginie Morgon, Membre du directoire d'Eurazeo,

Franck Riboud*, Président-directeur général de Danone,

Patrick Sayer, Président du directoire d'Eurazeo.

*Administrateurs indépendants.

Assemblée Générale

L'Assemblée Générale annuelle aura lieu le **lundi 30 mai 2011 à 10h** au Novotel Paris Est (1, place de la République, 93177 Bagnole). Pour participer à cette Assemblée mixte, les actionnaires devront justifier de cette qualité par l'enregistrement de leurs titres avant le mercredi 25 mai 2011 à 0h00.

Comment voter ?

4 possibilités :

- Assister personnellement à l'Assemblée générale
- Donner pouvoir au Président de l'Assemblée générale
- Donner pouvoir à un tiers (toute personne de votre choix)
- Voter par correspondance.

Les actionnaires détenteurs **d'actions au nominatif** recevront directement un avis de convocation qui comprend notamment un formulaire de demande de carte d'admission, de pouvoir et de vote par correspondance. Pour participer à l'Assemblée Générale, ils devront transmettre ce formulaire complété à la Société Générale.

Pour obtenir ces documents, les **actionnaires au porteur** devront se rapprocher de l'intermédiaire financier qui gère leurs titres. Ce dernier se chargera de transmettre le formulaire complété par l'actionnaire accompagné de l'attestation de participation à la Société Générale, mandatée par Accor pour organiser son Assemblée Générale.

Les informations relatives à cette Assemblée Générale seront également disponibles sur le site internet de Accor.

Société Générale

Service Assemblées générales

32, rue du Champ-de-Tir

BP 81 236

44312 Nantes Cedex 3



Dividende

Un dividende de 0,62 euro par action, payable en numéraire, sera proposé à l'Assemblée Générale qui se réunira le 30 mai 2011.

Il correspond à un taux de distribution de 50 % du résultat courant après impôt.

La date de détachement du coupon est fixée au 6 juin 2011.



Communication 100 % web



Dans un souci de protection de l'environnement, l'un des piliers du programme de développement durable « Earth Guest », les publications sont disponibles uniquement en version électronique. Pour recevoir les prochaines lettres aux actionnaires, abonnez-vous à l'alerte email sur www.accor.com, rubrique Finance, espace Actionnaires.

Agenda financier

- **30 mai 2011** :
Assemblée Générale
- **19 juillet 2011** :
Chiffre d'affaires
du premier semestre 2011

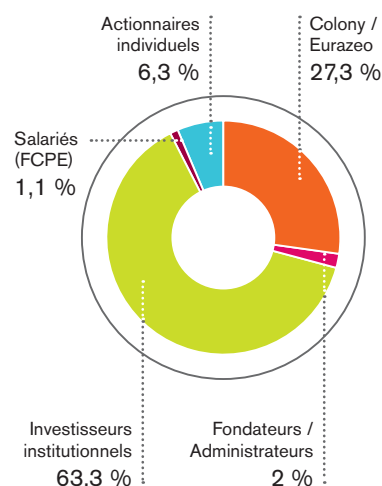
Club des actionnaires **A|CLUB**

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

Dans le cadre du programme de fidélité A-Club, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte A-Club Platinum : ils cumulent deux fois plus de points que les membres AClub Classique dans les hôtels participant au programme et bénéficient d'avantages exclusifs. Pour bénéficier de ce statut d'exception, complétez le formulaire d'adhésion directement en ligne sur l'espace Actionnaires du site internet de Accor (page Club des actionnaires).



Répartition du capital de Accor au 31 décembre 2010



Le Groupe de Réflexion du Club des actionnaires s'est réuni le 22 avril 2011

Le Groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels de Accor a été créé en 2007. Composé de quinze membres issus du Club des actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels.

Réunis le 22 avril dernier, les membres du « GRC » ont notamment engagé un débat ouvert avec Denis Hennequin qui leur a présenté la stratégie du Nouvel Accor recentré sur son cœur de métier, l'hôtellerie. Au programme de leurs travaux : la préparation de l'Assemblée Générale et l'analyse des outils de communication financière. Ce RDV semestriel, qui coïncidait avec la journée annuelle du développement durable chez Accor, a également été l'occasion de faire un focus sur le programme « Earth Guest ».

Accor en bourse (au 29 avril 2011)

- Nombre d'actions : 226 992 901
- Nombre de droits de vote : 260 202 276
- Nominal : 3 euros
- Code ISIN : FR0000120404
- Place de cotation : Euronext Paris, Compartiment A
- Capitalisation boursière : 6,8 milliards d'euros
- Principaux indices : CAC 40, SBF 120, Euronext 100, CAC Large 60

Contact

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

■ Par téléphone



■ Par e-mail :

comfi@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

■ Sur internet :

www.accor.com