

# Résultats annuels 2009

24 Février 2010

# Executive Summary

Gilles Pélisson – Président-directeur général

Jacques Stern – Directeur général délégué

# Résultats 2009

- **Résultat avant impôt et éléments non récurrents en haut de l'objectif annoncé, à 448m€, en dépit de l'impact de (39)m€ lié à la dévaluation du Bolivar**
  - **Services Prépayés:** CA en légère croissance à pcc<sup>(1)</sup> en 2009, en ligne avec l'objectif fixé
  - **Hôtellerie:** Premiers signes de stabilisation des taux d'occupation en décembre
  - **Economies de coûts** supérieures aux objectifs:
    - **165m€** d'économies réalisées dans les hôtels filiales vs. **150m€** annoncées
    - **87m€** d'économies réalisées dans les fonctions support vs. **80m€** annoncées
- **Situation financière solide: dette nette de 1,6Md€**
  - **2,5Mds€** de **lignes de crédit** confirmées et non utilisées
  - MBA d'exploitation courante/dette nette retraitée<sup>(2)</sup>: **20,0%**
- **Résultat net: (282)m€, impacté par des dépréciations d'actifs et des charges de restructuration de 514m€**
- **Proposition de distribution d'un dividende de 1,05€ par action**

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

<sup>(2)</sup> Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

# Tendances et perspectives 2010

## ▪ Services

### ▪ **Chiffre d'affaires opérationnel :**

- Europe: environnement économique difficile lié à la poursuite de la hausse du chômage
- Pays émergents: environnement plus favorable

### ▪ **Chiffre d'affaires financier:**

- Impact négatif de la baisse des taux d'intérêt sur le chiffre d'affaires financier au S1 2010
- Stabilisation attendue au S2 2010

## ▪ Hôtellerie

### ▪ **Premiers signes de stabilisation des taux d'occupation, à confirmer au T1 2010**

- Stabilisation des prix moyens à prévoir généralement 3 à 9 mois après la stabilisation des taux d'occupation

### ▪ **Confirmation du plan d'économies de coûts de support: 45m€ en 2010**

### ▪ **Poursuite de la stratégie « Asset Right »: opération sur 5 hôtels en Europe (154m€)**

- Opération réalisée avec Invesco Real Estate en février 2010
- 4 hôtels en « Sale & Variable Lease Back », 1 hôtel en « Sale & Management Back »
- Impact dette nette retraitée<sup>(1)</sup> 2010: 93m€

<sup>(1)</sup> Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

# Two Equity Stories

## Vision Accor Hospitality

Devenir le leader européen de la franchise  
Etre l'un des 3 leaders mondiaux dans l'hôtellerie

Un portefeuille de marques fortes

L'excellence opérationnelle

Un modèle économique unique « Asset Right »

Un développement soutenu

« People First »

## Vision Accor Services

Etre le leader mondial des avantages aux salariés et aux citoyens

Etre un acteur majeur des services prépayés  
contribuant à la performance des organisations

Un modèle économique pérenne,  
peu cyclique et peu capitalistique

# Modalités de la séparation

- **Une séparation pertinente**

- 2 leaders ayant atteint une taille critique
- 2 groupes autonomes
- 2 projets créateurs de valeur

- **Modalités de la séparation**

- Création de **2 sociétés cotées sans lien capitalistique** entre elles
- **Allocation de la dette nette existante (1,6Mds€ à fin 2009)**, permettant une notation conforme à chaque métier et l'optimisation de la structure du capital de chaque entité:
  - Services ⇒ **Dette nette: 0,4Md€**
  - Hôtellerie ⇒ **Dette nette: 1,2Md€**
- **Engagement de Colony Capital et Eurazeo de soutenir les deux sociétés jusqu'au 1<sup>er</sup> Janvier 2012**

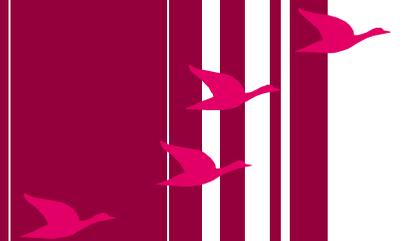
- **Objectif de réalisation de l'opération fin juin 2010<sup>(1)</sup>**

**Deux projets d'entreprise ambitieux et motivants**

**Deux leaders mondiaux créateurs de valeur**

<sup>(1)</sup> Sous condition d'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale

# Résultats annuels 2009



# Comptes de résultats: chiffres clés

<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 722</b>	<b>7 065</b>	<b>-8,5%</b>	<b>-7,9%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation (Ebitdar)</b>	<b>2 290</b>	<b>1 976</b>	<b>-13,7%</b>	<b>-12,5%</b>
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>29,7%</i>	<i>28,0%</i>	<i>(1,7)pt</i>	<i>(1,5)pt</i>
<b>Excédent Brut d'Exploitation (Ebitda)</b>	<b>1 387</b>	<b>1 092</b>	<b>-21,3%</b>	<b>-19,3%</b>
<b>Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents</b>	<b>875</b>	<b>448</b>	<b>-48,9%</b>	<b>-38,0%</b>
<i>% RAI / CA</i>	<i>11,3%</i>	<i>6,3%</i>	<i>(5,1)pts</i>	<i>(3,8)pts</i>
<b>Résultat courant après Impôt</b>	<b>603</b>	<b>328</b>	<b>-45,6%</b>	<b>n/a</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>575</b>	<b>(282)</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>

**Résultat avant Impôt et Eléments non Récurrents  
en haut de la fourchette de l'objectif fixé de 400 à 450m€,  
en dépit de l'impact de (39)m€ lié à la dévaluation du Bolivar**

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Chiffre d'affaires 2009: 7 065 m€

-7,9%

*A pcc<sup>(1)</sup>  
(612)m€*

## ■ Activité à périmètre et taux de change constants

- Services Prépayés : +14m€, +1,4% à pcc<sup>(1)</sup>
- Hôtellerie : (580)m€, -10,1% à pcc<sup>(1)</sup>

+4,4%

*Développement  
337m€*

## ■ Impact du développement

- Hôtellerie : +171m€
  - Intégration de Orbis : +1,0%
  - Ouvertures : 27 330 chambres
- Groupe Lucien Barrière : +103m€  
(Consolidation de la participation à hauteur de 49% depuis le 1<sup>er</sup> Juillet 2009)

-3,5%

*Cessions  
(271)m€*

## ■ Impact des cessions

- Transactions immobilières : (92)m€
- Contrat France "Services à bord des trains" : (76)m€
- Restauration collective Brésil : (68)m€

-1,4%

*Effets de change  
(111)m€*

## ■ Effets de change

- USD : +0,4%
- GBP : -0,6%
- VEF : -0,3%
- BRL : -0,2%

-8,5%

*Publié  
(657)m€*

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Légère croissance dans les Services Prépayés

## Année difficile dans l'Hôtellerie

- **Services Prépayés:** croissance légèrement positive du chiffre d'affaires:

**+1,4%** à pcc<sup>(1)</sup> (-3,6% publié)

- **CA opérationnel:** **+3,9%** à pcc<sup>(1)</sup>, en dépit d'une forte baisse de l'emploi salarié, particulièrement en Europe  
=> **Leviers de croissance forts et durables**
- **CA financier:** **-15,0%** à pcc<sup>(1)</sup>, impacté par la forte chute des taux d'intérêt (10% du CA total Services Prépayés)

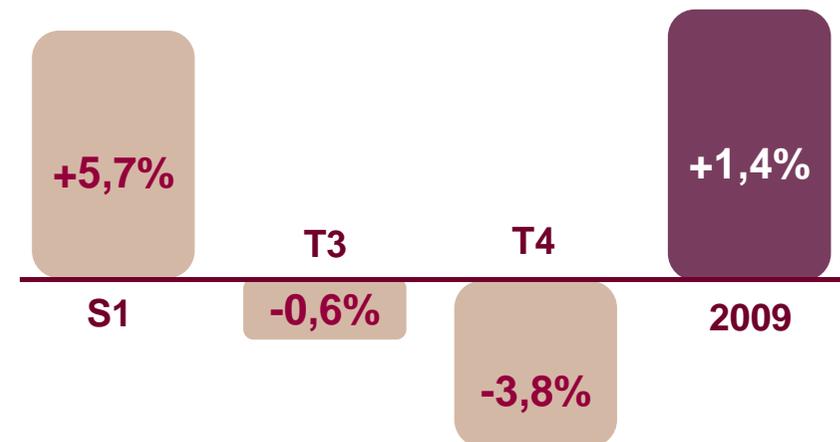
- **Hôtellerie:** une année difficile:

**-10,1%** à pcc<sup>(1)</sup> (-9,8% publié)

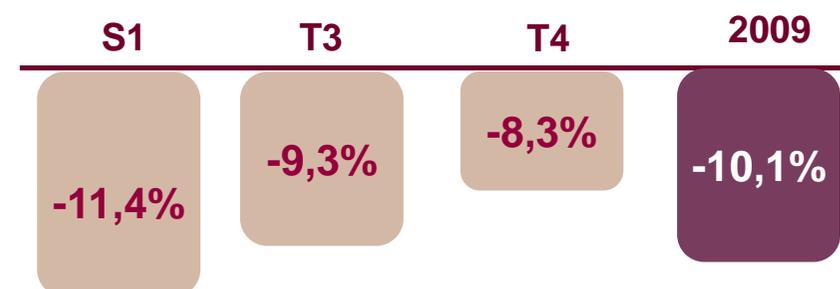
- **HMG:** **-11,5%** à pcc<sup>(1)</sup>
- **Eco hors US :** **-6,1%** à pcc<sup>(1)</sup>
- **Eco US :** **-13,8%** à pcc<sup>(1)</sup>

**=> Bonne résistance du segment Economique en Europe, où Accor est leader**

Chiffre d'affaires Services Prépayés à pcc<sup>(1)</sup>



Chiffre d'affaires Hôtellerie à pcc<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Résistance de la Marge Brute d'Exploitation en dépit d'une conjoncture difficile

## ■ Services Prépayés:

Baisse limitée de la marge: **-0,3pt** à pcc<sup>(1)</sup>

- Marge en augmentation de **+1,2pts** à pcc<sup>(1)</sup> retraitée du CA financier

Résistance de la marge dans une conjoncture difficile

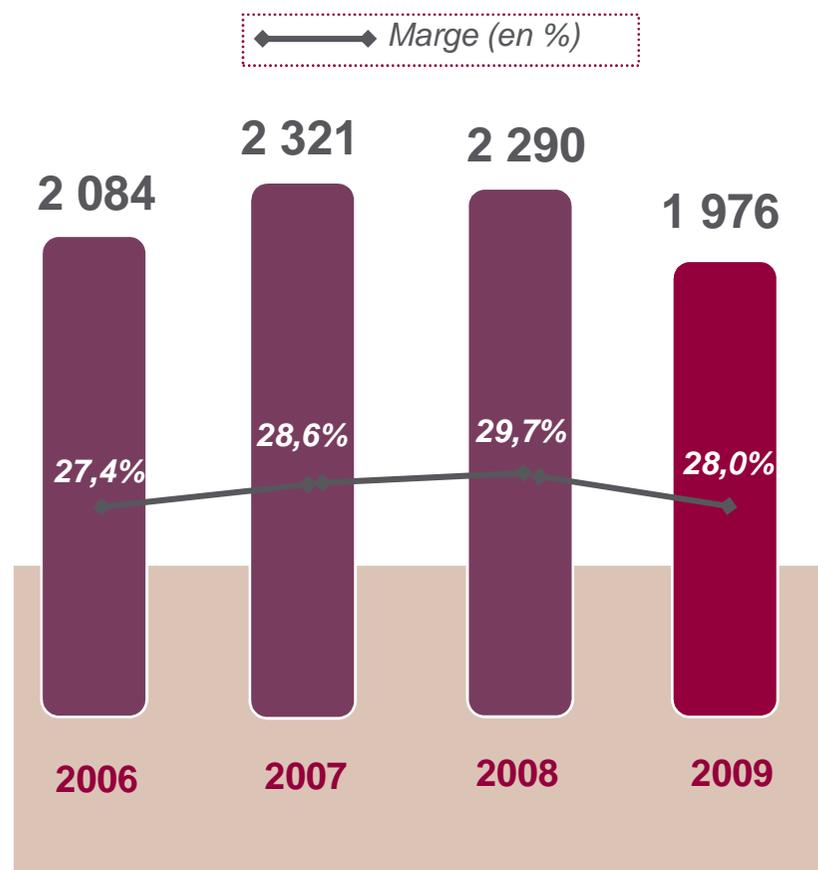
## ■ Hôtellerie:

Baisse limitée de la marge: **-2,6pts** à pcc<sup>(1)</sup>

- Economies de coûts dans les opérations: **165m€** vs. 150m€ prévus (taux de réactivité: 40% vs. 35% attendu)
- Economies de coûts de support: **87m€** vs. 80m€ prévus

Baisse limitée de la marge grâce à un plan d'économies de coûts important

## Résultat Brut d'Exploitation (en m€)



<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Services Prépayés: résistance de la Marge brute d'exploitation en dépit d'une conjoncture difficile



<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires opérationnel	849	849	+0,1%	+3,9%
Chiffre d'affaires financier	129	94	-27,1%	-15,0%
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>978</b>	<b>943</b>	<b>-3,6%</b>	<b>+1,4%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>426</b>	<b>394</b>	<b>-7,4%</b>	<b>+0,7%</b>
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>43,5%</i>	<i>41,8%</i>	<i>(1,7)pt</i>	<i>(0,3)pt</i>

- Chiffre d'affaires en hausse de +1,4% en données comparables, conforme à l'objectif fixé
- Marge brute d'exploitation en hausse de +1,2% à pcc<sup>(1)</sup> retraitée du CA financier

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Services Prépayés: performance géographique



<b>EUROPE 2009</b>	en m€	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Volume d'émission (VE)</b>	<b>6 942</b>	<b>+5,8%</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	484	+3,4%
Chiffre d'affaires financier	60	-15,4%
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>544</b>	<b>+0,9%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>221</b>	<b>-8,0%</b>
<i>Marge RBE/VE</i>	3,2%	

<b>AMERIQUE LATINE 2009</b>	en m€	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Volume d'émission (VE)</b>	<b>5 111</b>	<b>+5,4%</b>
Chiffre d'affaires opérationnel	306	+4,9%
Chiffre d'affaires financier	31	-13,3%
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>337</b>	<b>+2,3%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>170</b>	<b>+8,7%</b>
<i>Marge RBE/VE</i>	3,3%	

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

# Hôtellerie Haut et Milieu de gamme: renforcement des plans d'économie

S O F I T E L  
LUXURY HOTELS

pullman  
HOTELS AND RESORTS

NOVOTEL  
HOTELS

Mercure

Suite  
HOTEL

adagio  
city apart hotel

<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 427</b>	<b>3 026</b>	<b>-11,7%</b>	<b>-11,5%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>950</b>	<b>765</b>	<b>-19,5%</b>	<b>-19,3%</b>
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>27,7%</i>	<i>25,3%</i>	<i>(2,5)pts</i>	<i>(2,5)pts</i>

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

- **Effet des économies de coûts au deuxième semestre 2009:**  
Marge en baisse de -2,5pts en données comparables, dont S1: -4,1pts / S2: -1,0pt
- **Taux de réactivité<sup>(2)</sup> hors coûts de support: 40,8%**

**Baisse limitée de la marge grâce aux économies de coûts**

<sup>(2)</sup> Si  $\Delta CA \text{ à pcc} < 0 \rightarrow \text{Taux de réactivité} = 1 - (\Delta RBE \text{ à pcc} / \Delta CA \text{ à pcc})$

**ACCOR**  
Hospitality

# Hôtellerie Haut et Milieu de gamme: quelques exemples de performances en Europe

S O F I T E L  
LUXURY HOTELS

pullman  
HOTELS AND RESORTS

NOVOTEL

Mercure

Suite  
HOTEL

adagio  
city apartotel

## France

- Taux d'occupation : 59,8%, -6,5pt
- Prix moyen : 113€, -2,9%
- CA : 1 135m€, -11,3% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 25,6%, -2,7pts à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux de réactivité<sup>(2)</sup> : **42%**

## Allemagne

- Taux d'occupation : 59,4%, -4,4pts
- Prix moyen : 90€, -6,3%
- CA : 496m€, -10,7% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 27,8%, -3,0pts à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux de réactivité<sup>(2)</sup> : **33%**

## UK

- Taux d'occupation : 75,2%, -2,2pts
- Prix moyen : £84, -6,4%
- CA : 200m€, -6,8% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 34,3%, -1,2pt à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux de réactivité<sup>(2)</sup> : **53%**

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

<sup>(2)</sup> taux de réactivité hors coûts de support. Si  $\Delta CA$  à pcc  $< 0 \rightarrow$  Taux de réactivité =  $1 - (\Delta RBE \text{ à pcc} / \Delta CA \text{ à pcc})$

# Hôtellerie Economique hors US: le segment le plus résistant



<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	1 723	1 626	-5,7%	-6,1%
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	636	577	-9,3%	-10,4%
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	36,9%	35,5%	(1,4)pt	(1,7)pt

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

- **Effet des économies de coûts au deuxième semestre:**  
Marge en baisse de -1,7pt en données comparables, dont S1: -2,3pts / S2: -1,1pt
- **Taux de réactivité<sup>(2)</sup> hors coûts de support: 40,7%**

**Bonne résistance de la marge**

<sup>(2)</sup> Si  $\Delta CA \text{ à pcc} < 0 \rightarrow \text{Taux de réactivité} = 1 - (\Delta RBE \text{ à pcc} / \Delta CA \text{ à pcc})$

# Hôtellerie Economique: quelques exemples des performances en Europe



## France

- Taux d'occupation : 67,1%, -5,4pts
- Prix moyen : 54€, +4,7%
- CA : 682m€, -2,8% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 32,1%, -0,6pt à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux de réactivité<sup>(2)</sup> : **45%**

## Allemagne

- Taux d'occupation : 64,3%, -5,5pts
- Prix moyen : 59€, +0,0%
- CA : 213m€, -7,6% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 41,3%, +1,2pt à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux réactivité<sup>(2)</sup> : **40%**

## UK

- Taux d'occupation : 67,6%, -6,3pts
- Prix moyen : 53£, -2,4%
- CA : 136m€, -8,9% à pcc<sup>(1)</sup>
- Marge : 43,4%, -1,6pt à pcc<sup>(1)</sup>
- Taux de réactivité<sup>(2)</sup> : **52%**

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

<sup>(2)</sup> Taux de réactivité hors coûts de support.  $i \Delta CA \text{ à pcc} < 0 \rightarrow \text{Taux de réactivité} = 1 - (\Delta RBE \text{ à pcc} / \Delta CA \text{ à pcc})$

# Hôtellerie Economique US: un contexte encore difficile



<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>600</b>	<b>534</b>	<b>-10,9%</b>	<b>-13,8%</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>229</b>	<b>165</b>	<b>-28,1%</b>	<b>-29,2%</b>
<i>% Marge Brute d'Exploitation</i>	<i>38,2%</i>	<i>30,8%</i>	<i>(7,4)pts</i>	<i>(6,6)pts</i>

<sup>(1)</sup> Pcc : Périmètre et Change Constants

**Marge pénalisée par un contexte économique très défavorable**

## Un résultat avant impôt en haut de l'objectif 2009

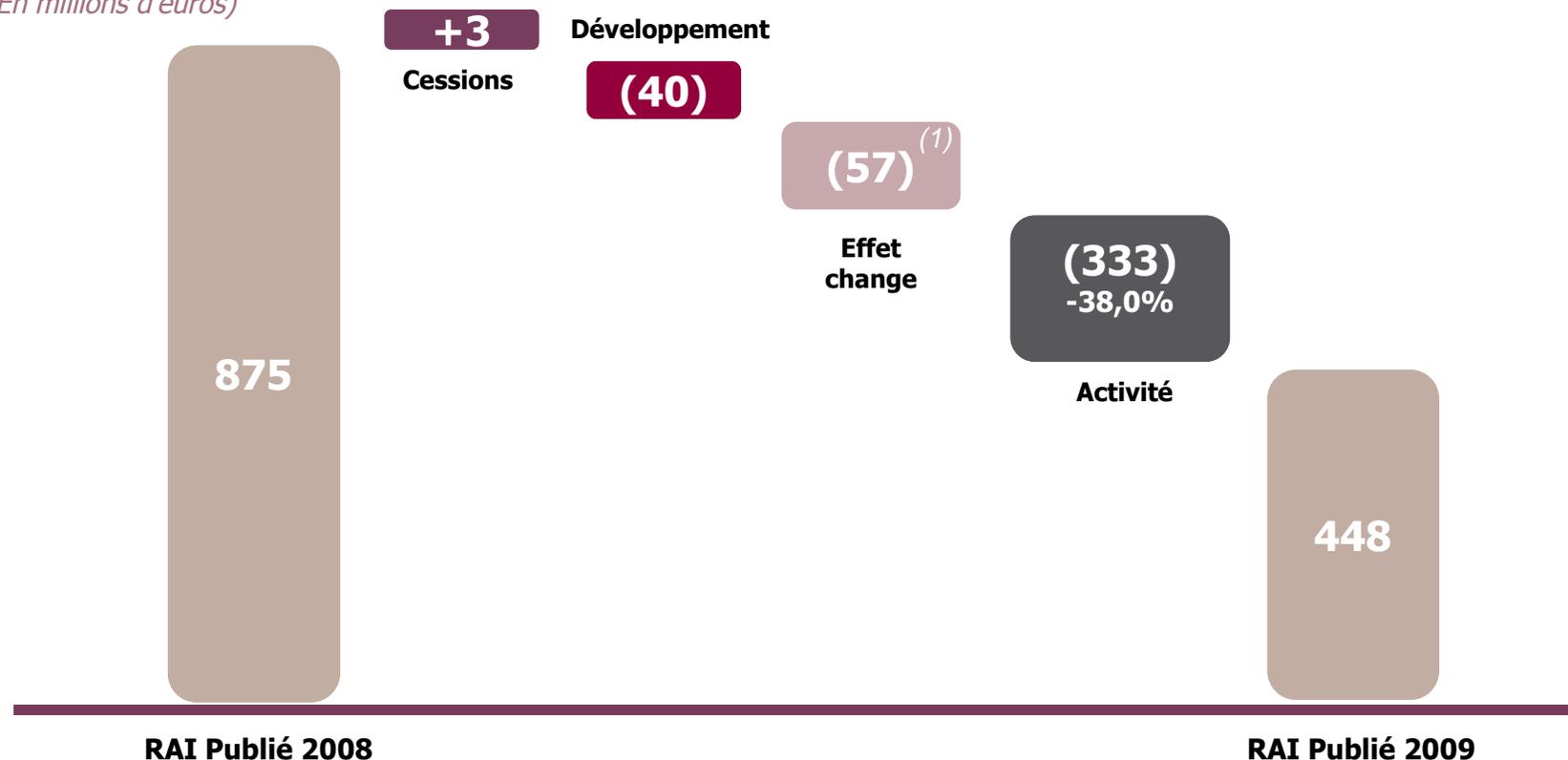
<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	Δ publié	Δ Pcc
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>2 290</b>	<b>1 976</b>	<b>-13,7%</b>	<b>-12,5%</b>
Loyers	(903)	(884) <sup>(1)</sup>	2,2%	2,1%
Amortissements et provisions	(446)	(498)	-11,6%	-5,6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>941</b>	<b>594</b>	<b>-36,8%</b>	<b>-31,2%</b>
Résultat financier	(86)	(143) <sup>(2)</sup>	-66,2%	-33,3%
Résultat net des MEE	20	(3)	n/a	n/a
<b>Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents (RAI)</b>	<b>875</b>	<b>448</b>	<b>-48,9%</b>	<b>-38,0%</b>
<i>Marge RAI / CA (en %)</i>	<i>11,3%</i>	<i>6,3%</i>	<i>(5,1)pts</i>	<i>n/a</i>

(1) 30m€ d'économies de loyers liées à la mise en place de loyers variables (% du chiffre d'affaires)

(2) Y compris perte de change sur le Bolivar: (19)m€

# Eléments de constitution du RAI 2009: 448m€ vs. 2008

(En millions d'euros)



Résultat avant Impôt et Eléments non récurrents en haut de la fourchette de l'objectif fixé de 400 à 450m€ malgré l'impact de (39)m€ lié à la dévaluation du Bolivar

<sup>(1)</sup> dont (40)m€ liés à la dévaluation du Bolivar

## Résultat net 2009 impacté par des dépréciations d'actifs

<i>En millions d'euros</i>	2008	2009
<b>Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents</b>	<b>875</b>	<b>448</b>
Charges de restructuration	(56)	(127)
Dépréciation d'actifs	(57)	(387) <sup>(1)</sup>
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	111	7
Résultat de la gestion des autres actifs	13	(85) <sup>(2)</sup>
Impôt	(273)	(121)
Intérêts minoritaires	(38)	(17)
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>575</b>	<b>(282)</b>
<i>Résultat net par action (en €)</i>	<i>2,60</i>	<i>(1,27)</i>
<b>Résultat courant après impôt</b>	<b>603</b>	<b>328</b>
<i>Résultat courant après impôt par action (en €)</i>	<i>2,73</i>	<i>1,47</i>

<sup>(1)</sup> dont (113) m€ d'écart d'acquisition sur Motel 6 et (100)m€ de dépréciation sur actifs incorporels Kadeos

<sup>(2)</sup> dont (51)m€ de perte de change sur le Bolivar sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> Janvier 2009

# Dividende

	2008	2009	Δ 08/09
<b>Résultat Courant après Impôt <sup>(1)</sup></b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>603</b>	<b>328</b>	<b>-45,6%</b>
Nombre moyen pondéré d'actions <i>(en millions)</i>	221	223	
Résultat Courant après Impôt par action <i>(en €)</i>	2,73	1,47	-47,0%
<b>Dividende par action</b> <i>(en €)</i>	<b>1,65</b>	<b>1,05</b> <sup>(2)</sup>	
Dividende <i>(en millions d'euros)</i>	363	234	
<b>Payout ratio</b>	<b>60%</b>	<b>72%</b>	<b>n/a</b>

<sup>(1)</sup> Résultat Courant après Impôt = Résultat avant Impôt et Éléments non Récurrents - Impôt Courant - Minoritaires

<sup>(2)</sup> Proposé en Assemblée Générale du 29 juin 2010

## Dividende de 1,05€ par action

# Cash flow

<i>En millions d'euros</i>	2008	2009
<b>MBA avant éléments non récurrents</b>	<b>1 111</b>	<b>843</b>
Investissements sur actifs existants	(488)	(327)
<b>Autofinancement disponible</b>	<b>623</b>	<b>516</b>
Investissements de développement	(1 091)	(766)
<i>dont croissance organique</i>	(916)	(495)
<i>dont prise de participation (Orbis en 2008, Put Groupe Lucien Barrière en 2009)</i>	(175)	(271)
Cessions d'actifs	560	363
<i>dont cessions d'actifs hôteliers</i>	450	290
<i>dont cessions d'actifs non stratégiques</i>	110	73
Dividendes	(719)	(396)
Augmentations de capital net	8	175
Rachat d'actions	(62)	-
Variation du BFR – Services Prépayés	106	111
Variation du BFR – Hôtellerie et autres	(81)	(58)
Litige CIWLT	-	(242)
Variations de change et autres	(212)	(255) <sup>(1)</sup>
<b>(Augmentation) / Diminution dette nette</b>	<b>(868)</b>	<b>(552)</b>

## Cash flow équilibré en 2009 sur la base d'éléments récurrents

(1) Dont reclassement de trésorerie en fonds réservés à hauteur de (114)m€

# Cessions d'actifs réalisées en 2009 dans le cadre de la stratégie d'Asset Right

Cessions d'actifs hôteliers	Nb d'hôtels	Impact cash (m€)	Impact dette nette retraitée <sup>(1)</sup> (m€)
Sales & Management Back	1	3	3
Sales & Var. Lease Back	159 <sup>(2)</sup>	181	246
Sales & Franchise Back	26	33	36
Cessions sans contrat	30	73	75
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>290</b>	<b>360</b>

<sup>(1)</sup> Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

<sup>(2)</sup> Principalement 157 hotelF1

## ■ Opération immobilière majeure dans l'hôtellerie Très Economique

- « Sale & Variable lease back » de 157 **hotelF1** en France
- Consortium d'investisseurs institutionnels français (OPCI)
- Montant de la transaction: 272m€ (impact dette nette retraitée: 187m€)
- Loyer variable: 20% du chiffre d'affaires annuel sans minimum garanti, sur 12 ans, renouvelable 6 fois



Chambre Duo hotelF1

**Poursuite de la stratégie « Asset Right » en dépit  
d'un contexte défavorable pour les transactions immobilières**

## Situation financière solide avec une dette nette de 1,6Md€

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2009
Dette Brute	2 375	2 848
Actifs financiers courants	(1 303)	(1 224)
<b>Dette nette</b>	<b>1 072</b>	<b>1 624</b>
<b>Dette nette / fonds propres (gearing)</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>
<b>MBA d'exploitation courante / Dette nette retraitée <sup>(1)</sup></b>	<b>25,8%</b>	<b>20,0%</b>

<sup>(1)</sup> Dette nette retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poor's)

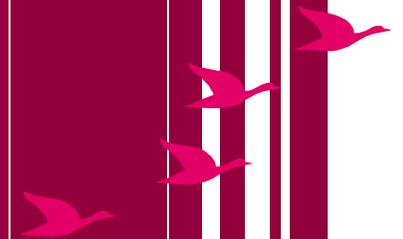
**Situation financière incluant 2,5Mds€ de lignes de crédit  
confirmées non utilisées**

# ROCE par métier

<i>En millions d'euros</i>	2008		2009	
	Capitaux employés	ROCE	Capitaux employés	ROCE
Haut et Milieu de gamme	4 258	10,8%	4 147	6,6%
Economique	1 778	21,1%	2 114	14,7%
Economique US	1 441	9,1%	1 566	4,4%
<b>Hôtellerie</b>	<b>7 477</b>	<b>12,9%</b>	<b>7 827</b>	<b>8,4%</b>
<b>Services Prépayés</b>	<b>1 761</b>	<b>23,3%</b>	<b>1 682</b>	<b>22,3%</b>
<b>Autres activités</b>	<b>851</b>	<b>5,5%</b>	<b>973</b>	<b>7,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10 089</b>	<b>14,1%</b>	<b>10 482</b>	<b>10,5%</b>

Résistance des activités les moins cycliques :  
Hôtellerie Economique en Europe et Services Prépayés

# Tendances et perspectives 2010



# Services Prépayés: tendances et perspectives 2010

## ▪ Chiffre d'affaires opérationnel

- Un environnement économique encore difficile en Europe, lié à la poursuite de la hausse du chômage
- Un environnement plus favorable dans les pays émergents

## ▪ Chiffre d'affaires financier

- Impact encore négatif de la baisse des taux d'intérêt sur le chiffre d'affaires financier au S1 2010
- Stabilisation des produits financiers attendue au S2 2010

**Services Prépayés impactés par un environnement économique difficile en 2010, particulièrement au S1, mais des leviers de croissance importants à long terme**

# Hôtellerie: tendances et perspectives 2010

## ■ RevPAR: premiers signes de stabilisation des taux d'occupation

- Stabilisation des taux d'occupation observée en décembre 2009, à confirmer au T1 2010
- Stabilisation des prix moyens à prévoir généralement 3 à 9 mois après la stabilisation des taux d'occupation

HMG	Novembre	Décembre	Janvier
TO (pts)	-2.8	+0.4	+0,3
PM (%)	-4.1	-5.4	-3,0
RevPAR (%)	-8.5	-4.7	-2,5

Eco hors US	Novembre	Décembre	Janvier
TO(pts)	-5.2	-1.6	-2,2
PM (%)	+0.9	+0.8	+0,4
RevPAR (%)	-6.9	-2.0	-3,7

## ■ Confirmation du plan d'économies de coûts de support 2010 de 45m€

## ■ Maintien des investissements de rénovation à 270m€<sup>(1)</sup> en 2010:

### ■ Dans l'Hôtellerie économique:

- Déploiement de la chambre Coquelicot (Ibis)
- Déploiement de la chambre Cocoon (Etap)



Chambre Cocoon Etap



Chambre Coquelicot Ibis

## Premiers signes de stabilisation des taux d'occupation

<sup>(1)</sup> 270m€ dans l'Hôtellerie et 10m€ supplémentaires liés aux autres activités

# Hôtellerie: poursuite de la stratégie « Asset Right » en 2010

## Cession de 5 hôtels, à travers 4 pays d'Europe, pour 154m€

- **Opération réalisée avec Invesco Real Estate, acteur mondial du secteur immobilier**
- **4 hôtels en « Sale & Variable Lease Back » : 74m€**
  - Novotel München City à Munich (307 ch)
  - Novotel Roma la Rustica (149 ch)
  - Mercure Corso Trieste à Rome (97 ch)
  - Mercure Zabatova à Bratislava, actuellement en cours de construction (175 ch)
  - Loyer variable, durée de 15 ans, renouvelable à l'initiative de Accor
- **1 hôtel en « Sale & Management Back »: 80m€**
  - Pullman La Défense (384 ch)
  - Contrat de management (durée initiale:12 ans, renouvelable 6 fois)
- **Impact dette nette retraitée 2010: 93m€**
- **Effet neutre sur le résultat avant impôt 2010**



Novotel München City



Mercure Corso Trieste



Pullman Paris La Défense

**Capacité de Accor à poursuivre sa stratégie Asset Right, en s'appuyant sur ses relations de long terme avec les investisseurs institutionnels**

## Séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés

- *Equity Story Accor Hospitality*
- *Equity Story Accor Services*
- *Séparation: logique, modalités, prochaines étapes*

# Accor Hospitality Vision 2015

# Vision stratégique Accor Hospitality

## Vision

Accor Hospitality, premier opérateur hôtelier mondial, a l'ambition de devenir le leader européen de la franchise et l'un des 3 leaders mondiaux de l'hôtellerie

## 5 axes stratégiques

Un portefeuille de marques fortes

L'excellence opérationnelle

Un modèle économique unique « Asset Right »

Un développement soutenu

« People First »

## Valeurs

Esprit de conquête

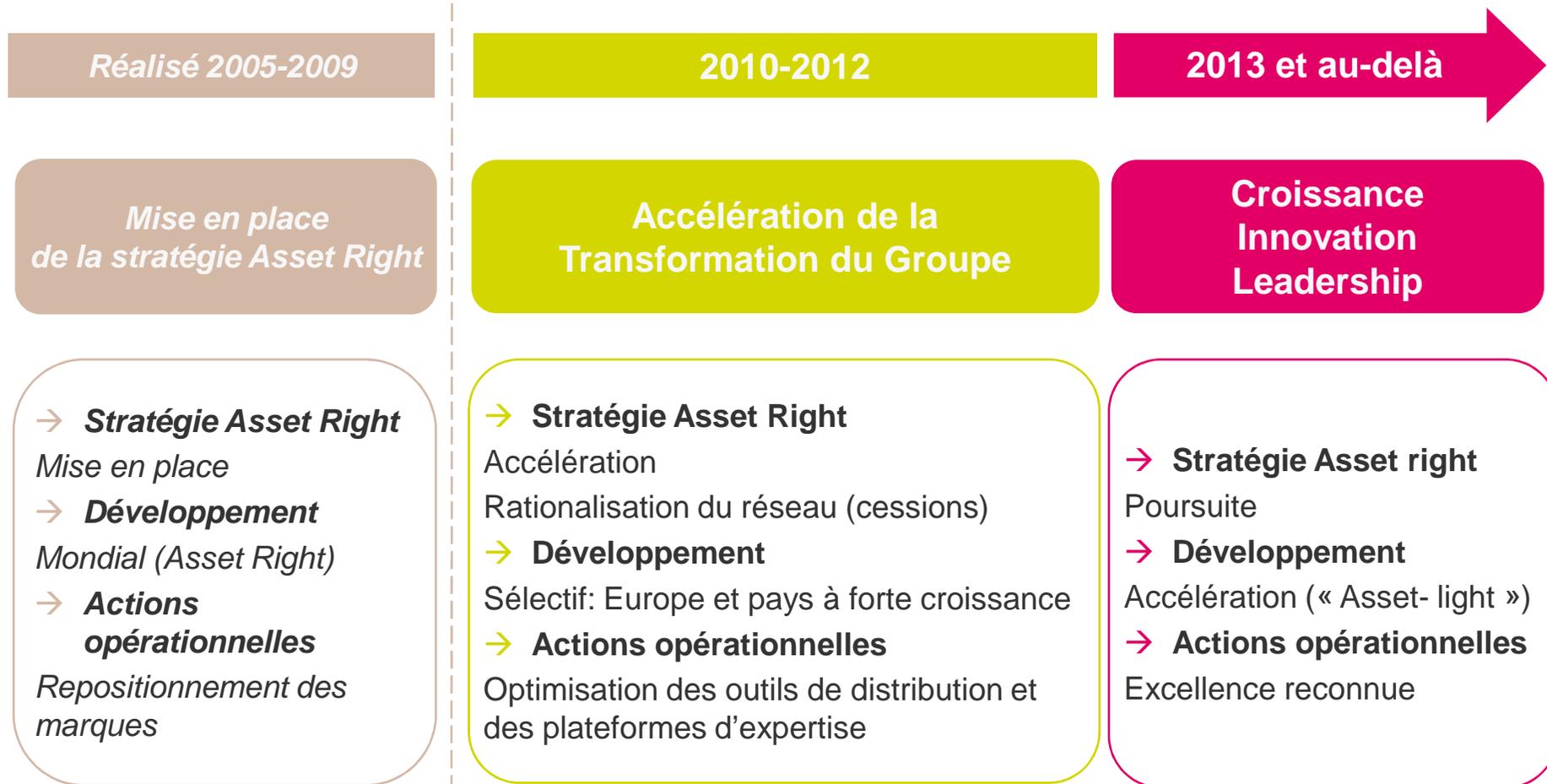
Innovation

Performance

Respect

Confiance

# Une stratégie en deux étapes



# Un portefeuille de marques fortes

4 100 hôtels / 490 000 chambres – à fin décembre 2009

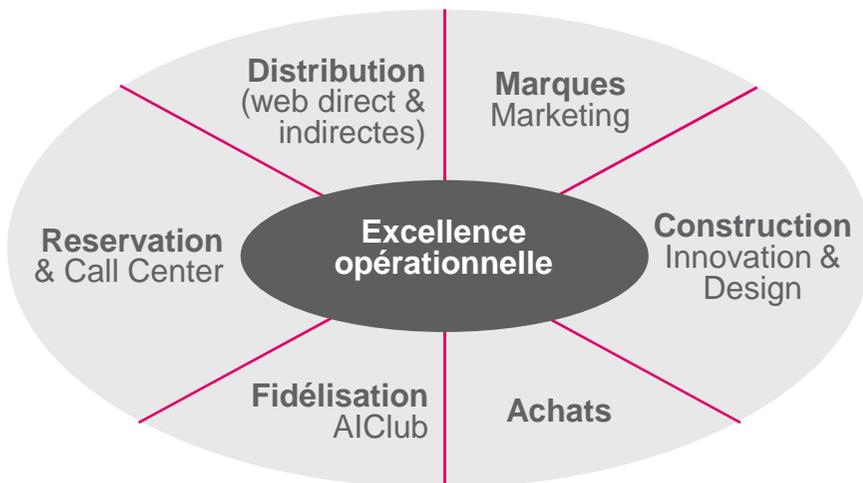


**Garantie de qualité sur l'ensemble des produits**

Une offre complète de marques reconnues, adaptées à une demande de plus en plus fragmentée, allant du Luxe au Très Economique

# L'excellence opérationnelle

## Une équipe performante reconnue pour son expertise et son savoir-faire hôtelier



- **Assurer la satisfaction de nos clients grâce à une qualité irréprochable**
- **Garantir la certification de nos offres**  
Green Globe, ISO 14001/9001, « satisfait ou remboursé »
- **Optimiser la gestion**  
coûts fixes /coûts variables (hôtels, pays et régions)

(en nb de nuitées)	2007	2009
<b>Canaux centraux (TARS)</b>	26%	39%
<b>Ventes Web (Direct &amp; Indirectes)</b>	12%	20%
<b>Programme fidélité (nb de membres)</b>	0,2M	3,5M

**Proposer une offre de services complète et différenciée**  
**Politique dynamique de distribution des marques**  
**Politique d'innovation sur les produits et services**

# Des outils et des hommes pour offrir le meilleur service

## MARQUES FORTES

4 100 hôtels / 490 000 chambres – à fin décembre 2009

	Marques Standardisées	Marques Non Standardisées	Hébergements Long Séjour
Luxe / Très haut de gamme		S O P H I E T E L	
Haut de gamme			
Milieu de gamme	Novotel, Sofitel	Meridien, Sofitel	Novotel
Economique	ibis, ibis easy	all	
Très économique	ibis budget, ibis easy, ibis		

## DISTRIBUTION DYNAMIQUE



**Le meilleur RevPAR index**

## EXCELLENCE OPERATIONNELLE

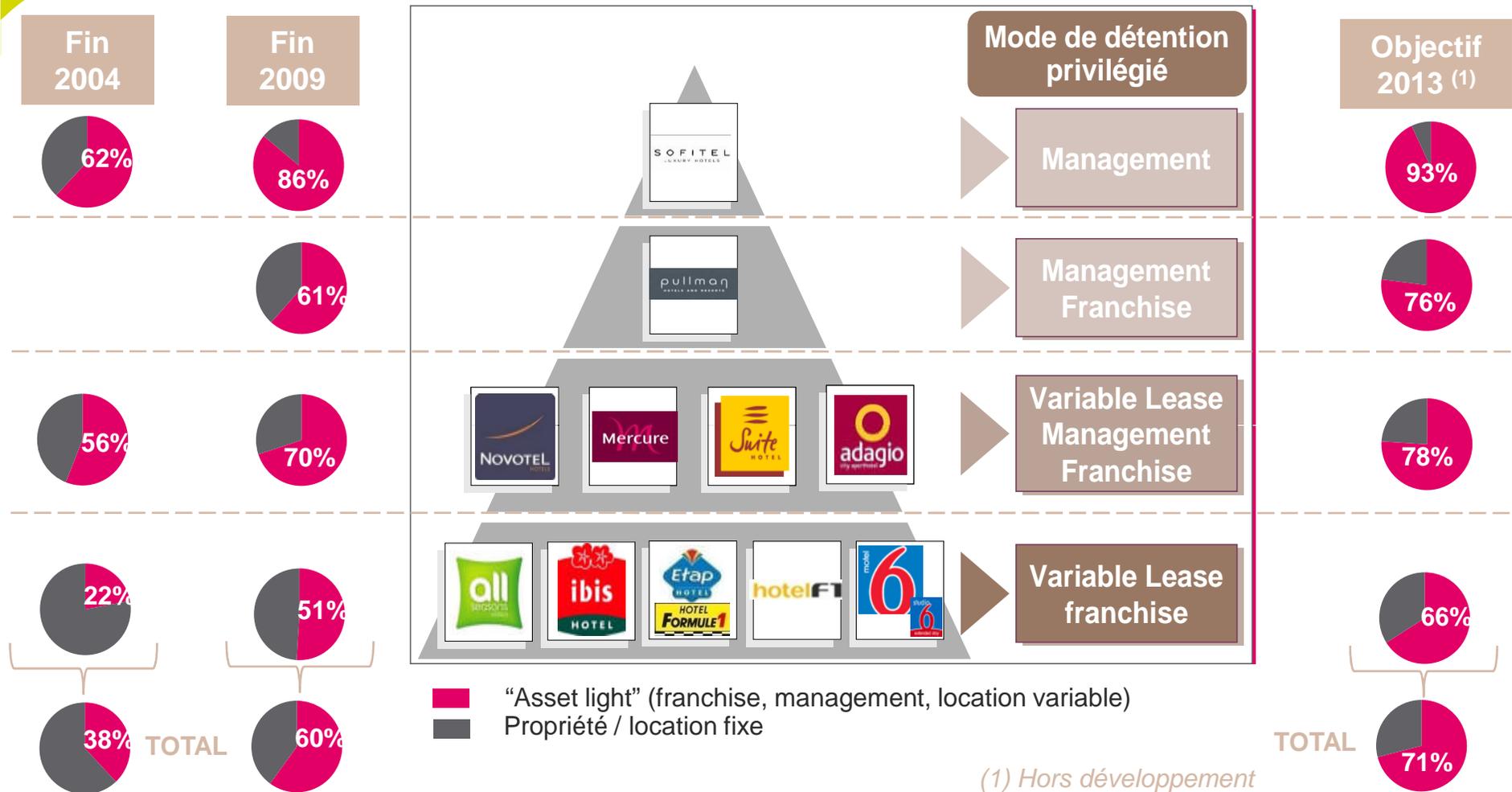


## EQUIPES PERFORMANTES



**Force d'attraction pour attirer les partenaires propriétaires d'hôtels**

# Modèle économique unique « Asset Right »



Stratégie Asset Light dans le Haut et Milieu de Gamme  
 Stratégie Asset Right dans l'Economique et Très Economique

# Nouveau plan de cessions 2010-2013

## Plan de cessions immobilières 2010-2013

- **450** hôtels identifiés sur un parc de 1 600 hôtels en propriété ou location fixe
- Impact cash de **1,6Md€**
- Impact dette nette retraitée de **2,0Mds€**

- Un objectif de cessions immobilières de **450m€** en 2010, dont 25% déjà réalisés à fin février
- Une organisation dédiée pour délivrer ce plan



Réduction des capitaux employés,  
Réduction de la volatilité des résultats

# Etre l'un des 3 leaders mondiaux de l'hôtellerie

**Objectif de 35 000 à 40 000 chambres  
ouvertes par an en rythme de croisière**

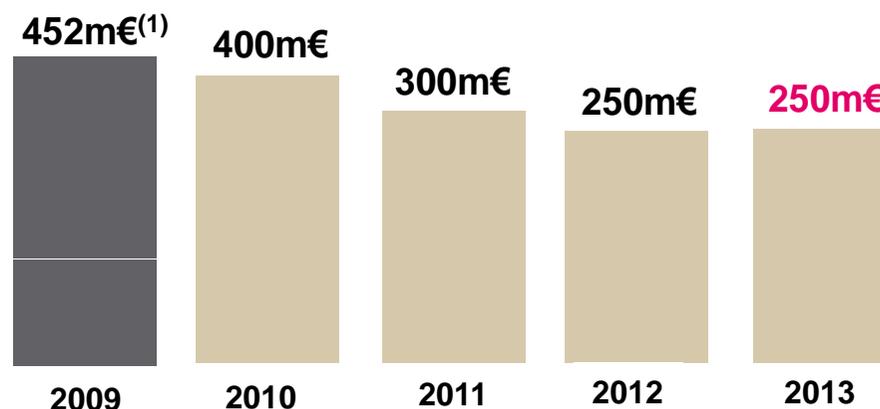
- **Consolider un puissant **ancrage européen**, 1<sup>er</sup> marché mondial de l'hôtellerie, avec des localisations clés dans une sélection de pays**
- **Consolider et acquérir des positions fortes / de leader sur des **pays en forte croissance** et des localisations sélectionnées**

**Plan de développement ambitieux en Europe et  
dans les pays à forte croissance**

**Un objectif  
d'ouvertures de  
35 000 à 40 000  
chambres par an  
en rythme de croisière,**

**conforme à la stratégie  
d' « Asset Right »**

## Investissement de développement annuel



(1) Hors exercice du put sur Groupe Lucien Barrière de 271m€

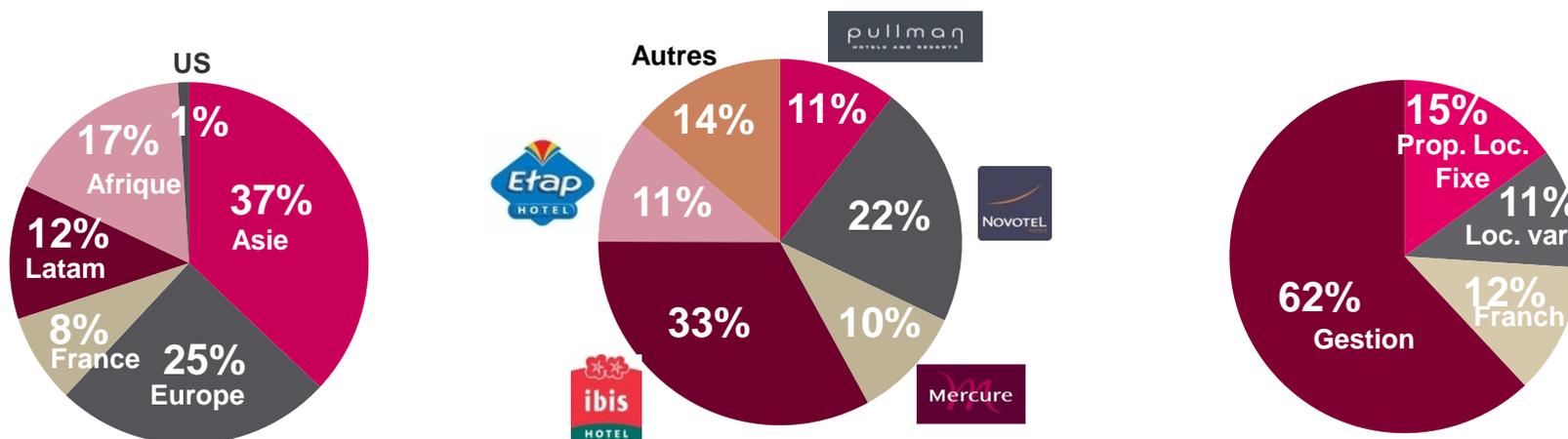
**Des relations étroites avec les partenaires pour  
financer un développement rapide et peu capitalistique**

# Développement soutenu

## PIPELINE à fin 2009 en ligne avec la stratégie de développement

- 103 000 chambres
- 85% en mode peu capitalistique
- 50% dans l'Economique ou Très Economique
- 33% en Europe, 66% dans les pays émergents

### Répartition du pipeline par géographie, marque, et mode de détention



# “People First” : les hommes au coeur de la stratégie

**Accor :  
1<sup>er</sup> opérateur  
mondial**

## Une entreprise tournée vers ses clients et ses partenaires

- Connaître les clients et anticiper leurs attentes
- Innover
- Renforcer les promesses clients
- Renforcer l'offre de prestation de services aux franchisés et managés

**Accor :  
1<sup>er</sup> employeur  
et formateur  
hôtelier mondial**

## Une entreprise tournée vers ses collaborateurs

- Être l'entreprise la plus attractive du secteur pour les collaborateurs
- Continuer d'agir comme un ascenseur social
- Entretenir la position de « 1<sup>ère</sup> école hôtelière » mondiale : plus de 20 académies implantées à travers le monde
- Faire grandir les Hommes

**... dans un engagement sociétal et environnemental fort**

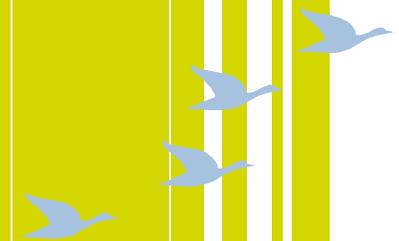
# Conclusion

## **Fier de son métier et de ses savoir-faire, l'ambition de Accor :**

- Avoir un portefeuille de marques fortes
- Proposer des prestations de service de qualité supérieure au marché
- Être innovant dans les solutions hôtelières et les modèles économiques associés
- Insuffler un esprit pionnier et entrepreneurial
- S'entourer de collaborateurs motivés et performants
- Être un acteur à la fois global et local

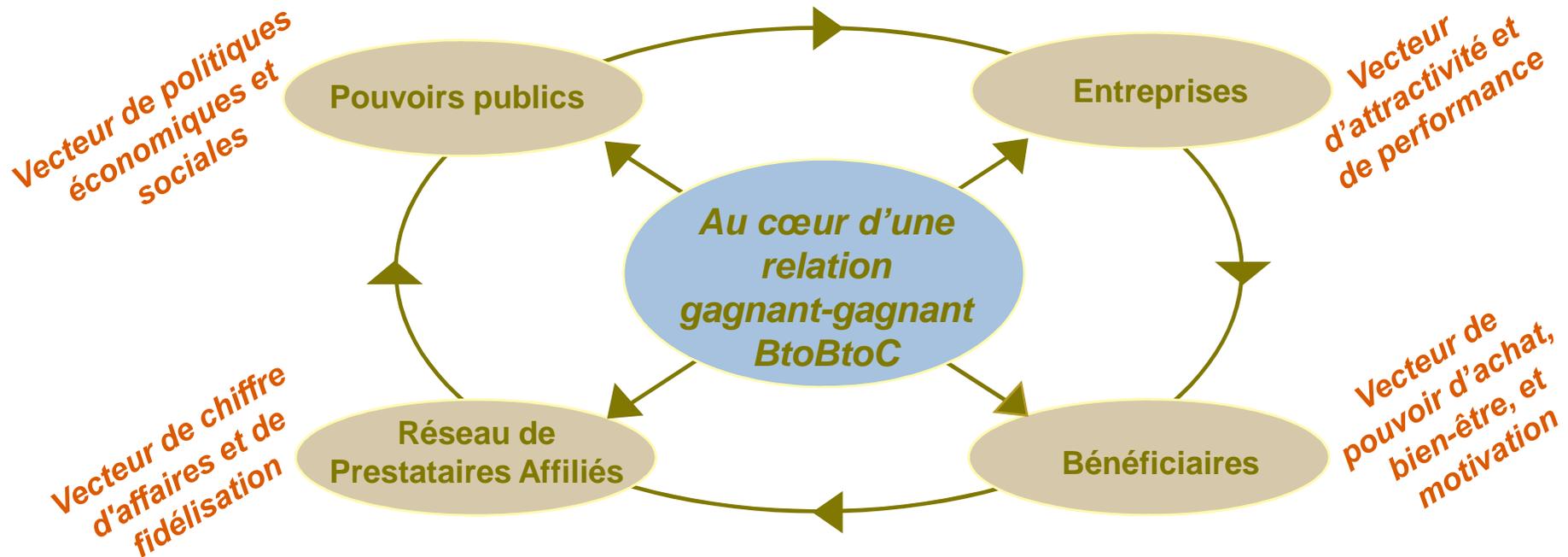
**Premier opérateur mondial  
Leader européen de la franchise  
L'un des 3 leaders mondiaux de l'hôtellerie**

**ACCOR SERVICES**  
Une expertise unique dans un  
univers en forte croissance



# Un modèle unique fondé sur une relation gagnant-gagnant

Acteur citoyen et engagé,  
partenaire des pouvoirs publics et des entreprises  
dans la mise en œuvre et la diffusion de leurs politiques économiques et sociales



Apporter bien-être et motivation aux individus  
et performance aux organisations

# Un modèle unique fondé sur une relation gagnant-gagnant

Présence  
dans 40 pays

- **Pouvoirs publics**, collectivités et partenaires sociaux en quête de solutions:
  - pour améliorer l'efficacité des politiques sociales et les diffuser
  - pour apporter une meilleur traçabilité des fonds alloués

490 000  
entreprises  
clientes

- **Entreprises** soucieuses:
  - d'être un employeur attractif,
  - de valoriser le capital humain,
  - d'optimiser leurs performances économiques

1,2M  
prestataires affiliés

- **Réseaux de prestataires affiliés** visant à:
  - fidéliser leurs clients
  - accroître leurs revenus
  - sécuriser leurs transactions

33M  
bénéficiaires

- **Bénéficiaires** appréciant:
  - les services simples et pratiques qui facilitent la vie quotidienne
  - l'augmentation de leur pouvoir d'achat

Des relations étroites avec les pouvoirs publics, entreprises, affiliés, et bénéficiaires: levier de croissance à long-terme des Services

# Fondamentaux de la croissance

-  Opportunité forte
-  Opportunité moyenne
-  Opportunité faible

## Sources d'opportunités pour Accor Services

Pays développés	Pays émergents
-----------------	----------------

### Facteurs démographiques

Urbanisation croissante		
Emergence d'une classe moyenne		
Vieillesse de la population		

### Facteurs socio-professionnels

Transition d'une économie industrielle à une économie de services		
Féminisation du monde du travail		
Allongement de la durée de vie active		
Recherche de gain de productivité des employés, passant par la motivation et la santé		

### Facteurs sociologiques

Equilibre vie privée / vie professionnelle		
Respect de l'environnement et de l'écologie		
Sécurité alimentaire		
Alimentation variée et équilibrée		

### Facteurs politiques

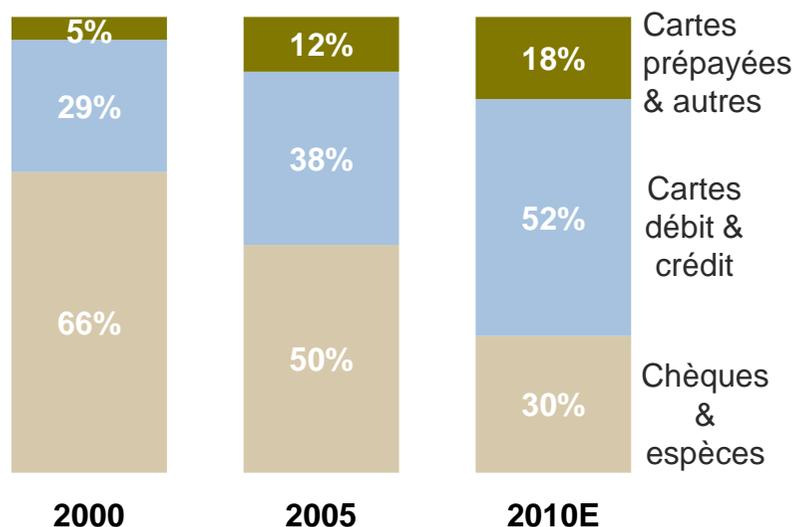
Lutte contre le travail informel		
Contrôle/ suivi des subventions d'Etat destinées à améliorer le pouvoir d'achat des citoyens		

Des fondamentaux solides, dans les pays développés  
comme dans les pays émergents à forte croissance

# La dématérialisation, nouveau vecteur de croissance

## Migration progressive des supports de paiement du papier vers l'électronique

Répartition des transactions mondiales par mode de paiement 2000-2010<sup>E</sup>



Source: estimations Citigroup

## Produits/services prépayés plus nombreux et plus sophistiqués avec la dématérialisation

- Cibler des populations ayant besoin d'un accès à des supports de paiement électroniques
  - personnes non bancarisées (cartes prépayées UUB)
  - personnes mineures (cartes prépayées jeunes)
- Assurer un contrôle/suivi plus sécurisé et rapide
  - des subventions d'Etat
  - de la gestion des frais professionnels pour les entreprises
  - des paiements sécurisés aux prestataires affiliés (cartes, internet, téléphone mobile)
- Adapter l'offre aux nouveaux modes de consommation
  - flexibilité, choix pour le consommateur (cartes cadeaux)

La dématérialisation, un accélérateur de croissance des services prépayés permettant une meilleure connaissance et fidélisation des bénéficiaires

# Notre ambition: créateur de performance

**LEADER MONDIAL**  
des avantages aux salariés et aux citoyens

**ACTEUR MAJEUR** des services prépayés  
contribuant à la performance des organisations

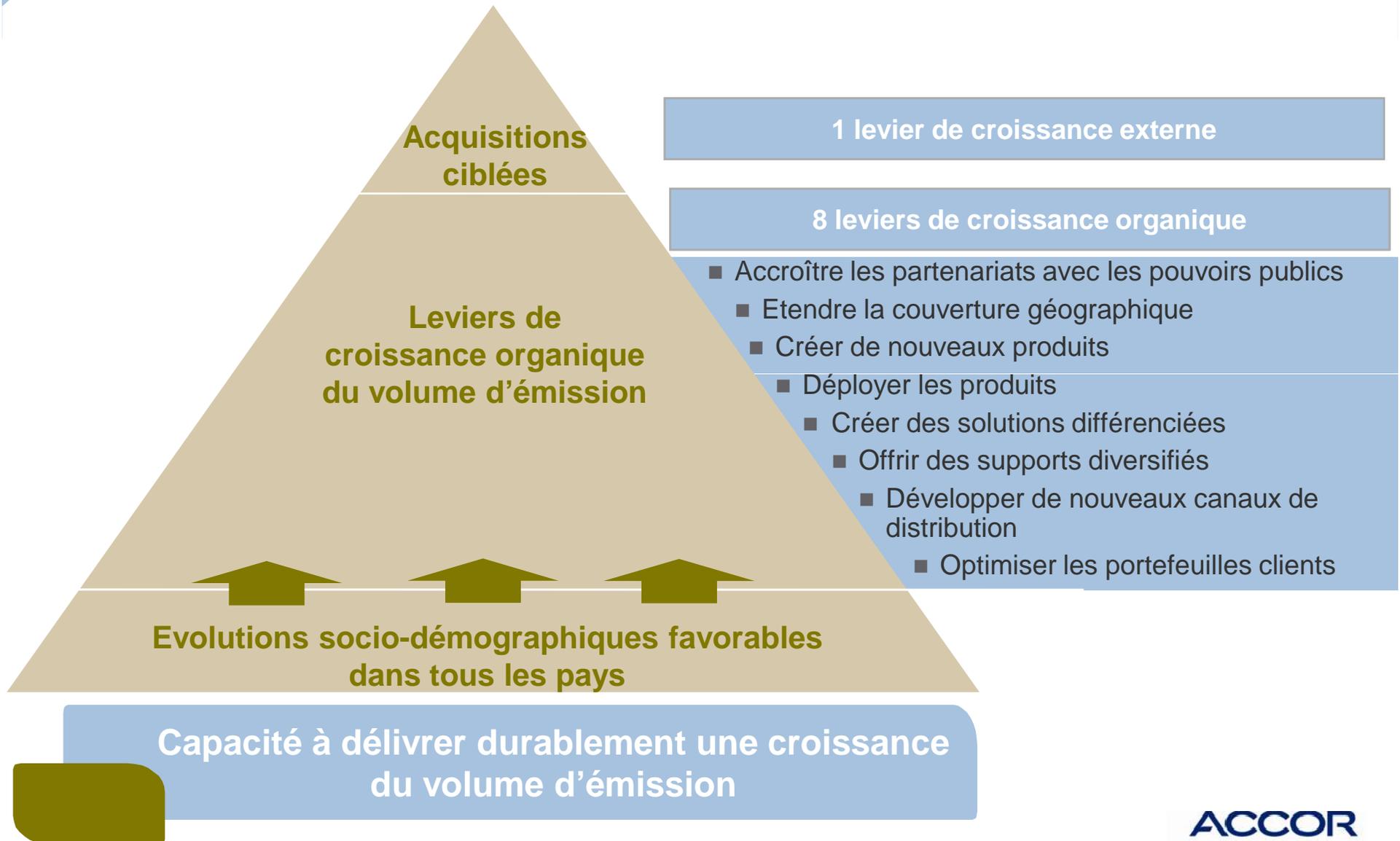


 **Ressources Humaines**

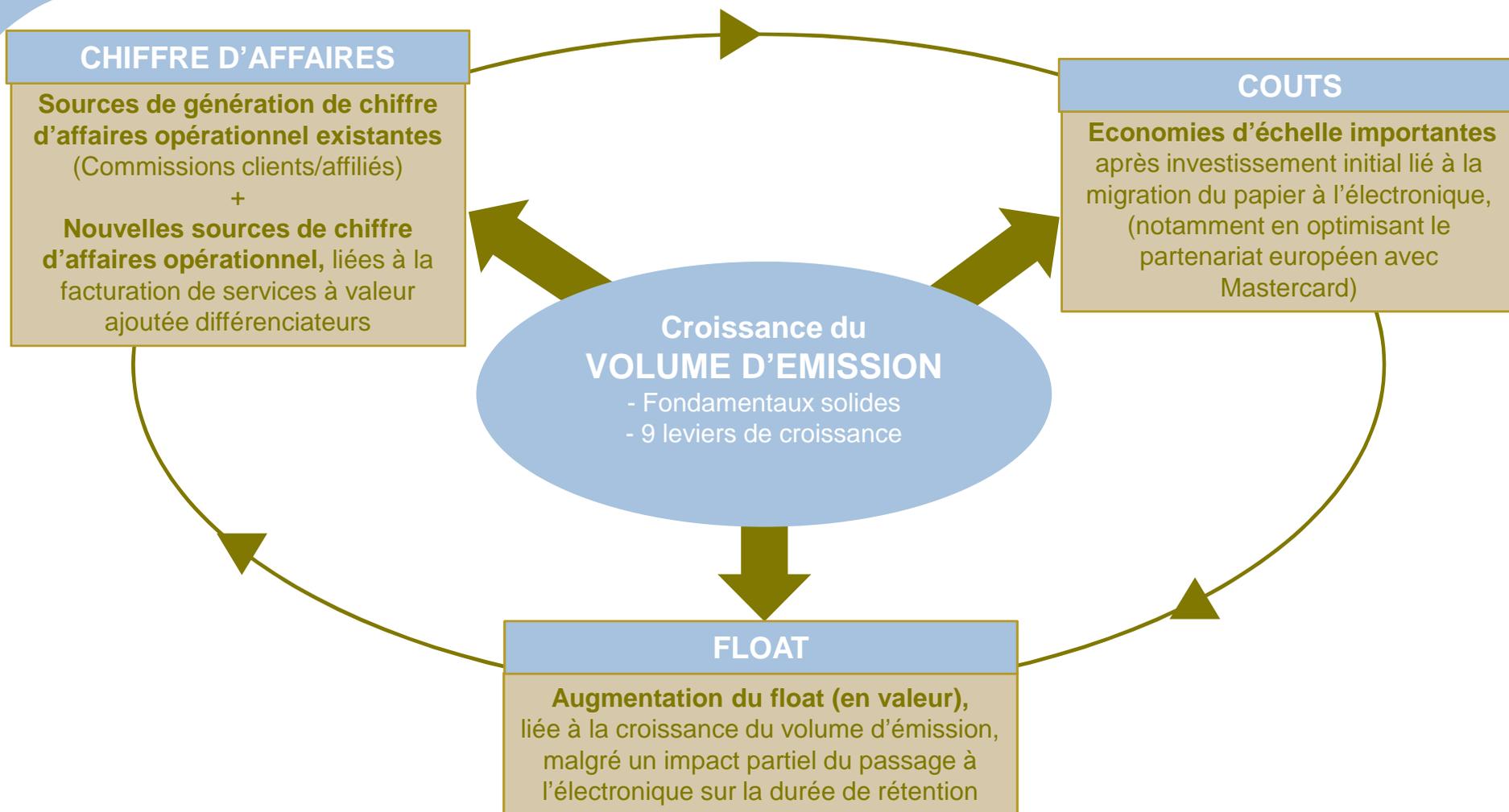
 **Financier / Acheteur**



# 9 leviers de croissance



# Un cercle vertueux pour générer davantage de cash flow

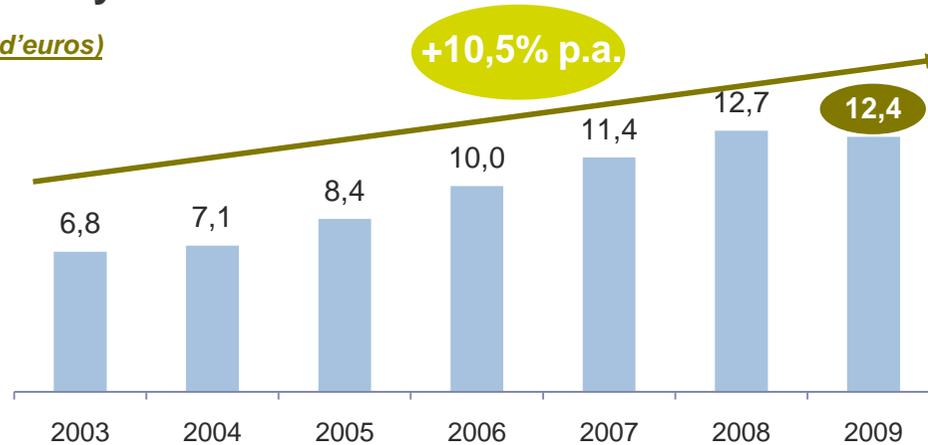


Capacité à délivrer une croissance « normative » à 2 chiffres du cash flow opérationnel

# Un modèle économique de croissance

- Croissance moyenne annuelle du volume d'émission de 10,5% depuis 2003 :

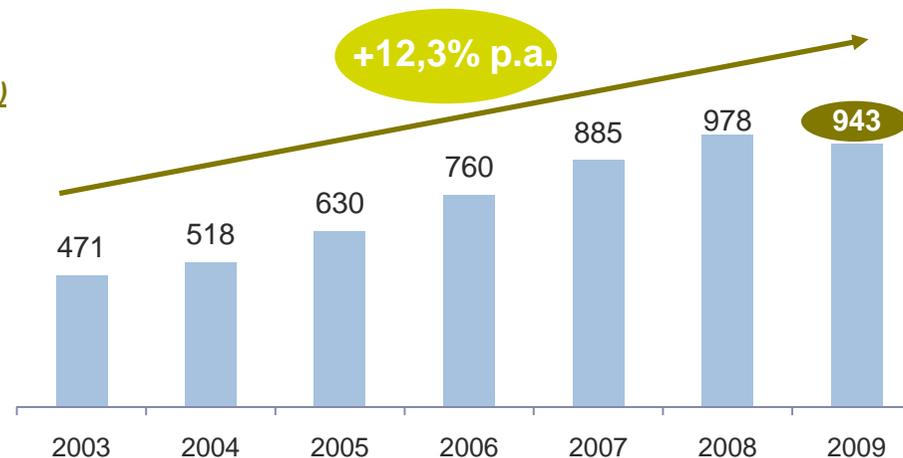
*(en milliards d'euros)*



VOLUME  
D'EMISSION

- Croissance moyenne annuelle du chiffre d'affaires de 12,3% depuis 2003 :

*(en millions d'euros)*



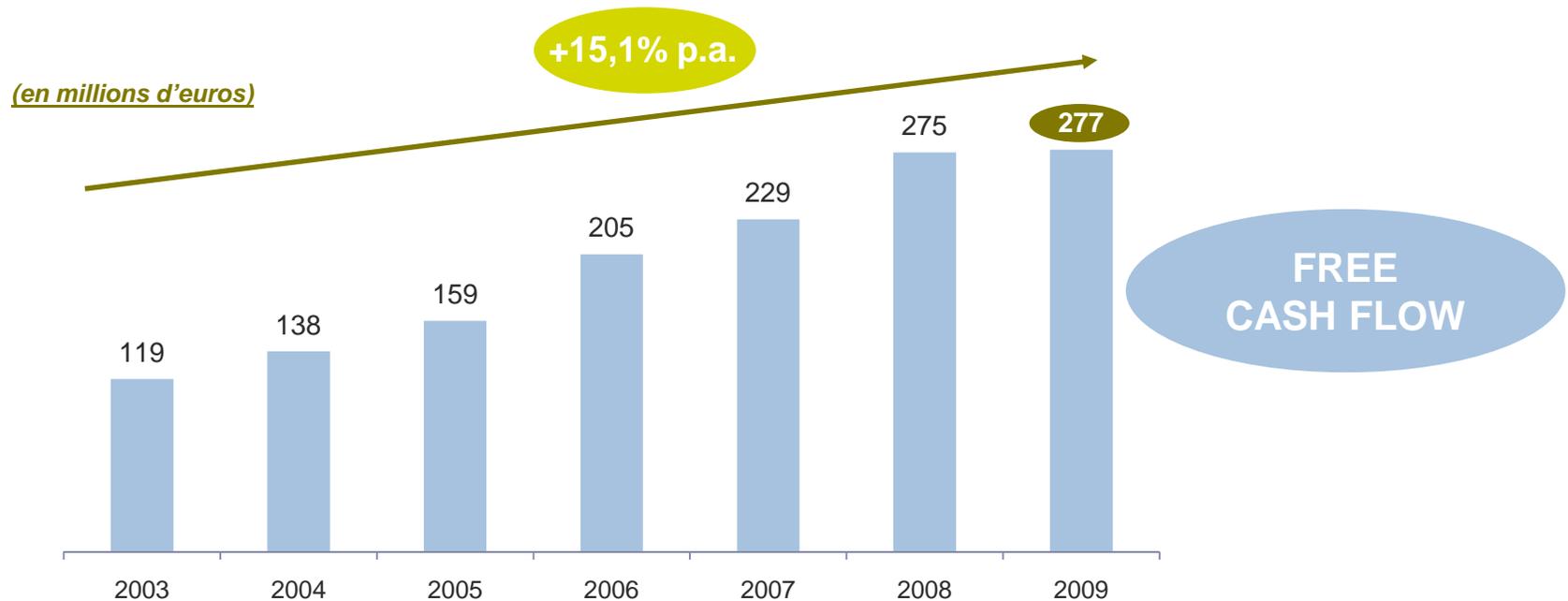
CHIFFRE  
D'AFFAIRES

Croissance durable  
du volume d'émission et du chiffre d'affaires

**ACCOR**  
Services

# Modèle économique peu capitalistique et générateur de cash flow

- Croissance moyenne annuelle des Free Cash Flows: +15,1% sur 6 ans (2003-2009)



- Investissements sur actifs existants de l'ordre de 30 m€ par an (3% du CA)

Un modèle unique reposant sur une forte génération de FCF

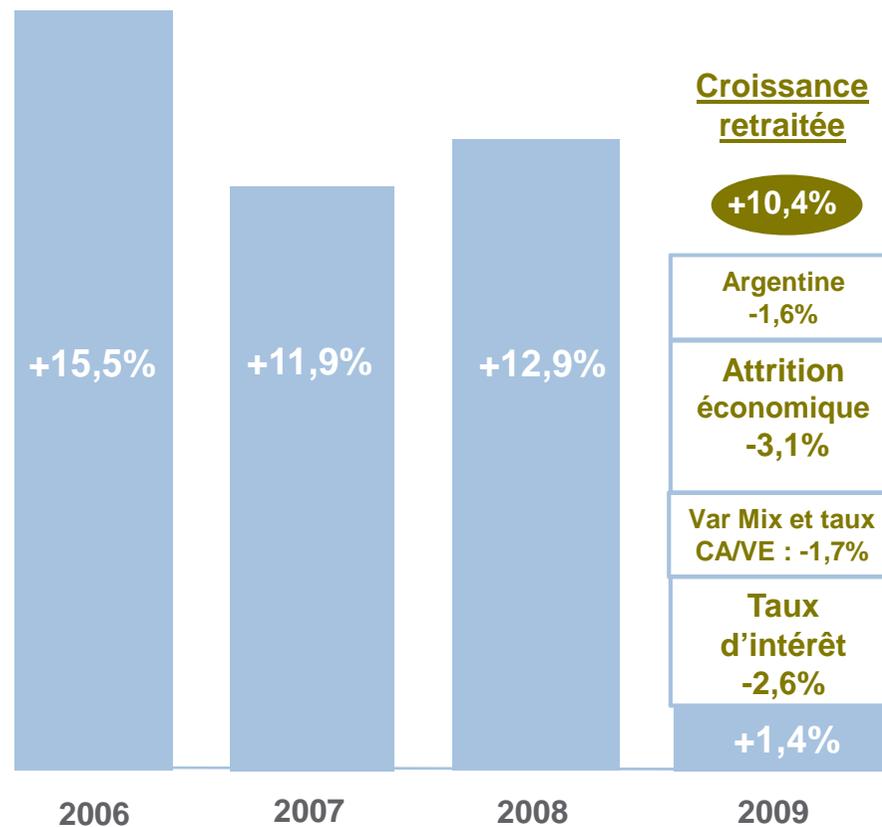
# Une croissance positive, malgré un environnement exceptionnel en 2009

## Croissance organique du chiffre d'affaires à 2 chiffres

### ■ Impacts d'éléments exogènes exceptionnels en 2009:

- Forte hausse du chômage
- Chute des taux d'intérêt
- Perte de l'avantage fiscal en Argentine

### ■ Un modèle peu cyclique



Croissance en 2009 en dépit d'un environnement économique difficile et d'un taux de chômage important

# Un modèle économique pérenne

## Un cadre fiscal adapté

- Une relation gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes, y compris les pouvoirs publics: vecteur de politiques économiques et sociales, d'amélioration du pouvoir d'achat, de contrôle des flux

## Diversification géographique

- Présence dans 40 pays
- Bonne répartition du chiffre d'affaires entre marchés matures et émergents (Europe: 57%, AmLat: 36%)
- Présence dans des pays offrant de fortes opportunités de croissance

## Diversification produits

- 50 produits différents

## Diversification portefeuille clients

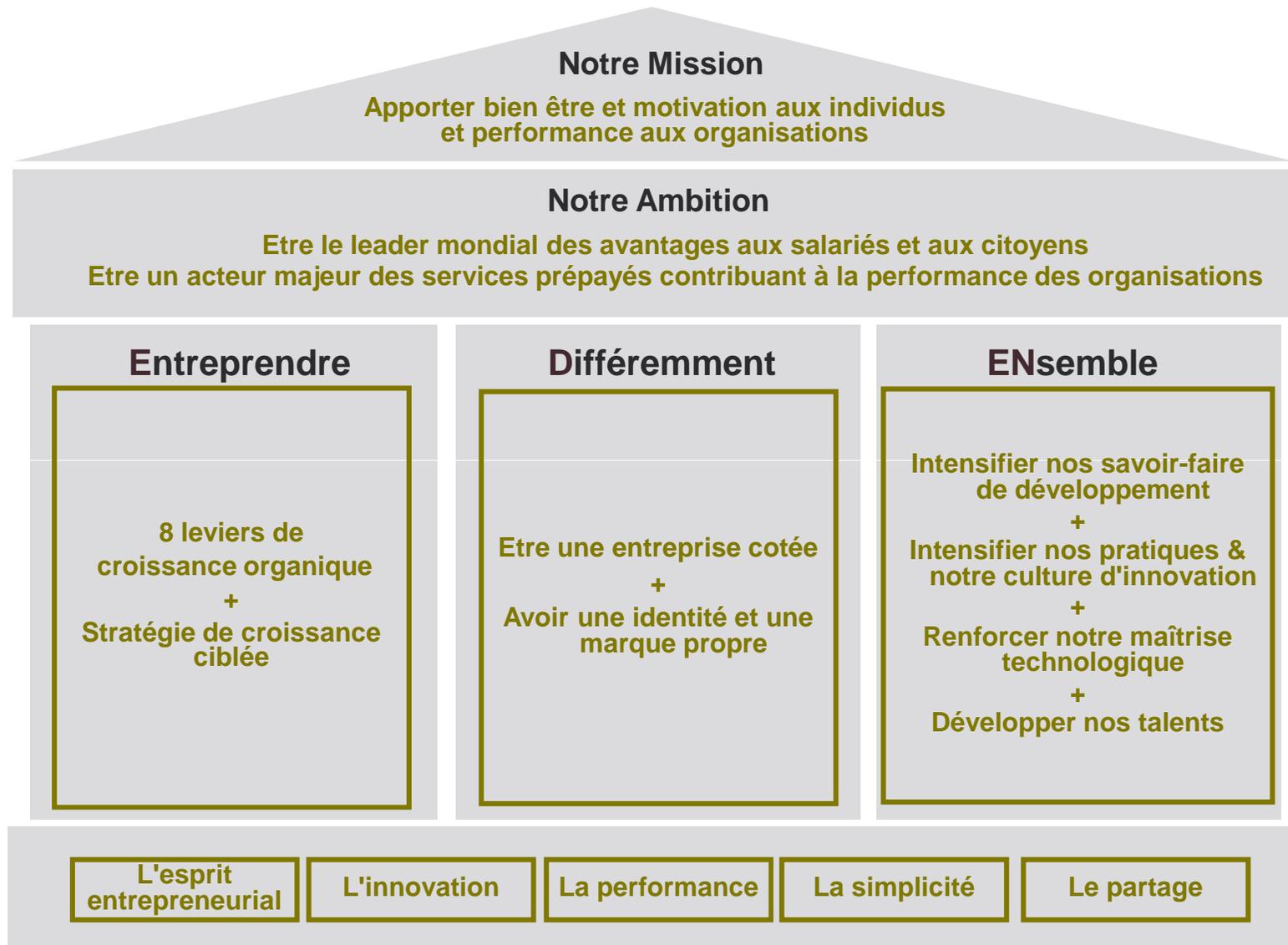
- 2/3 des clients sont des entreprises de moins de 200 employés

## Diversification supports

- Du support papier aux nouveaux supports (internet, téléphonie mobile...)
- En 2009, support papier: 70% du volume d'émission (vs. nouveaux supports: 30%)

Grande diversité des produits, géographies, clients et supports: facteurs de stabilité

# Un projet d'entreprise pour accélérer la croissance



# Conclusion

- **Nombreux leviers de croissance à long-terme du volume d'émission**
- **Un cercle vertueux de croissance du cash flow**
- **Une organisation et des hommes au centre de cette stratégie**



**Les clés d'une cotation réussie pour une  
valeur de croissance, peu cyclique et peu capitalistique,  
présente de manière équilibrée  
dans les pays développés et émergents**

# Séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés

# Logique de la séparation

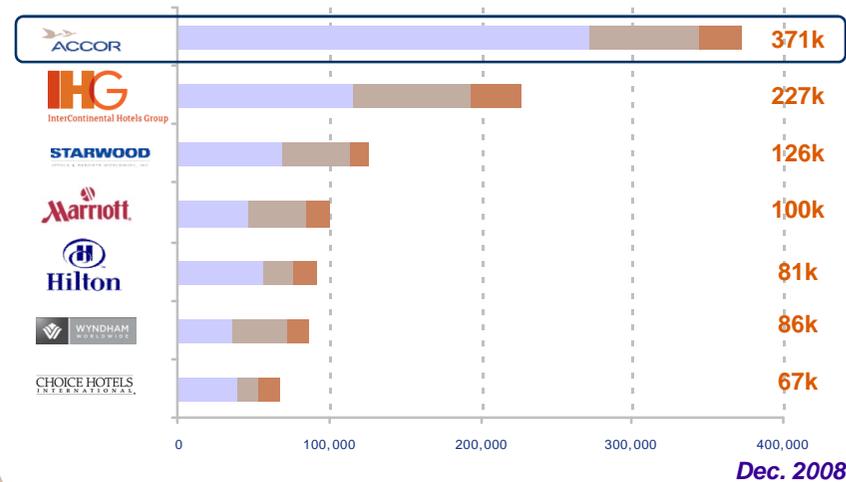
# Accor Hospitality: leader européen, acteur mondial



- 4 100 hôtels dans 90 pays
- 490 000 chambres (380 000 hors US)
- 100 000 chambres dans le pipeline
- Leader en Europe dans les segments Economique et Milieu de gamme
- Portefeuille de marques allant du Luxe au Très Economique

Une position de leader affirmée

Répartition géographique du réseau d'hôtels  
(en nombre de chambres, hors US)



Source: MKG | EMEA | APAC | Amérique Latine



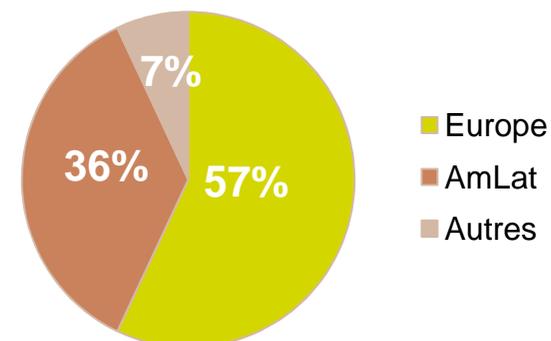
# Accor Services : leader mondial des avantages aux salariés et citoyens, acteur majeur des services prépayés

## Leader mondial des avantages aux salariés



## Couverture géographique mondiale

### Répartition géographique du CA 2009



## Taille critique significative

### Chiffres clés 2009

- Volume d'émission: **12Mds€**
- EBE: **376m€**
- Float: **2,1Mds€**

## Fortes perspectives de croissance

- Marché des avantages aux salariés structurellement en **croissance**
- **Taux de pénétration faibles** sur les produits existants
- Emergence de **nouveaux produits** et de nouveaux marchés dans les services prépayés

Une taille critique atteinte

# Deux entités déjà autonomes

- **Gestion opérationnelle déjà autonome**
  - Peu d'équipes communes aux deux activités
  - Peu de systèmes d'information / de gestion opérationnelle communs aux deux activités
  
- **Synergies commerciales limitées**
  - Forces de vente séparées dédiées à chaque activité
  - Crédibilité internationale d'Accor Services pour dialoguer avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux
  
- **Structures juridiques distinctes**
  - Réorganisation en cours des structures juridiques facilitant la séparation à venir

# Autonomie financière rapidement atteinte

## Accor Hospitality

- **Vers un modèle moins cyclique et moins consommateur de capitaux**
  - Poursuite de la **stratégie « Asset Right »** sur le portefeuille existant
  - **Programme de développement** majoritairement en contrats de **management et franchise**

## Accor Services

- **Modèle économique résilient**
- **Activité fortement génératrice de trésorerie** (BFR structurellement négatif)
- **Leviers de croissance nombreux et durables** dans les pays développés et émergents

**Deux entreprises génératrices de trésorerie,  
aux investissements ciblés,  
bénéficiant de ressources significatives pour accélérer leur développement**

# Bénéfices de la séparation

- **2 projets d'entreprises pour se donner les moyens d'une croissance rentable**
  - Renforcement du **sentiment d'appartenance** à chaque entité: deux équipes motivées par deux projets fédérateurs et conduites par un management dédié
  - **Organisation interne** optimisée pour conduire la stratégie de chaque entité
  - Amélioration du **pilotage de la performance** et optimisation de **l'allocation des ressources financières** à la stratégie de chaque entreprise
- **Création de 2 « pure players »**
  - **Cotation** de chaque entité, chacune ayant son propre profil d'investissement
  - **Des investisseurs plus ciblés**, spécifiques à chaque activité
  - **Visibilité accrue** de chacun des métiers et de leurs perspectives de croissance
- **Opportunités d'accélération de la croissance**
  - **Partenariats** et/ou alliances stratégiques pour développer les activités
  - **Accès direct au marché financier** pour financer la croissance future
  - **Opérations** de taille significative possibles, notamment avec la **flexibilité de payer en titres**

**2 projets créateurs de valeur**

# Une pertinence démontrée

- Deux leaders ayant atteint une taille critique
- Deux groupes autonomes
- Deux projets créateurs de valeur

Une séparation pertinente

Création de 2 « pure players »

# Modalités envisagées de la séparation

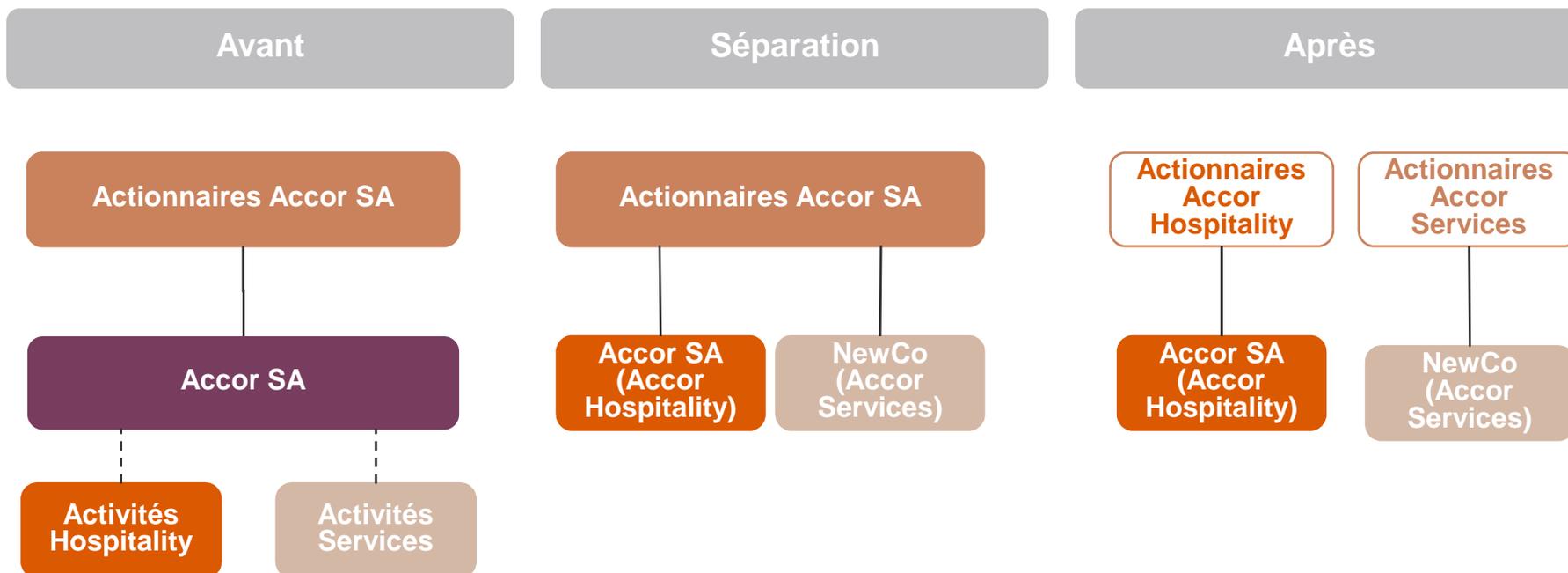
# Les modalités de la séparation

- **Création de deux sociétés cotées sans lien capitalistique entre elles**
- **Allocation de la dette existante à chacune des entités, permettant une notation conforme à chaque métier et l'optimisation de la structure de capital des deux entités**
- **Engagement de Colony Capital et Eurazeo de soutenir les deux sociétés jusqu'au 1<sup>er</sup> Janvier 2012 <sup>(1)</sup>**

**Les meilleures modalités pour assurer  
le succès des 2 entreprises**

*(1) Accor a été notifié de la volonté de Colony et Eurazeo de soutenir les deux sociétés dans la durée, comme indiqué dans un communiqué de presse du 15 Décembre 2009*

# Modalités juridiques de la séparation



- Séparation des deux activités au travers d'un apport-distribution: chaque actionnaire de Accor SA recevra 1 action Accor Services pour 1 action Accor SA détenue
- Accor (Hôtellerie) et la NewCo (Accor Services) seront cotées sur Euronext

# Modalités juridiques et fiscales de la séparation

## ■ Schéma juridique retenu : apport-distribution

- Création de la NewCo qui rachète par endettement une partie des titres des filiales Services
- Apport du solde des titres des filiales Services à la NewCo
- Les titres de la NewCo sont distribués aux actionnaires de Accor SA

## ■ Fiscalité limitée pour la société et les actionnaires

### ■ Etapes requises :

- ✓ Instances Représentatives du Personnel consultées (avis émis début février 2010)
- Consultation des obligataires (à réaliser)
- Vote par les actionnaires d'Accor SA en Assemblée Générale Extraordinaire (à réaliser)

## ACCOR SERVICES

Objectif de notation « Strong Investment Grade »

Cohérence  
avec la concurrence

- Sodexo: BBB+
- Visa: A+
- Mastercard: BBB+

Impact fort sur  
l'Equity Story

- **Solidité financière:**  
un pré-requis pour développer sa position de leader dans un environnement où la sécurité de paiement joue un rôle clé

## ACCOR HOSPITALITY

### Objectif de notation « Investment Grade »

compte tenu d'un désendettement total dès 2011 rendu possible via des cessions d'actifs non stratégiques, dont GLB<sup>(1)</sup>, et cessions d'actifs hôteliers

Cohérence  
avec la  
concurrence

- Pas d'hôtelier noté au-dessus de BBB,
- Quelques sociétés non Investment Grade (Starwood: BB, Host: BB-),
- Quelques sociétés non notées

Impact neutre  
sur l'Equity Story

- Position reconnue de leader mondial hors US, bénéficiant d'une forte notoriété de ses marques
- Aucun rating trigger dans la dette actuelle de Accor (dette bancaire et dette obligataire)
- Aucun refinancement majeur prévu avant 2012
- Génération de Free Cash Flows significatifs attendue
- Cessions d'actifs non stratégiques et hôteliers

<sup>(1)</sup> GLB = participation de 49% dans le Groupe Lucien Barrière

# Modalités de détermination de la structure de capital

## Adéquation de la dette dans le bilan d'ouverture des deux entités à leurs stratégies respectives

### Avant séparation



### Après séparation



### **Accor Hospitality**

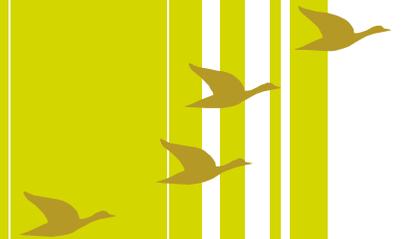
- Niveau d'endettement adapté à une génération de cash flows importante en 2010/2011
- Objectif de notation Investment Grade, facilité par des cessions d'actifs hôteliers et des cessions d'actifs non stratégiques dont la cession de la participation de 49% dans Groupe Lucien Barrière

### **Accor Services**

- Niveau d'endettement correspondant à un objectif de notation « Strong Investment Grade »

(\*hors fonds réservés de 0,6Md€)

# Calendrier de la séparation



# Critères de décision du calendrier de la séparation

## Le conseil d'administration avait défini une liste d'actions

- Mise en œuvre des **plans d'actions** incluant la politique de cessions d'actifs immobiliers hôteliers et la maîtrise des investissements de développement
- Lancement des **2 projets d'entreprise** portés par chaque équipe de direction
- **Séparation des équipes, systèmes d'information et structures juridiques** communs aux deux entités
- Définition de la **structure de capital adaptée** et de **l'allocation de la dette** appropriée au modèle économique de chaque entité
- Engagement de **Colony et Eurazeo de soutenir les 2 entités** (jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2012, comme annoncé le 15 décembre 2009)



Fort de la mise en œuvre de ces actions, le conseil d'administration a décidé la réalisation de la séparation fin juin 2010.  
Assemblée Générale Extraordinaire le 29 juin 2010

# Prochaines étapes

**Fin mai 2010**

**Mise à disposition du prospectus Accor Services  
« Analysts' Days » Accor Hospitality et Accor Services**

**29 juin 2010**

**Assemblée Générale Mixte**

**Début juillet 2010**

**Première cotation des actions Accor Services**

**Objectif de réalisation de la séparation fin juin 2010**

# Conclusion

# Conclusion

**Résultat avant impôt et éléments non récurrents 2009 en haut de l'objectif fixé**  
en dépit d'un environnement économique très difficile et de la dévaluation du Bolivar,  
grâce à une stabilisation des taux d'occupation en décembre dans l'Hôtellerie  
et à des objectifs dépassés en matière d'économies de coûts

## Perspectives d'activité 2010

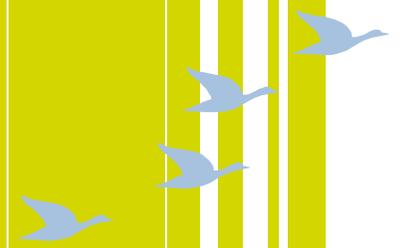
Premiers signes de stabilisation des taux d'occupation dans l'Hôtellerie  
Services Prépayés impactés par un environnement économique difficile en 2010,  
particulièrement au S1, mais des leviers de croissance importants à long terme

## Une séparation en juin 2010

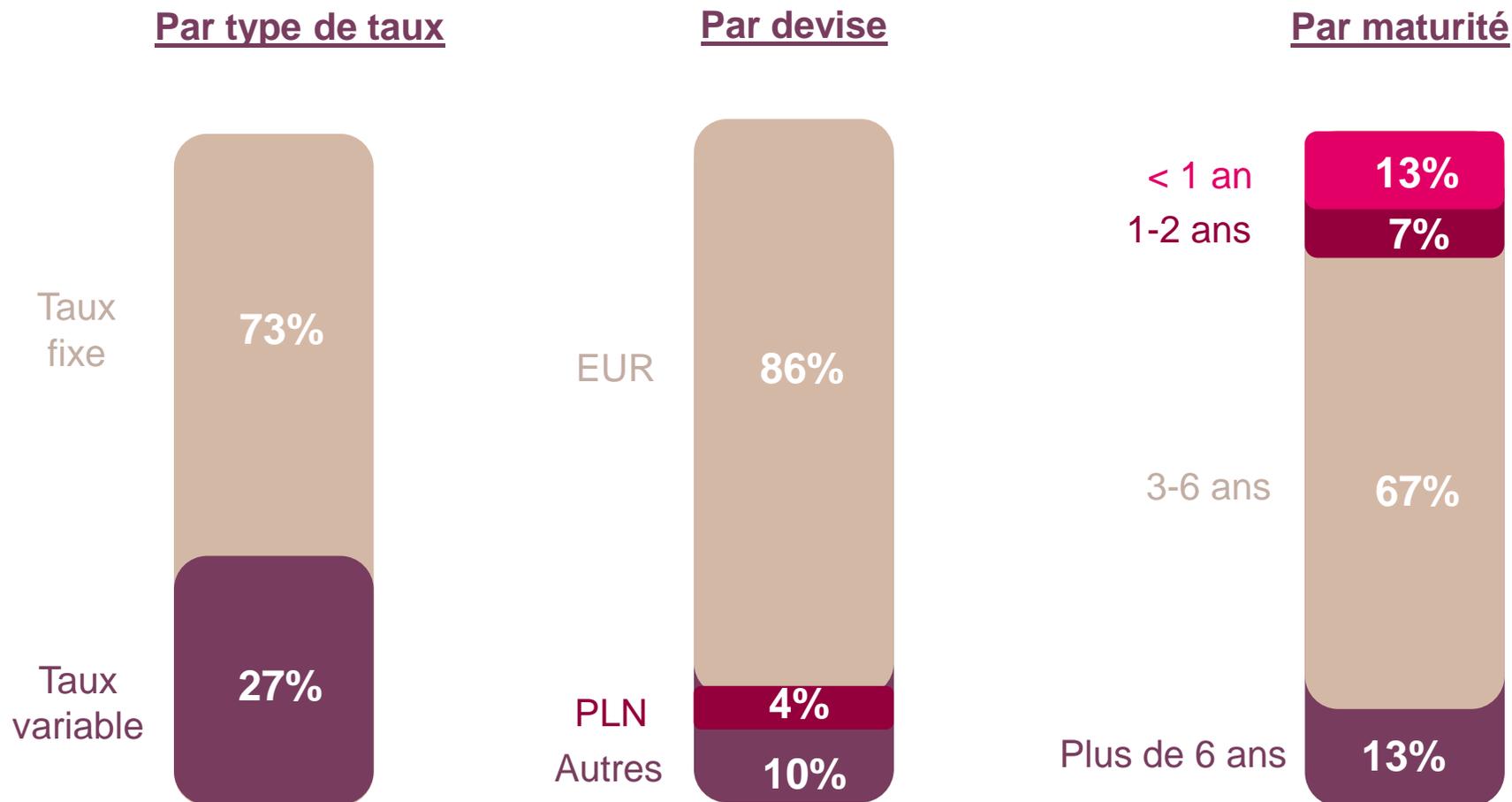
**2 projets d'entreprises ambitieux et motivants pour leurs collaborateurs respectifs**

**2 leaders mondiaux créateurs de valeur**

# Annexes



# Analyse de la dette brute bancaire: 2,5Mds€<sup>(1)</sup> à fin décembre 2009



**Coût moyen de la dette à fin 2009 : 5,48%**

<sup>(1)</sup> Dette brute totale de 2,8Mds€ dont 2,5Mds€ de dette bancaire

# Bilan simplifié à fin 2009

<b>ACTIF – En millions d’euros</b>	<b>Déc. 2008 *</b>	<b>Déc. 2009</b>
Immobilisations incorporelles	512	488
Ecart d’acquisition	1 932	1 777
Immobilisations corporelles	4 324	4 306
Total immobilisations financières	403	428
<b>Total actif non courant</b>	<b>7 397</b>	<b>7 290</b>
<b>Total actif courant</b>	<b>3 984</b>	<b>4 312</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 417</b>	<b>11 746</b>

<b>PASSIF - En millions d’euros</b>	<b>Déc. 2008 *</b>	<b>Déc. 2009</b>
Capitaux propres part du Groupe	3 298	2 997
Capitaux propres	3 556	3 254
<b>Total passif non courant</b>	<b>5 974</b>	<b>6 072</b>
<b>Total passif courant</b>	<b>5 443</b>	<b>5 670</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 417</b>	<b>11 746</b>

\* Ajustement relatif au programme de fidélité : impact de l’application de l’IFRIC 13 rétroactivement au 1er janvier 2008.