

COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

➤ Compte de résultat consolidé	p. 2
➤ État des autres éléments du résultat global consolidé	p. 3
➤ État de la situation financière	p. 4
➤ Tableau des flux de trésorerie	p. 6
➤ Variations des capitaux propres consolidés	p. 7
➤ Notes annexes aux comptes consolidés	p. 8

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2024	2025
Chiffre d'affaires	4	5 606	5 639
Charges d'exploitation courantes	4	(4 486)	(4 439)
Produits et charges non courants	6	6	(63)
Amortissements		(341)	(330)
Résultat opérationnel		786	807
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	188	7
Résultat financier	11	(124)	(164)
Résultat avant impôts		850	651
Impôts sur les résultats	12	(193)	(152)
Résultat net de l'exercice		657	499
• Dont part du Groupe		610	449
• Dont part des Intérêts minoritaires		47	50
Résultat par action (en euros)			
Résultat de base par action, part du Groupe	13	2,34	1,61
Résultat dilué par action, part du Groupe	13	2,33	1,61

État des autres éléments du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Résultat net de l'exercice		657	499
Ecart de conversion	13	85	(325)
Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	(9)	(4)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		76	(329)
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	13	1	8
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	1	3
Éléments non recyclables en résultat		2	12
Autres éléments du résultat global après impôt		78	(317)
Résultat global de l'exercice		735	182
• Dont part du Groupe		678	167
• Dont part des Intérêts minoritaires		56	15

État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Ecart d'acquisition	8	2 398	2 349
Immobilisations incorporelles	8	3 197	3 027
Immobilisations corporelles	8	372	355
Droits d'utilisation	9	680	566
Titres mis en équivalence	7	1 367	1 405
Actifs financiers non courants	11	373	425
Immobilisations financières		1 740	1 830
Actifs d'impôts différés	12	268	272
Actifs sur contrats non courants	4	431	439
Autres actifs non courants		0	1
Actifs non courants		9 087	8 839
Stocks	4	39	34
Clients	4	803	829
Autres actifs courants	4	504	478
Actifs sur contrats courants	4	38	35
Créances d'impôt courant		30	48
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 244	1 205
Autres actifs financiers courants	11	158	181
Actifs destinés à être cédés	3	155	96
Actifs courants		2 970	2 905
TOTAL ACTIF		12 057	11 744

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2024	Déc. 2025
Capital	13	731	704
Primes et réserves	13	2 543	2 141
Résultat de l'exercice		610	449
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		3 884	3 293
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	1 148	991
Capitaux propres part Groupe		5 032	4 285
Intérêts minoritaires	13	437	432
Capitaux propres	13	5 469	4 717
Dettes financières non courantes	11	2 524	3 116
Dettes de loyers non courantes	9	627	539
Passifs d'impôts différés	12	503	484
Provisions non courantes	10	36	37
Engagements de retraites et assimilés	5	53	50
Passifs sur contrats non courants	4	27	27
Passifs non courants		3 770	4 254
Dettes financières courantes	11	478	547
Dettes de loyers courantes	9	128	100
Provisions courantes	10	122	151
Fournisseurs	4	557	526
Autres passifs courants	4	847	823
Passifs sur contrats courants	4	96	80
Passif au titre des programmes de fidélité	4	373	423
Dettes d'impôt courant		144	94
Passifs associés à des actifs destinés à être cédés	3	73	29
Passifs courants		2 819	2 773
TOTAL PASSIF		12 057	11 744

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2024	2025
Résultat opérationnel		786	807
Amortissements		341	330
Dépréciations d'actifs		(62)	(3)
Variation nette des provisions		26	34
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(86)	21
Rémunération en actions	5	41	41
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		5	(31)
Diminution / (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	18	(121)
Diminution / (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	(97)	10
Intérêts reçus / (payés)		(62)	(65)
Impôts sur les sociétés payés		(177)	(214)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		733	810
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	8	(47)	(66)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	8	(293)	(197)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(235)	(77)
Prêts octroyés à des tiers		111	(90)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	63	(8)
Produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	3	-	36
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	25	60
Dividendes reçus		17	11
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		(358)	(331)
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital		3	1
Acquisition d'intérêts minoritaires		(4)	(3)
Rachat d'actions propres	13	(404)	(452)
Emissions de titres subordonnés à durée indéterminée	13	496	-
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(352)	(148)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	13	(35)	(64)
Dividendes payés	13	(298)	(327)
Emissions d'emprunts	11	2 442	2 675
Remboursements d'emprunts	11	(2 123)	(2 014)
Remboursements d'OCEANE	11	-	(50)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	9	(106)	(113)
Variation des autres dettes financières	11	(20)	1
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(400)	(494)
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		(25)	(15)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		1 279	1 236
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(25)	(15)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(15)	(36)
Retraitements de juste valeur sur la trésorerie détenue		-	3
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		(2)	(6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		1 236	1 183

Variations des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversions	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2024	252 289 352	757	1 309	(171)	3 036	4 931	380	5 311
Augmentation de capital	1 301 596	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(9 923 228)	(30)	(370)	-	(4)	(404)	-	(404)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(286)	(286)	(12)	(298)
Paievements fondés en action	-	-	-	-	40	40	-	40
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	109	109	-	109
Variations de périmètre	-	-	-	-	(24)	(24)	(0)	(24)
Autres variations	-	-	-	-	(14)	(14)	13	(1)
Transactions avec les actionnaires	(8 621 632)	(26)	(374)	-	(178)	(578)	1	(577)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	610	610	47	657
Autres éléments du résultat global	-	-	-	76	(8)	69	9	78
Résultat global	-	-	-	76	602	678	56	735
Solde au 31 Décembre 2024	243 667 720	731	935	(95)	3 461	5 032	437	5 469

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes	Ecart de conversions	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde au 1er janvier 2025	243 667 720	731	935	(95)	3 461	5 032	437	5 469
Augmentation de capital	1 333 793	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(10 294 197)	(31)	(409)	-	(12)	(452)	-	(452)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(303)	(303)	(24)	(327)
Paievements fondés en action	-	-	-	-	40	40	1	41
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(211)	(211)	-	(211)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(2)	(2)	3	1
Autres variations	-	-	-	-	14	14	0	14
Transactions avec les actionnaires	(8 960 404)	(27)	(413)	-	(474)	(914)	(20)	(934)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	449	449	50	499
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(289)	8	(282)	(35)	(317)
Résultat global	-	-	-	(289)	456	167	15	182
Solde au 31 Décembre 2025	234 707 316	704	522	(384)	3 444	4 285	432	4 717

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1.	Base de préparation	9
Note 2.	Faits marquants de l'exercice	12
Note 3.	Structure du Groupe	13
Note 4.	Données opérationnelles courantes	17
Note 5.	Charges et avantages au personnel	25
Note 6.	Données opérationnelles non courantes	33
Note 7.	Participations mises en équivalence	34
Note 8.	Immobilisations incorporelles et corporelles	37
Note 9.	Contrats de location	44
Note 10.	Provisions	48
Note 11.	Financement et instruments financiers	49
Note 12.	Impôts sur les bénéfices	63
Note 13.	Capitaux propres et résultat par action	67
Note 14.	Eléments non comptabilisés	71
Note 15.	Autres informations	73

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 février 2026. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 mai 2026. Les comptes consolidés intègrent les comptes d'Accor SA (« la Société ») et de ses filiales (désignées ensemble comme « le Groupe ») ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'International Accounting Standard Board (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2025. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne (*).

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2025, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2024, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2025.

L'amendement à la norme IAS 21 *Absence de convertibilité* vise à aider les entités à évaluer si une devise est convertible en une devise étrangère et à déterminer le taux de change à retenir lorsqu'il existe un défaut de convertibilité. L'application de cet amendement n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les autres textes applicables au 1^{er} janvier 2025 n'ont pas eu d'impacts sur les états financiers du Groupe.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de normes, amendements de normes ou interprétations applicables par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2025, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

L'IASB a publié des amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 sur le classement et évaluation des instruments financiers ainsi que sur les contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles. Ces amendements, adoptés par l'Union Européenne, et applicables obligatoirement aux exercices ouverts le 1^{er} janvier 2026 ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe étudie actuellement les conséquences sur ses comptes consolidés de la norme IFRS 18 *Présentation et informations à fournir dans les états financiers* qui remplacera la norme IAS 1 *Présentation des états financiers*. Cette nouvelle norme, non encore adoptée par l'Union Européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts le 1^{er} janvier 2027.

1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

États financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

(*) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1803>

- Les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice,
- Les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de l'exercice, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours, et
- Les gains et pertes latents en résultat sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Écarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. A la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés conduit la direction à effectuer des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur le montant des actifs et passifs reconnus à la date de clôture, le montant des produits et charges de l'exercice, et les notes fournies en annexes. La direction doit également faire preuve de jugement pour appliquer les principes comptables du Groupe. Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les estimations et hypothèses utilisées sont réexaminées de façon continue, sur la base de l'expérience passée et de toutes autres informations jugées comme déterminantes au regard de l'environnement et des circonstances. Les éléments nécessitant des estimations présentant un caractère significatif ou un degré de jugement important sont principalement :

- L'évaluation à la juste valeur des éléments du prix d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises,
- L'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition, marques et titres de participations mises en équivalence,
- L'évaluation des contreparties variables issues des contrats conclus avec les propriétaires hôteliers,
- L'évaluation des avantages octroyés aux clients dans le cadre du programme de fidélité qui expireront sans être exercés,
- Les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions,
- L'évaluation des perspectives de profits futurs disponibles pour l'utilisation des impôts différés actifs,
- L'évaluation à la juste valeur des actifs financiers, et
- L'évaluation des provisions.

1.4 Risque climatique

En 2025, une nouvelle analyse des risques climatiques, des opportunités et de la dépendance d'Accor vis-à-vis de la biodiversité et des écosystèmes a été conduite, basée sur le scénario médian "Middle-of-the-Road" du GIEC, projetant une trajectoire de +2,1°C à l'horizon 2050 et +2,7°C à l'horizon 2100, l'objectif étant de décrire et quantifier les risques et opportunités les plus probables pour Accor. L'analyse a été conduite pour deux horizons temporels : 2030 et 2050. La base de référence pour quantifier l'impact financier des risques climatiques repose sur le plan d'affaires de Accor pour 2030, extrapolé ensuite à 2050.

Les résultats de cette analyse ont permis à Accor de quantifier l'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe associé aux risques physiques. L'impact est notamment lié à la sécheresse et à la chaleur, mais également aux risques de transition relatifs à l'évolution des demandes clients et au renforcement des réglementations touristiques. L'analyse a permis d'identifier trois enjeux de transition additionnels : la réglementation sur l'efficacité énergétique des bâtiments, l'impact de la taxe carbone et enfin l'attractivité de la marque Accor en matière d'enjeux climat. Les résultats ont permis d'obtenir une quantification des avantages concurrentiels pour le Groupe en adaptant son offre et sa stratégie de croissance à l'évolution de la demande des clients et propriétaires d'hôtels, et aux contraintes liées aux destinations. Ces opportunités ont été évaluées à horizons 2030 et 2050, en prenant pour hypothèses la mise en œuvre d'une offre compétitive sur le marché en matière de durabilité.

L'analyse 2025 a ainsi permis de mettre en exergue la résilience du modèle de Accor en raison de son implantation internationale. Accor pourrait tirer parti de ces opportunités pour contrebalancer ses risques de transition dans un scénario climatique médian (+2,7°C d'ici 2100), en captant des parts de marché additionnels sur les marchés domestiques, à plus faible risques physiques et à moindre impacts carbone (mix énergétiques décarbonés). Sur la base cette analyse, des recommandations stratégiques visant à atténuer les risques et à capitaliser sur les opportunités identifiées sont en cours de développement.

Le risque de perte de valeur sur les actifs du Groupe a également été quantifié. Compte tenu de son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe détient peu d'actifs hôteliers situés dans des zones à risque, et dont la valeur comptable pourrait être significativement affectée par les effets du changement climatique. En outre, Accor a recensé les contrats reconnus en immobilisations incorporelles dont les hôtels gérés sont situés dans des zones potentiellement exposées à des risques climatiques. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés.

Les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe dépendent de nombreux facteurs externes et des plans d'adaptation mis en œuvre. Pour son plan d'affaires à cinq ans utilisé pour les tests de dépréciation des actifs non courants, le Groupe a retenu des hypothèses cohérentes avec les tendances macroéconomiques issues d'études de marché indépendantes. A ce jour, les analyses de risques menées ne remettent pas en cause la pertinence de la trajectoire du modèle d'affaire à cinq ans. Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, présentées en note 8.3. En outre, compte tenu de son modèle économique, le Groupe a estimé, dans son plan d'affaires, qu'il ne supporterait pas de coûts additionnels liés à l'atteinte de ses objectifs.

Le Groupe a émis, en novembre 2021, une dette obligataire indexée sur ses objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond »). Le coupon de la dette est indexé sur les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des hôtels de son réseau. Accor possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe (voir Note 11.3.2).

Enfin, depuis 2022 le Groupe introduit des critères environnementaux dans les éléments de rémunération variable de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Le Groupe a également mis en place au cours des trois derniers exercices des plans d'attribution d'actions dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir Note 5.4).

Sur la base de ces éléments, les jugements et estimations retenus par la Direction au titre des conséquences du changement climatique et de la transition vers une économie décarbonée n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2025.

Note 2. Faits marquants de l'exercice

2.1 Performances du Groupe

Malgré un environnement macro-économique et géopolitique complexe, le Groupe a démontré sa résilience en affichant des résultats conformes à ses ambitions de croissance à moyen terme. Cette performance est attribuable à plusieurs facteurs clés : l'organisation en deux divisions mise en place il y a trois ans, qui garantit une efficacité accrue, un portefeuille hôtelier diversifié, tant géographiquement que par segment et le renforcement de ses outils de distribution, avec notamment la montée en puissance du programme de fidélité ALL Accor.

Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort en croissance de 4,2% par rapport à l'exercice 2024. Le taux d'occupation s'établit à 67%.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 5 639 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 5 606 millions d'euros sur l'exercice comparatif. Le chiffre d'affaires de la division Luxe & Lifestyle a augmenté de 6,6% en 2025, tandis que le chiffre d'affaires de la division Premium, Milieu de Gamme et Économique a baissé de 1,5%, notamment impacté par des effets de change défavorables.

2.2 Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont :

- L'acquisition de l'activité de gestion du Royal Holiday Group et de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1),
- La cession de 50% des titres de Onefinestay et de l'activité « Festif » de Paris Society (voir Note 3.1.2),
- L'émission de dettes obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros (voir Note 11.2.1),
- Le remboursement, par anticipation, de la dette obligataire de 600 millions d'euros émise en 2019 arrivant à maturité en février 2026 (voir Note 11.2.1),
- Le rachat d'une partie d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») pour un montant de 50 millions d'euros (voir Note 11.2.1),
- Le rachat du solde de 148 millions d'euros de la souche d'obligations hybrides perpétuelles de 500 millions d'euros ayant fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024 (voir Note 13.1.3),
- L'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant total de 440 millions d'euros (voir Note 13.1.4).

Note 3. Structure du Groupe

3.1 Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2025 figure en Note 15.3.

Principes comptables

Principes de consolidation

Intégration globale des filiales

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour consolider les états financiers des entités sur lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif. Le contrôle s'apprécie par une exposition du Groupe aux rendements de l'entité et à la possibilité d'influer sur ces rendements, en raison du pouvoir exercé sur l'entité. Dans le secteur hôtelier, l'appréciation du pouvoir repose sur la capacité à prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit par la capacité de nommer les dirigeants et de décider du plan d'affaires. Ainsi, Accor ne contrôle pas les hôtels gérés au travers de contrats de gestion. Le Groupe est chargé d'agir pour le compte, et au bénéfice, du propriétaire et exerce un rôle de mandataire.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, dividendes...). Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ainsi qu'à celles sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint, lorsqu'il dispose uniquement de droits sur l'actif net (co-entreprises).

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles d'une entité, sans toutefois contrôler ou en contrôlant conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, Accor peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations peuvent être assorties d'un engagement pris par la société de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant de participer aux prises de décisions.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en Note 7.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient des titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en Note 11.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

- La contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- La juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date de prise de contrôle.

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100%, la fraction d'intérêts non acquise, correspondant aux intérêts minoritaires, est évaluée

- Soit à sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, conduisant à reconnaître un écart d'acquisition uniquement au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel ») ;
- Soit à sa juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre des intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet »).

A la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés. Il dispose d'une période de 12 mois, à compter de la date de prise de contrôle, pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels sont inclus dans le prix et valorisés à leur juste valeur, dès la date d'acquisition, et ce, quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant le délai d'affectation, les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en écart d'acquisition lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existants à la date d'acquisition ; à défaut et au-delà, ils sont comptabilisés directement en résultat.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment est réévaluée à sa juste valeur, à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Le montant des autres éléments du résultat global afférents à la participation antérieure est également recyclé en résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition, le prix d'acquisition est augmenté de la juste valeur de la participation précédemment détenue.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en « Produits et charges non courants » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus, à l'exception de ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris l'écart d'acquisition) et des passifs de la filiale ainsi que des intérêts minoritaires à leur valeur comptable et à la constatation d'un résultat de cession en compte de résultat. Lorsque le Groupe maintient un intérêt résiduel dans l'entité cédée, les titres conservés sont revalorisés à leur juste valeur par résultat, qu'il s'agisse d'une participation dans une joint-venture, une entreprise associée ou de titres non consolidés. Il en résulte, à la date de perte de contrôle, la comptabilisation d'un résultat de cession global, constitué du résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée et du résultat de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.

3.1.1 Prises de contrôle

Acquisition de l'activité de gestion hôtelière de Royal Holiday Group

Le 29 août 2025, Accor a acquis l'activité de gestion de Royal Holiday Group comprenant un portefeuille de six all-inclusive resorts au Mexique, qui seront exploités par Ennismore, et onze resorts et hôtels urbains au Mexique, en Argentine, à Puerto Rico et aux États-Unis, qui seront exploités par Premium, Mid. & Eco. Amériques. Cette acquisition réunissant des hôtels situés dans des destinations balnéaires stratégiques, permettra à Accor d'accroître la présence de ses marques sur le continent américain et, en particulier, au Mexique. Le prix de cette acquisition s'élève à 82 millions de dollars, soit 70 millions d'euros (comprenant un paiement différé de 16 millions d'euros et un complément de prix de 8 millions d'euros).

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 28 millions d'euros sur la base d'un actif net acquis de 42 millions d'euros comprenant principalement des contrats de gestions et la marque Park Royal.

Prise de contrôle de Giltedge Travel

Le 14 février 2025, Accor a acquis une tranche complémentaire de 50% dans Giltedge Travel, tour-opérateur de luxe qui propose des safaris sur-mesure en Afrique, portant ainsi sa participation à 100%, pour un montant de 12 millions d'euros, dont 8 millions d'euros faisant l'objet d'un paiement différé.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprises*. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 20 millions d'euros sur la base du prix d'acquisition de la tranche acquise de 12 millions d'euros, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue de 9 millions d'euros et d'un actif net acquis de 4 millions d'euros.

Pour ces deux opérations, l'affectation définitive du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Ces acquisitions ont entraîné un décaissement net (tenant compte de la trésorerie acquise) de 37 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice. Leur contribution au chiffre d'affaires et résultat net consolidé du Groupe est non significative.

3.1.2 Cessions de l'exercice

Sur l'exercice, Accor a conclu un partenariat stratégique avec Exclusive Resorts, club privé proposant à ses membres des villas et appartements de luxe, afin d'accélérer la croissance de Onefinestay. Ce partenariat s'est notamment traduit par la cession à Exclusive Resorts d'une participation de 50% dans Onefinestay, conduisant à une perte de contrôle de la société par Accor.

Le 31 juillet 2025, le Groupe a cédé l'activité « Festif » de Paris Society, dont les actifs et passifs avaient été classés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2024. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Paris Society visant à se recentrer sur son coeur de métier, la restauration haut de gamme.

Par ailleurs, le Groupe a cédé sa participation de 15% dans une entité exploitant un hôtel à Dubaï.

Ces opérations ont entraîné un encaissement, net de la trésorerie cédée, de 15 millions d'euros, présenté en "flux d'investissements" dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice. Ce poste comprend également un encaissement de 37 millions d'euros relatif à une cession réalisée fin 2024.

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les critères suivants sont remplis :

- La vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable,
- Un plan de vente du groupe d'actifs a été initié par le management, à un niveau approprié,
- Le groupe d'actifs est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont évalués globalement au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur prix de cession, diminué des frais liés à la vente. Après leur classement en actifs destinés à être cédés, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

Une activité non poursuivie est une composante dont le Groupe s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, répondant au moins à l'un des critères suivants :

- Elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe, ou fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- Elle est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat, avec retraitement de l'exercice précédent présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2025, les actifs destinés à être cédés (et passifs associés) comprennent principalement :

- La part des titres Silenseas pour lesquels le Groupe a signé un contrat de cession avec une société suisse d'investissement le 17 décembre 2025 (voir Note 14.3),
- L'activité « Événementiel » de Paris Society pour laquelle la société est engagée dans un processus de cession. Au 31 décembre 2025, les actifs et passifs de cette activité comprennent principalement des actifs corporels et droits d'utilisation pour 10 millions d'euros et une dette financière nette de 12 millions d'euros (principalement composée d'une dette de loyers de 9 millions d'euros),
- Des titres de participation pour lesquels un projet de cession est engagé, dont notamment la participation du Groupe dans Reef Casino Trust, société cotée en Australie, détenant un complexe hôtelier avec casino.

Note 4. Données opérationnelles courantes

4.1 Information sectorielle

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle, présentée ci-après, est fondée sur le reporting interne du Groupe utilisé par le Comité exécutif (défini comme le principal décideur opérationnel) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, l'organisation du Groupe est structurée autour de deux divisions dédiées, aux expertises différenciées, afin de renforcer l'excellence de chacune de ses marques et d'en améliorer les performances opérationnelles et financières.

Les secteurs opérationnels se décomposent comme suit :

- **« Premium, Milieu de Gamme et Économique (Premium, Mid. & Eco.) »**, division regroupant notamment les marques Ibis, Novotel, Mercure, Swissôtel, Mövenpick et Pullman, avec des positions de leadership en Europe, en Amérique Latine, en Asie Pacifique et au Moyen-Orient. Elle concentre sa stratégie sur l'accélération de son développement, en particulier au travers de la franchise, le rajeunissement de ses marques et l'industrialisation de son modèle opérationnel. Premium, Mid. & Eco est organisé autour de quatre régions :
 - Europe et Afrique du Nord (ENA),
 - Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique (MEA APAC),
 - Amériques,
 - Chine.
- **« Luxe & Lifestyle »**, division rassemblant la collection des marques de luxe du Groupe et son activité Lifestyle, portée par Ennismore. Cette division s'attache à renforcer l'identité de ses marques emblématiques, sélectionner les meilleurs emplacements et offrir des expériences uniques et innovantes. Luxe & Lifestyle est organisé par marque, autour de trois piliers :
 - Raffles & Fairmont,
 - Sofitel, MGallery & Emblems,
 - Ennismore.

Les divisions sont soutenues par une plateforme globale partagée qui leur fournit son expertise et ses services, notamment en matière de digital, de technologie et de référencement de fournisseurs.

Le Comité de direction est chargé d'assurer la cohérence et l'alignement entre les deux divisions, tant au niveau des orientations stratégiques que des leviers de performance transverses.

Pour chacune des deux divisions, le reporting interne présente des informations plus granulaires par typologie de revenus :

- **« Management & Franchise »** - L'activité de gestion et de franchise d'hôtels repose sur la perception de redevances auprès des propriétaires hôteliers. Elle comprend également les commissions perçues sur le référencement de fournisseurs.
- **« Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) »** qui regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés.
- **« Actifs Hôteliers et Autres »** qui comprend les activités ne faisant pas partie du cœur de métier d'opérateur hôtelier du Groupe :
 - Actifs hôteliers – Il s'agit de l'activité de propriétaire exploitant, quel que soit le mode de détention des hôtels (en propriété et en location), comprenant la vente de prestations d'hébergement et de restauration aux clients ainsi que la gestion du portefeuille d'actifs.
 - Autres activités – Elles comprennent :
 - L'activité de restauration haut de gamme et de gestion d'événements réalisée par Paris Society,
 - L'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands événements réalisée par Potel & Chabot, et la Maison Dalloyau,
 - Les activités AccorPlus (programme de cartes de réduction) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels) exercées en Asie Pacifique, et
 - Les autres activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe (Services digitaux, Ventes digitales, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie et Exploitation de salle de spectacles avec le Lido).

4.1.1 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2024	2025
Management & Franchise	899	892
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	952	934
Actifs Hôteliers & Autres	1 045	1 027
Premium, Mid. & Eco.	2 896	2 853
Management & Franchise	494	536
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	392	424
Actifs Hôteliers & Autres	614	638
Luxe & Lifestyle	1 500	1 598
Coûts refacturés (*)	1 294	1 270
Holding & Intercos	(84)	(82)
Chiffre d'affaires	5 606	5 639

(*) Les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers, principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord, étaient auparavant regroupées avec « Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) » sous le nom « Services aux propriétaires ».

Sur l'exercice 2025, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 282 millions d'euros contre 1 357 millions d'euros en 2024. Cette baisse s'explique principalement par des effets de périmètre avec la cession de l'activité "Festif" de Paris Society en juillet 2025 (voir Note 3.1.2) et par un effet de base en 2024, où l'activité était favorablement impactée par les Jeux Olympiques.

4.1.2 Excédent Brut d'Exploitation courant

L'excédent brut d'exploitation courant, présenté dans le reporting interne du Groupe, correspond au résultat opérationnel avant charges d'amortissement et produits et charges non courants.

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2025
Management & Franchise	655	653
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	43	76
Actifs Hôteliers & Autres	111	107
Premium, Mid. & Eco.	809	836
Management & Franchise	333	374
Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL)	20	18
Actifs Hôteliers & Autres	74	90
Luxe & Lifestyle	427	482
Coûts refacturés	-	-
Holding & Intercos	(116)	(117)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	1 120	1 201

4.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

Le chiffre d'affaires correspond à la valeur des biens et services vendus par le Groupe dans le cadre normal de son activité. Les revenus proviennent principalement des contrats de gestion et de franchise conclus avec des propriétaires hôteliers, ainsi que par des recettes des hôtels détenus en propre ou exploités en contrat de location. Le chiffre d'affaires est présenté net de taxes sur chiffre d'affaires, taxes de séjour et autres taxes que le Groupe collecte pour le compte des administrations fiscales locales.

Service de gestion hôtelière et franchise

Conformément à son modèle d'affaires « Asset light », le Groupe offre aux propriétaires le droit d'exploiter leurs hôtels sous l'une des marques de son réseau (contrats de franchise) et peut également se voir confier la gestion des hôtels pour leur compte (contrats de gestion).

- Redevances de marque

Ces redevances sont facturées aux propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires « Hébergement » de l'hôtel. Le Groupe applique les dispositions relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser les redevances de marque au rythme du revenu reconnu par l'hôtel.

- Redevances de gestion

Les redevances facturées au titre de la gestion des hôtels intègrent généralement une redevance de base, assise sur le revenu de l'hôtel, et une redevance variable, assise sur sa profitabilité.

Le Groupe peut être amené à garantir aux propriétaires hôteliers une performance définie contractuellement, en général pendant les premières années d'exploitation. Ces contreparties variables sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires. Lors de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations afin de s'assurer que le montant reconnu en chiffre d'affaires correspond à un montant hautement probable.

Des droits d'entrée (« key money ») peuvent être versés aux propriétaires d'hôtels dans le cadre de la signature d'un contrat de gestion. Ils constituent des remises octroyées aux clients qui sont reconnues en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat.

Services de ventes, marketing, distribution et fidélité

Les revenus de la division Sales, Marketing, Distribution & Loyalty (SMDL) comprennent les redevances de vente, marketing et distribution, les redevances au titre du programme de fidélité, ainsi que le revenu des services informatiques et technologiques et des services partagés.

- Redevance de vente, marketing et distribution

Ces redevances couvrent les services de commercialisation de chambres d'hôtels, l'accès aux services de distribution et réservation du Groupe, ainsi que des actions de visibilité et de développement de la clientèle. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires « Hébergement » ou du chiffre d'affaires total de l'hôtel. Ces prestations de services constituent des obligations de performance distinctes qui sont satisfaites en continu, au fur et à mesure que les services sont rendus.

■ Programme de fidélité

Accor administre le programme de fidélité pour le compte des hôtels du Groupe. Ce service est une obligation de performance distincte qui consiste en la gestion et la promotion du programme. Les redevances au titre du programme de fidélité facturées aux propriétaires d'hôtels sont différées et reconnues en chiffre d'affaires lorsque les points de fidélité et autres avantages sont utilisés par les membres. Le montant de chiffre d'affaires reconnu lors de l'utilisation des points « rewards » tient compte de l'estimation des points qui expireront sans être utilisés par les membres. Accor estime les points non utilisés sur la base de données historiques et des perspectives attendues d'utilisation par les membres. La détermination des points non utilisés requiert l'exercice du jugement, et Accor a recours à des actuaires tiers pour l'estimation du taux effectif d'utilisation. Les changements apportés aux hypothèses portant sur le taux d'utilisation sont comptabilisés sur l'exercice où le changement intervient.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il est responsable de la gestion du programme et ne fournit pas directement le service d'hébergement qui est rendu aux membres en échange des points. Par conséquent, le chiffre d'affaires est présenté sur une base nette, c'est-à-dire après déduction du coût de remboursement de la chambre à l'hôtel qui réalise la prestation.

Chiffre d'affaires hôtelier

Il correspond à l'ensemble des recettes reçues des clients, pour les hôtels détenus en propriété ou exploités en contrat de location. Les services rendus (hébergement, restauration et autres prestations annexes) constituent des obligations de performance distinctes, qui sont facturées à des prix représentatifs de leurs prix de ventes spécifiques. Ces obligations sont satisfaites en continu au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, et à un instant donné au moment de leur exécution pour les prestations connexes.

Refacturation des coûts engagés

Accor a le droit contractuel de refacturer certains coûts engagés pour le compte des propriétaires des hôtels. Ces coûts concernent principalement des charges de personnel et autres frais accessoires encourus lorsque Accor est l'employeur du personnel des hôtels.

Comme Accor dispose généralement de toute latitude pour mener à bien le service de gestion des effectifs de l'hôtel, Accor agit en tant que principal. La refacturation des coûts est donc constatée en chiffre d'affaires pour le montant des coûts engagés au fur et à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires sont comptabilisés en « salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires » au sein des charges d'exploitation.

Pour la plupart des contrats, Accor considère que le montant facturé aux clients correspond directement à la valeur du service rendu. Par conséquent, le Groupe applique la mesure de simplification permettant de comptabiliser le revenu pour le montant qu'il est en droit de facturer.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en Note 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2024	2025
Coût des marchandises vendues	(134)	(126)
Charges de personnel	(2 583)	(2 573)
Loyers immobiliers variables	(148)	(144)
Loyers mobiliers variables	(40)	(35)
Energie, entretien et maintenance	(79)	(78)
Taxes d'exploitation	(58)	(63)
Autres charges d'exploitation	(1 444)	(1 421)
Charges d'exploitation	(4 486)	(4 439)

La légère diminution des charges d'exploitation s'explique principalement par des effets de change, en particulier sur les charges encourues en dollar australien, dollar américain et dollar canadien, partiellement compensés par un effet inflation.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	39	34	(5)	(7)	2
Clients	803	829	26	(47)	73
Autres actifs courants	504	478	(26)	(74)	48
Actifs courants	1 346	1 341	(5)	(128)	122
Fournisseurs	557	526	(31)	(39)	8
Autres passifs courants	847	823	(24)	(17)	(7)
Passifs courants	1 404	1 349	(55)	(56)	1
Besoin en fonds de roulement	(58)	(8)	49	(72)	121

4.4.1 Actifs courants

Principes comptables

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base des pertes de crédit attendues sur leur durée de vie, en application du modèle simplifié de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*. Le montant des dépréciations est apprécié sur base individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie, des probabilités de défaut historiques et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Valeurs brutes	919	929
Provisions	(117)	(100)
Créances clients nettes	803	829

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir) est présenté en Note 11.3.4.

La décomposition des autres actifs courants est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
TVA à récupérer	148	168
Créances de taxes opérationnelles	21	21
Autres débiteurs	276	239
Charges constatées d'avance	62	54
Valeur brute	508	483
Provisions	(3)	(4)
Valeur nette	504	478

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
TVA à payer	114	118
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	286	293
Dettes de taxes opérationnelles	35	29
Autres créditeurs	412	383
Autres passifs courants	847	823

4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

Principes comptables

En application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, le Groupe reconnaît des actifs et passifs sur les contrats clients :

- Les actifs sur contrats comprennent principalement les paiements effectués aux propriétaires hôteliers pour sécuriser l'obtention de contrats de gestion et de franchise (« key moneys ») et, les paiements au titre des garanties de performance octroyées à ces derniers. Ces éléments sont reconnus ultérieurement en réduction de chiffre d'affaires sur la durée du contrat.
- Les passifs sur contrat représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion.
- Le passif sur programme de fidélité correspond aux redevances facturées au titre du programme de fidélité différées et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points "rewards" et autres avantages (le revenu est reconnu net du montant versé aux hôtels et partenaires fournissant le service).

Les actifs et passifs sur contrats sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	469	474	5	(38)	43
Actifs sur contrats	469	474	5	(38)	43
Produits constatés d'avance	124	107	(17)	(16)	(1)
Passifs sur contrats	124	107	(17)	(16)	(1)
Passifs sur programme de fidélité	373	423	50	(3)	54
Actifs et passifs sur contrats, net	(28)	(57)	(29)	(19)	(10)

Note 5. Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

	2024	2025
Effectif moyen	19 982	20 430

Il s'agit de la moyenne arithmétique des effectifs présents dans le Groupe à la fin de chaque mois de l'année civile. Les salariés refacturés aux propriétaires hôteliers, ainsi que les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

5.2 Charges de personnel

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

Des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;

D'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- Régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.
- Régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en Note 5.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en million d'euros)	2024	2025
Salaires et charges sociales	(1 320)	(1 327)
Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires	(1 222)	(1 204)
Paievements en actions	(41)	(41)
Charges de personnel	(2 583)	(2 573)

Les salaires et charges sociales sont stables sur l'exercice 2025 du fait des effets de change, en particulier sur les charges encourues en dollar australien, dollar américain, et dollar canadien. Hors effets de change, les salaires et charges sociales sont en hausse de +3%, reflétant principalement l'inflation et une hausse de l'effectif moyen.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers), sont en baisse sur l'exercice en raison des effets de change, en particulier sur les coûts en dollar américain et en dollar canadien. Hors effets de change, ils sont en augmentation de +3%, reflétant principalement l'inflation.

5.3 Engagements de retraite et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraite correspond à la valeur actualisée des engagements diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs effectivement disponibles pour le Groupe.

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ en retraite, le taux de mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières, notamment macro-économiques, des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant ainsi que les éventuels effets de réduction de régime ou liquidation de régime, présentés en résultat d'exploitation ; et
- La charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture présentés en résultat financier.

Les écarts actuariels résultant des différences constatées entre les données réelles et les prévisions, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles, sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

En revanche, pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraite et assimilés

(en million d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Régimes de retraite	50	47
Autres avantages long terme	3	3
Engagement pour retraite et autres avantages	53	50
Excédent sur régimes de retraite	0	1
Actif de retraite	0	1
Engagement net	53	49
• dont engagement net pour retraite	50	46
• dont autres engagement	3	3

5.3.2 Description des régimes

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe se situent en France (45% de l'engagement), au Royaume-Uni (21%) et au Canada (19%). Ces régimes concernent principalement :

- **Régimes de retraite** : Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes.
- **Indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite.
- **Régimes de retraite supplémentaires** en France :
 - Régime à prestations définies, dit « article 39 » (fermé et gelé depuis le 31 décembre 2019) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.
 - Régime à prestations définies et à droits acquis en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (en vigueur depuis le 1er janvier 2021) : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

5.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Evolution des salaires	
	Déc. 2024	Déc. 2025	Déc. 2024	Déc. 2025
France	2%(*) - 3,3%	2%(*) - 3,7%	3% - 4%	1,6% - 4%
Canada	4,4%	4,5%	n.a	n.a.
Belgique	3,3%	3,7%	3,0%	3,0%
Suisse	1,1%	1,1%	1,5%	1,5%
Royaume-Uni	5,4%	5,4%	n.a	n.a.

(*) Taux retenu pour l'un des régimes de retraite supplémentaire gelés

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurés par les obligations émises par des entreprises de première catégorie, ayant des maturités équivalentes aux régimes. Lorsque le marché obligataire n'est pas suffisamment liquide, le taux d'obligation est déterminé par référence aux obligations d'État.

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2025, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

(en million d'euros)	France	Canada	Belgique	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	71	30	12	33	13	159
Juste valeur des actifs de couverture	(40)	(27)	(9)	(33)	(6)	(116)
Plafond de l'actif	-	3	-	-	(0)	3
Engagement net pour retraite	31	6	2	(0)	8	46

La variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

(en million d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
Au 31 décembre 2024	165	(118)	3	50
Coût des services rendus	8	-	-	8
Charge nette d'intérêts	6	(4)	-	2
Autres éléments	(1)	-	-	(1)
Charge en résultat	13	(4)	-	9
(Gains)/pertes liés aux effets d'expérience	0	-	-	0
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(2)	-	-	(2)
(Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières	2	(4)	-	(2)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	0	0
Ecart actuariel	1	(4)	0	(3)
Versements	(10)	1	-	(8)
Ecart de change et autres	(8)	7	(0)	(1)
Au 31 décembre 2025	159	(116)	3	46

5.3.5 Actifs de couverture

Les régimes de retraite du Groupe sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'ensemble des actifs de couverture est placé dans des fonds communs d'investissement dans chacun des pays concernés.

Au 31 décembre 2025, la décomposition des actifs est la suivante :

(en million d'euros)	Royaume-Uni	France	Canada	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	30	19	-	1	50
Actions	-	6	5	-	1	12
Contrats d'assurance	33	-	-	9	2	44
Liquidité	1	1	3	-	0	5
Immobilier	-	3	-	-	1	4
Autres	-	-	-	-	1	1
Actifs de couverture	33	40	27	9	6	116

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

5.3.6 Analyse de sensibilité

Au 31 décembre 2025, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

(en million d'euros)	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(4)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	5

5.3.7 Échéancier des flux de trésorerie futurs

Les sorties de trésorerie attendus au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivantes :

(en million d'euros)	2026	2027	Au-delà	Total
Flux de trésorerie futurs	10	9	89	109

5.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à ses dirigeants et certains de ses salariés, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de bourse de l'action à la date d'attribution, décoté de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à la date de souscription.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- Des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- D'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution. Les plans en vigueur au 31 décembre 2025 sont tous dénoués en actions. L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2025, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 41 millions d'euros.

(en million d'euros)	2024	2025
Plans attribués en 2021	5	-
Plans attribués en 2022	11	3
Plans attribués en 2023	15	13
Plans attribués en 2024	9	16
Plans attribués en 2025	-	9
Total	41	41

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

(en nombre de titres)	2024	2025
Nombre d'action à l'ouverture	4 422 155	4 351 975
Actions attribuées sur l'exercice	1 347 413	1 238 319
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(115 997)	(159 241)
Actions livrées sur l'exercice	(1 301 596)	(1 333 793)
Nombre d'actions à la clôture	4 351 975	4 097 260

Le 17 avril 2025, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 194 921 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de chaque action attribuée s'élève à 30,50 euros, sur la base d'un cours de l'action à 38,71 euros ajusté à la baisse pour tenir compte des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des conditions de marché.

L'attribution définitive de ce plan est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des critères de performance suivants :

- Conditions hors marché (pondération de 80%) : niveau d'atteinte de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) courant (40%) et du Free Cash-Flows récurrent du Groupe (20%) par rapport au budget sur les exercices 2025 à 2027 et des objectifs de réduction de la performance énergétique à fin 2027 par rapport à 2023 (10%) et du niveau moyen de déchets alimentaire à fin 2027 dans 1 400 hôtels représentatifs (10%).
- Condition de marché (pondération de 20%) liée à l'évolution du Total Shareholder Return (TSR) de l'action Accor au regard de l'évolution d'un indice de référence synthétique composé de groupes hôteliers européens et internationaux.

Le 23 octobre 2025, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 43 398 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en avril, dont la juste valeur est de 33,27 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 38 millions d'euros et est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces nouveaux plans est de 9 millions d'euros.

5.5 Rémunération des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de vingt-trois et treize membres à fin décembre 2025.

Les rémunérations des membres du Comité exécutif sur l'exercice sont les suivantes :

<i>(en million d'euros)</i>	2024	2025
Avantages à court terme reçus	33	30
Paielements sur la base d'actions	11	12
Avantages postérieurs à l'emploi	5	6
Indemnités de fin de contrat de travail	1	4
Rémunération globale	49	53

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2025 est de 1 million d'euros.

Note 6. Données opérationnelles non courantes

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	2024	2025
Coûts liés aux projets de transformations	(37)	(27)
Charges de restructuration	(54)	(11)
Plus ou moins-values de cession	90	(9)
Reprises nettes de pertes de valeur	47	15
Autres produits et charges non récurrents	(40)	(32)
Produits et charges non courants	6	(63)

Sur l'exercice 2025, les autres produits et charges non récurrents comprennent principalement une provision de (34) millions d'euros constatée au titre d'engagements liés à une co-entreprise.

Sur l'exercice comparatif, les plus-values de cession d'un montant de 90 millions d'euros concernaient principalement Orient Express, Accor Vacation Club et des titres de participation en Inde. Les autres produits et charges non récurrents comprenaient notamment une revalorisation à la juste valeur d'un complément de prix pour (10) millions d'euros et des coûts d'acquisition et d'intégration pour (7) millions d'euros.

Note 7. Participations mises en équivalence

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- Lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- Lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramenée à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

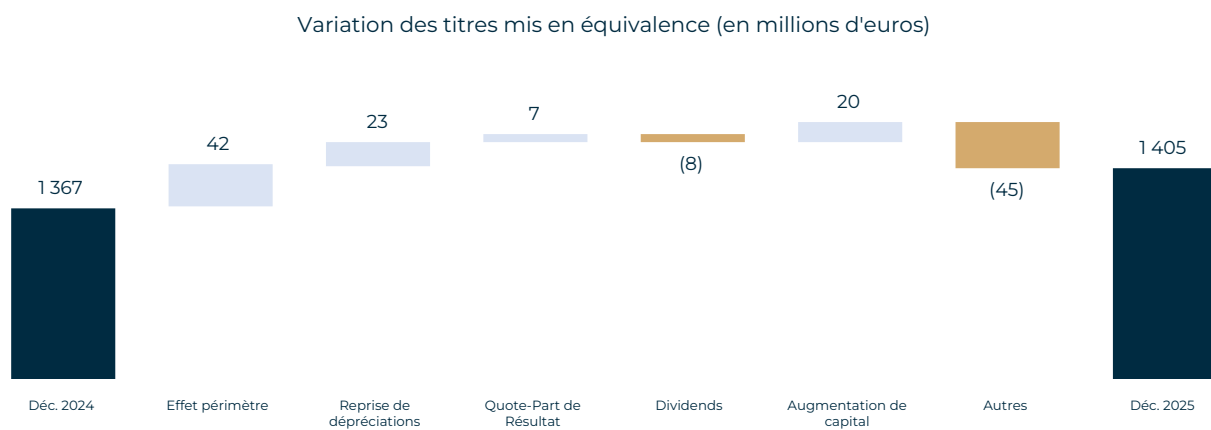
7.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2025
Essendi	184	3
Autres	(7)	2
Entreprises associées	177	5
Co-entreprises	11	3
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	188	7

7.2 Valeur des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Essendi	850	846
Kasada	140	137
Autres	275	324
Entreprises associées	1 264	1 308
Co-entreprises	103	97
Total	1 367	1 405



Les variations de périmètre comprennent principalement l'acquisition de titres en Inde pour 30 millions d'euros. Les reprises de pertes de valeur portent sur des titres de sociétés hôtelières en Inde et en Corée. Les autres variations de l'exercice comprennent principalement des effets de change pour (38) millions d'euros.

7.3 Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,6% dans Essendi (ex-AccorInvest), propriétaire et exploitant hôtelier majeur en Europe.

Les principales données financières à 100% de cette société sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Bilan		
Actifs courants	888	671
Actifs non courants	5 851	5 130
Actifs destinés à être cédés	178	565
Passifs courants	(1 520)	(1 094)
Passifs non courants	(5 281)	(4 749)
Passifs destinés à être cédés	(11)	(416)
Actifs net	105	107
Part du Groupe en %	30,6 %	30,6 %
Actif net part Groupe	32	33
Ecarts d'acquisition	817	814
Valeur comptable des titres mis en équivalence	850	846
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	4 039	3 428
Résultat net	602	8
Autres éléments du résultat global	(38)	(19)
Résultat global	564	(11)

Sur l'exercice 2025, le chiffre d'affaires réalisé avec Essendi représente 7% du chiffre d'affaires consolidé.

Au 31 décembre 2025, le montant des créances brutes avec Essendi s'élève à 60 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles

Principes comptables

Immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles*, les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût d'acquisition. Les actifs incorporels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

Les marques sont généralement considérées comme des actifs à durée de vie indéterminée. Les autres immobilisations incorporelles (contrats de gestion, licences, logiciels...) sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38, *Immobilisations incorporelles* : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût pouvant être évalué de façon fiable. Les coûts de configuration et de customisation des logiciels en mode SaaS sont comptabilisés en immobilisations incorporelles lorsque les coûts aboutissent à la création d'un code logiciel additionnel, séparé du SaaS et contrôlé par le Groupe.

Les écarts d'acquisition sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition ou leur coût de revient. Pour les actifs hôteliers qui nécessitent une longue période de préparation (« actifs qualifiés » au sens de la norme IAS 23 *Coûts d'emprunt*), le coût initial intègre les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à ces actifs. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatés.

A partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties linéairement, selon une approche par composant, sur leur durée d'utilité estimée :

	Economique	Luxe, Haut & Milieu de gamme
Constructions et frais accessoires associés	35 ans	50 ans
Installation générale, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Equipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

Dans le cas où les agencements sont entrepris dans des actifs immobiliers loués, la durée d'amortissement est alignée sur la durée du contrat de location du bien sous-jacent.

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

8.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Ecarts d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1 janvier 2024	2 917	2 330	1 243	473	263	7 226
Regroupements d'entreprises	54	-	-	4	3	61
Augmentations	-	-	-	61	53	114
Cessions	(9)	(40)	-	(1)	(2)	(52)
Ecarts de conversion	18	37	16	-	-	71
Autres	(2)	-	3	22	(24)	(1)
Actifs destinés à être cédés	(2)	-	-	-	-	(3)
Solde au 31 décembre 2024	2 975	2 328	1 261	558	293	7 417
Regroupements d'entreprises	48	8	36	-	-	91
Augmentations	-	-	-	75	32	108
Cessions	(152)	(22)	(0)	(15)	(1)	(191)
Ecarts de conversion	(114)	(115)	(102)	(4)	(2)	(336)
Autres	8	3	4	36	(96)	(45)
Actifs destinés à être cédés	(5)	-	-	(0)	0	(5)
Solde au 31 décembre 2025	2 760	2 202	1 199	651	227	7 039
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1 janvier 2024	(578)	(188)	(473)	(338)	(154)	(1 731)
Amortissements	-	-	(46)	(73)	(41)	(160)
Pertes de valeur	(7)	100	(36)	-	-	56
Cessions	-	-	-	1	2	3
Ecarts de conversion	7	1	(6)	-	-	3
Autres	-	-	5	3	-	8
Solde au 31 décembre 2024	(578)	(88)	(556)	(406)	(194)	(1 822)
Amortissements	-	-	(44)	(87)	(16)	(147)
Pertes de valeur	-	-	(3)	(1)	-	(4)
Cessions	152	18	-	2	-	172
Ecarts de conversion	14	1	46	3	1	64
Autres	(0)	0	17	1	56	74
Solde au 31 décembre 2025	(412)	(69)	(540)	(488)	(154)	(1 663)
Valeur nette						
Solde au 31 décembre 2024	2 398	2 241	705	152	99	5 595
Solde au 31 décembre 2025	2 349	2 133	659	162	73	5 376

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2025, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	1er Jan 2025	Acquisition	Écarts de conv. & Autres	Déc.2025
Hotel Services ENA	805	-	(7)	798
Hotel Services MEA APAC	431	-	(31)	400
Hotel Services Amériques	25	7	(0)	32
Actifs Hôteliers et Autres	237	20	(10)	246
Premium, Mid. & Eco.	1 497	27	(49)	1 476
Hotel Services Lifestyle	398	21	(26)	392
Hotel Services Luxe	194	-	(16)	178
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	241	-	(5)	236
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	67	-	(1)	67
Luxe & Lifestyle	900	21	(48)	873
Valeur nette comptable	2 398	48	(96)	2 349

Les variations de l'exercice concernant :

- la prise de contrôle de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1), conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 20 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres » de la division Premium, Mid. & Eco ; ainsi que
- l'acquisition de l'activité de gestion des hôtels du Royal Holiday Group (voir Note 3.1.1), conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 28 millions d'euros présenté au sein de « Hôtels Services » des deux divisions Premium, Mid. & Eco. et Luxe & Lifestyle du Groupe.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Fairmont	1 051	978	-	978
Swissôtel	249	290	(40)	251
Raffles	162	151	-	151
Mövenpick	156	157	-	157
Rixos	99	99	-	99
The Hoxton	86	81	-	81
Mantra	84	80	-	80
25hours	51	48	-	48
Autres marques	305	318	(29)	289
Marques	2 241	2 202	(69)	2 133

La variation de l'exercice de (107) millions d'euros s'explique principalement par un effet de change de (114) millions d'euros.

Contrats de gestion

Les contrats de gestion et de franchise conclus avec les propriétaires hôteliers sont reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises, ils concernent principalement les acquisitions de FRHI Hotels & Resort (2016), Mantra (2018), Mövenpick (2019) et Ennismore (2021).

8.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, Constructions	Agencements	Matériels, mobiliers	Immo. en cours	Total
Valeur brute					
Solde au 1er janvier 2024	261	203	268	112	844
Regroupements d'entreprises	3	7	7	-	17
Augmentations	8	18	31	133	190
Cessions	(4)	(8)	(5)	(161)	(177)
Ecart de conversion	(6)	(2)	(4)	1	(10)
Autres	-	1	57	(45)	13
Actifs destinés à être cédés	(3)	-	(52)	-	(56)
Solde au 31 décembre 2024	260	219	302	40	820
Regroupements d'entreprises	-	-	2	-	2
Augmentations	1	14	17	63	95
Cessions	(1)	(3)	(48)	(0)	(52)
Ecart de conversion	(17)	(13)	(13)	(2)	(46)
Autres	(4)	12	25	(34)	(0)
Actifs destinés à être cédés	-	-	(6)	(0)	(7)
Solde au 31 décembre 2025	239	229	279	67	813
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1er janvier 2024	(154)	(156)	(117)	(1)	(428)
Amortissements	(5)	(15)	(38)	(1)	(58)
Pertes de valeur	-	-	(2)	-	(2)
Cessions	-	8	4	2	14
Ecart de conversion	3	2	3	-	8
Autres	-	-	(12)	(1)	(12)
Actifs destinés à être cédés	-	-	31	-	31
Solde au 31 décembre 2024	(156)	(161)	(130)	(1)	(448)
Amortissements	(4)	(14)	(41)	0	(59)
Pertes de valeur	-	-	(0)	-	(0)
Cessions	0	3	14	0	17
Ecart de conversion	11	10	10	-	31
Autres	4	(4)	(2)	0	(1)
Actifs destinés à être cédés	0	-	3	-	3
Solde au 31 décembre 2025	(145)	(166)	(147)	(0)	(457)
Valeur nette					
Solde au 31 décembre 2024	104	58	172	39	372
Solde au 31 décembre 2025	94	63	132	67	355

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut être déterminée.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont généralement réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par le Comité exécutif, correspondant à des unités génératrices de trésorerie (« UGT ») ou à des regroupements d'UGTs. Les écarts d'acquisition sont ainsi suivis au sein de chaque division (Premium, Mid. & Eco et Luxe & Lifestyle) par typologie d'activité (Hotel Services, Actifs Hôteliers et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « Hotel Services » et « Actifs Hôteliers » est effectué. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs « Hotel Services » et « Actifs Hôteliers » sont suivis au niveau de deux branches : Luxe et Lifestyle. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.

La valeur comptable d'une UGT inclut la valeur comptable des actifs directement attribués à l'UGT, y compris les droits d'utilisation, mais n'inclut pas les dettes de loyers.

Les contrats de gestion sont testés lorsque le Groupe identifie un indice de perte de valeur ou un indice de reprise de perte de valeur.

Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGTs ou d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

Pour l'ensemble des activités, hors Actifs hôteliers, la valeur recouvrable des groupes d'UGTs est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée de cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

Pour les Actifs hôteliers, la valeur recouvrable de l'UGT est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'Excédent Brut d'Exploitation (« EBE »). Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

La valeur recouvrable des marques est déterminée en appliquant les taux de redevance contractualisés avec les propriétaires hôteliers aux projections de revenus à cinq ans des hôtels gérés par le Groupe.

Pertes de valeur

Une dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable.

Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur les UGTs et groupes d'UGTs auxquels sont rattachés des écarts d'acquisitions et les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité ne peut pas être déterminée (principalement les marques).

Le Groupe a également procédé à une revue de ses contrats de gestion hôtelière et de ses participations mises en équivalence et a réalisé des tests de dépréciation, au cas par cas, lorsque cette analyse avait mis en évidence un indice de perte de valeur, ou un indice montrant qu'une perte de valeur antérieurement comptabilisée était susceptible de ne plus exister ou d'avoir diminué.

8.3.1 Résultat des tests de dépréciation

Au 31 décembre 2025, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 15 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 6), comprenant principalement une reprise de 23 millions d'euros sur les titres mis en équivalence.

8.3.2 Modalités des tests de dépréciation

La valeur recouvrable des actifs est déterminée sur la base de la valeur d'utilité fondée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie estimés dans le plan d'affaire à cinq ans du Groupe. Ce dernier reflète les orientations stratégiques du Groupe, les dernières tendances de RevPAR (revenu par chambre disponible) par géographie ainsi que les conditions économiques environnantes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2026 préparé par les différentes entités du Groupe, en fonction des tendances de RevPAR par géographie et des conditions spécifiques locales, et d'autre part, sur les hypothèses par géographie retenues par le Groupe pour la période 2027-2030, en ligne avec les tendances macro-économiques issues d'études de marché préparées par des organismes indépendants, et sur les perspectives de développement du parc hôtelier.

La valeur terminale a été approchée en extrapolant les flux futurs au-delà de cinq ans sur la base du taux d'inflation normatif de la zone euro en cohérence avec la devise retenue pour les projections de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2025, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 2,03%.

Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe pour ses activités Management & Franchise et Actifs hôteliers, calculés au 31 décembre 2025 sur la base des données de marché à cette date et tenant compte des risques spécifiques de chaque région. Pour les autres activités, le coût moyen pondéré du capital est calculé en retenant un beta sectoriel spécifique.

Les taux d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation des UGTs sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2024	Déc. 2025
Premium, Mid. & Eco. HS - ENA	+9,0 %	+9,2 %
Premium, Mid. & Eco. HS - MEA APAC	+10,3 %	+10,4 %
Premium, Mid. & Eco. HS - Ameriques	+11,3 %	+11,1 %
Premium, Mid. & Eco. HA - ENA	+7,9 %	+7,6 %
Premium, Mid. & Eco. HA - MEA APAC	+7,4 %	+7,9 %
Premium, Mid. & Eco. HA - Ameriques	+9,8 %	+10,4 %
Luxe & Lifestyle HS - Luxe	+9,6 %	+9,8 %
Luxe & Lifestyle HS - Lifestyle	+10,3 %	+11,3 %
Luxe & Lifestyle HA - Luxe	+9,4 %	+9,8 %
Luxe & Lifestyle HA - Lifestyle	+7,1 %	+8,0 %

Pour les principales marques, les taux d'actualisation sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2024	Déc. 2025
Fairmont	+9,2 %	+9,4 %
Raffles	+9,8 %	+9,9 %
Swissotel	+10,3 %	+10,4 %
Mantra	+8,6 %	+8,7 %
Movenpick	+11,5 %	+11,8 %

Les projections utilisées pour les tests de dépréciation des marques sont basées sur les hypothèses de RevPAR par géographie utilisées par le Groupe dans son plan d'affaires.

8.3.3 Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité sur les principaux paramètres utilisés dans ses tests de dépréciation (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini et RevPAR).

Aucune perte de valeur additionnelle ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2025. Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) additionnelles qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

(en million d'euros)	Marques	Contrats de gestion (*)
Hausse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	(5)	(1)
Baisse de 50 points de base du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini	4	1
Hausse de 100 points de base du RevPAR	2	(0)
Baisse de 100 points de base du RevPAR	(3)	0

(*) Test de sensibilité réalisé en cas d'indice de perte de valeur ou d'indice montrant qu'une perte de valeur a diminué

Note 9. Contrats de location

Principes comptables

Définition d'un contrat de location

Un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il octroie le droit d'utiliser un actif sous-jacent pendant une période déterminée, en échange d'une contrepartie. A la date de conclusion d'un contrat, le Groupe détermine s'il remplit les deux conditions cumulatives suivantes pour être qualifié de contrat de location : son exécution dépend de l'utilisation d'un actif identifié et il confère le droit de contrôler l'utilisation de cet actif identifié.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan du Groupe, avec constatation :

- D'un actif représentant le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée du contrat,
- D'une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers.

Droits d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué initialement à son coût à la date de prise d'effet du contrat, i.e. la date à laquelle l'actif sous-jacent est mis à disposition du Groupe. Le coût d'un droit d'utilisation comprend :

- Le montant initial de la dette de loyers,
- Les paiements d'avance, nets le cas échéant des avantages reçus du bailleur,
- Les coûts directs initiaux encourus, et
- Les coûts estimés de remise en état de l'actif loué, si applicable.

Le droit d'utilisation est amorti sur une base linéaire sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat. Il est soumis aux tests de dépréciation, conformément à la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Dette de loyers

La dette de loyers est évaluée initialement pour la valeur actualisée des paiements dus sur la durée du contrat.

Ces paiements comprennent :

- Les loyers fixes (y compris ceux considérés comme fixes en substance) diminués des avantages à recevoir,
- Les loyers variables basés sur un indice ou un taux, et
- Les pénalités de résiliation anticipée lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de sortie à la date de prise d'effet du contrat.

Le Groupe applique la simplification pratique, permise par la norme, permettant de ne pas séparer les composantes de location des autres composantes de services incluses dans ses contrats de location. Ainsi, tous les paiements fixes prévus au contrat, quelle que soit leur nature, sont inclus dans la dette de loyers.

Pour déterminer la valeur actuelle des paiements de loyers, le Groupe utilise son taux marginal d'endettement à la date de prise d'effet du contrat lorsque le taux implicite du contrat n'est pas aisément déterminable. Il s'agit du taux que le preneur obtiendrait pour financer un actif de valeur identique, dans un environnement économique similaire, et sur une durée et avec des garanties similaires. Ce taux est déterminé sur la base des taux d'obligations d'Etat et des spreads de crédit spécifiques selon la localisation de l'actif loué et la durée du contrat, ajusté d'un facteur de duration afin de tenir compte du profil des paiements de loyers.

La dette de loyers est comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. A chaque clôture, elle est augmentée des intérêts de l'exercice et diminuée du montant des loyers payés.

La dette de loyers est réévaluée en cas de révision des loyers variables basés sur un indice ou un taux, ou lorsque le Groupe modifie son appréciation du caractère raisonnablement certain de l'exercice d'une option de renouvellement ou de résiliation anticipée. Dans un tel cas, la valeur comptable du droit d'utilisation est ajustée pour un montant équivalent ou, si elle a déjà été ramenée à zéro, l'impact est comptabilisé en compte de résultat.

Durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la période non résiliable, augmentée des périodes couvertes par une option de renouvellement (ou de résiliation) lorsque cette dernière est raisonnablement certaine d'être exercée (ou non exercée). Le management exerce son jugement pour déterminer la durée d'un contrat de location lorsque ce dernier inclut des options de renouvellement. Il tient compte de tous les facteurs pertinents qui créent une incitation économique à exercer ou non l'option, tels que l'existence d'agencements significatifs entrepris dans les actifs immobiliers loués. Après la date de prise d'effet du contrat, le Groupe peut être amené à réviser la durée d'un contrat en cas d'évènement ou de changement de circonstance significatif sous son contrôle et qui affecte le caractère raisonnablement certain d'exercice (ou de non-exercice) d'une option de renouvellement (ou de résiliation).

Contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur

Le Groupe applique l'exemption de comptabilisation au bilan des contrats de courte durée (i.e. contrats ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois, sans option de renouvellement, à leur date de prise d'effet) et des contrats portant sur des actifs de faible valeur (comprenant principalement les locations d'équipements informatiques). Les loyers associés sont constatés en charge au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Loyers variables

Certains contrats de location portant sur nos actifs hôteliers comprennent des paiements variables basés sur la performance de l'hôtel, telle que définie contractuellement. Ces modalités de paiements sont une pratique courante dans le secteur de l'hôtellerie. Les loyers variables sont comptabilisés en charge au compte de résultat au cours de la période à laquelle la condition qui déclenche les paiements se réalise.

Lorsque les loyers variables comprennent des garanties payables au bailleur, ces garanties sont des paiements fixes en substance et sont inclus dans la dette de loyer.

Les contrats de location du Groupe portent principalement sur les terrains et bâtiments de ses actifs hôteliers et de ses sièges. Pour un hôtel, les contrats de location sont généralement conclus sur une période de 15 à 20 ans, et peuvent inclure une option de renouvellement. Les contrats sont négociés sur une base individuelle et peuvent inclure des termes et conditions variés. Le Groupe a également identifié des contrats de location sur d'autres actifs tels que des parkings, restaurants et boutiques situés dans les hôtels et des véhicules.

9.1 Droits d'utilisation

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents :

(en million d'euros)	Droits d'utilisation				Total
	Bâtiments	Terrains	Actifs mobiliers	Véhicules	
Au 31 décembre 2024	654	2	10	14	680
Augmentations	37	-	0	5	42
Diminutions	(7)	-	-	-	(7)
Dotations aux amortissements	(115)	(0)	(4)	(5)	(124)
Ecart de conversion	(17)	(0)	0	-	(17)
Actifs destinés à être cédés	(8)	-	-	-	(8)
Au 31 décembre 2025	544	1	6	15	566

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2025, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

(en million d'euros)	
Au 31 décembre 2024	755
Augmentations	42
Paievements de loyers	(142)
Autres diminutions	(20)
Charge d'intérêts	29
Ecart de conversion	(19)
Passifs destinés à être cédés	(5)
Au 31 décembre 2025	639

Les échéances des obligations locatives (avant actualisation) sont les suivantes :

(en million d'euros)	2025
A moins d'un an	127
Entre 1 et 5 ans	375
Au-delà de 5 ans	266
Total	768

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2025, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

<i>(en million d'euros)</i>	2024	2025
Loyers immobiliers variables	(148)	(144)
Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur)	(40)	(35)
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	(123)	(124)
Charge d'intérêts sur dette de loyers	(32)	(29)
Total	(343)	(331)

Les loyers immobiliers variables correspondent aux contrats des actifs hôteliers dont les paiements sont indexés sur la performance de l'hôtel, principalement au Brésil.

Sur l'exercice 2025, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 320 millions d'euros :

- 113 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers,
- 207 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (29 millions d'euros) et des paiements au titre des loyers variables (179 millions d'euros)

Note 10. Provisions

Principes comptables

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, mais dont l'échéance précise et le montant sont incertains. Les provisions sont évaluées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture. Elles sont actualisées si l'effet du passage du temps est significatif.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'un plan détaillé a été formalisé et qu'une annonce de ce plan a été créée, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. Les autres provisions sont destinées à faire face à des risques et litiges liés à l'exploitation, identifiés de manière spécifique.

La variation des provisions sur l'exercice 2025 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Dotation de la période	Reprise		Ecart de conversion et autres	Déc. 2025
			avec utilisation	sans utilisation		
Litiges et autres risques	72	76	(3)	(22)	(9)	114
Passifs liés à des contrats d'assurance	47	28	(24)	-	(1)	50
Restructurations	39	3	(15)	(7)	4	25
Provisions	158	108	(43)	(29)	(6)	188
• Dont non courantes	36	17	(1)	(11)	(4)	37
• Dont courantes	122	91	(42)	(18)	(3)	151

Les passifs liés à des contrats d'assurance sont portés par Comura, filiale spécialisée en réassurance, qui couvre notamment les risques dommages et responsabilité civile de la moitié des hôtels du réseau du Groupe.

La variation des provisions pour restructuration s'explique principalement par la constatation d'une reprise de provision de (22) millions d'euros dans le cadre de la réorganisation du Groupe.

Note 11. Financement et instruments financiers

11.1 Résultat financier

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les variations de la valeur des dérivés des opérations de couverture économique, la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, la variation de juste valeur des actifs évalués à la juste valeur par résultat, les dépréciations pour pertes de crédit attendues des prêts, ainsi que les coûts sur les lignes de crédit.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(97)	(122)
Intérêts sur dette de loyers	(32)	(29)
Intérêts sur comptes courants	(12)	(7)
Intérêts sur placements	44	41
Coût de l'endettement financier net	(98)	(116)
Gains/(pertes) de change	20	(53)
Opérations de couverture	(21)	30
Variation de juste valeur des actifs financiers non courants	(39)	(37)
Dividendes reçus	4	3
Autres produits financiers	9	8
Autres produits et charges financiers	(27)	(48)
Résultat financier	(124)	(164)

11.2 Instruments financiers

Principes comptables

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par la norme IFRS 9 *Instruments financiers*.

Actifs financiers

La classification des actifs financiers repose sur les caractéristiques de leurs flux de trésorerie ainsi que sur les modalités de gestion définies par le Groupe.

- Actifs au coût amorti - Il s'agit d'actifs financiers détenus en vue de collecter des flux de trésorerie contractuels qui se composent exclusivement d'intérêts et de remboursement du capital à des dates déterminées. Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les disponibilités, les créances commerciales, les dépôts et cautionnements ainsi que les prêts à des sociétés non consolidées.
- Actifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global - Ils correspondent aux instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction, pour lesquels le Groupe a fait le choix irrévocable, titre par titre, et dès la première comptabilisation, de constater les variations de juste valeur en autres éléments du résultat global. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés. Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs sont également classés dans cette catégorie.
- Actifs à la juste valeur par résultat - Ils comprennent les instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe n'a pas, le cas échéant, retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global ainsi que tous les actifs financiers qualifiés d'instruments de dette qui ne sont pas inclus dans les catégories précédentes (notamment parce qu'ils n'ont pas d'échéance fixe ou de flux déterminables). Cette catégorie comprend essentiellement les parts de SICAV, les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Passifs financiers

- Passifs au coût amorti - Ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur de la contrepartie transférée, puis au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais de transaction et primes directement attribuables à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de sa juste valeur initiale. Ils sont ensuite amortis sur la durée de vie du passif selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les emprunts obligataires, les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.
- Passifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global - Cette catégorie correspond principalement aux instruments dérivés documentés dans une relation de couverture en flux de trésorerie futurs.
- Passifs à la juste valeur par résultat - Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture de juste valeur ainsi que les autres instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Un engagement de racheter les actions qu'un minoritaire détient (option de vente) entraîne la constatation d'une dette pour le prix de rachat estimé actualisé. La contrepartie de la dette est comptabilisée en diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires, et des Capitaux propres - part du Groupe, pour le solde. Le montant de la dette est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres selon les mêmes règles d'allocation que pour la comptabilisation initiale de la dette.

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

Conformément à la norme IAS 32 *Instruments financiers : Présentation*, les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments composés de deux éléments : (i) une composante dette et (ii) une composante capitaux propres au titre de l'option de conversion en action incorporée, lorsque cette dernière prévoit la remise d'un nombre fixe d'instruments de capitaux propres du Groupe contre un montant fixe de trésorerie.

A la date d'émission, la composante dette est évaluée sur la base des flux de trésorerie contractuels de paiements futurs (coupons et valeur de remboursement) actualisés au taux de marché applicable pour un instrument financier ayant des caractéristiques similaires sans option de conversion. La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Elle est enregistrée dans les capitaux propres dans le poste « Réserves consolidées ». Les frais d'émission sont répartis entre les deux composantes au prorata de leurs valeurs respectives.

Ultérieurement, la composante dette est comptabilisée au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif comprenant les coupons, la prime de conversion et la quote-part de frais allouée. La valeur de la dette au bilan est ainsi augmentée à chaque période afin de reconstituer, à l'échéance, sa valeur de remboursement.

La composante capitaux propres est maintenue à son coût d'entrée, sans réévaluation ultérieure.

11.2.1 Dette financière nette

Au 31 décembre 2025, la dette financière nette du Groupe s'établit à 3 064 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024			Déc. 2025		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	30	2 342	2 372	44	2 809	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	299	398	-	398
Découverts bancaires	7	-	7	22	-	22
Autres dettes bancaires	58	129	187	14	236	249
Dette obligataire et bancaire	394	2 471	2 865	478	3 045	3 523
Autres dettes financières	66	53	119	63	71	134
Instruments dérivés passifs	18	-	18	6	-	6
Dette financière brute	478	2 524	3 002	547	3 116	3 663
Dette de loyers	128	627	755	100	539	639
Dette financière totale	606	3 151	3 757	648	3 655	4 303
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 244	-	1 244	1 205	-	1 205
Instruments dérivés actifs	19	-	19	34	-	34
Actifs financiers	1 262	-	1 262	1 239	-	1 239
Dette financière nette	(656)	3 151	2 495	(591)	3 655	3 064

La dette obligataire et bancaire du Groupe est quasi-exclusivement libellée en euros.

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2025, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Flux de tréso.	Autres variations					Déc. 2025
			Périmètre	Ecart de conversion	Juste valeur	Autres	IFRS 5	
Emprunts obligataires	2 372	443	-	(0)	-	38	(0)	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	99	-	-	-	-	-	398
Dettes bancaires	194	88	-	(12)	-	(0)	2	272
Autres dettes financières	119	(30)	35	(3)	-	28	(14)	134
Instruments dérivés passifs	18	-	-	(9)	-	(3)	-	6
Dette financière brute	3 002	599	35	(25)	-	63	(12)	3 663
Dette de loyers	755	(142)	(0)	(19)	-	51	(5)	639
Dette financière totale	3 757	457	35	(44)	-	114	(17)	4 303

Dette obligataire

Le 4 mars 2025, Accor a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,5%, avec une maturité en mars 2033.

Le 3 septembre 2025, le Groupe a émis une seconde dette obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,625%, avec une maturité en septembre 2032. Cette émission a permis le remboursement anticipé de la souche de 600 millions d'euros ayant une maturité en février 2026, opéré à travers l'application de la clause de Par Call.

Par ailleurs, sur la période d'août à octobre 2025, Accor a procédé au rachat de 915 057 OCEANE pour un montant total de 50 millions d'euros. Conformément à IAS 32, la quote-part du prix de rachat correspondant à la juste valeur de la composante capitaux propres a été comptabilisée en réduction des

réserves groupe pour 7 millions d'euros. Après l'annulation des OCEANE rachetées, le montant nominal des OCEANE émises en 2020 pour un montant nominal de 500 millions d'euros à échéance décembre 2027 a été ramené à 456 millions d'euros.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) plafonné à 750 millions d'euros. Au 31 décembre 2025, ce programme est utilisé à hauteur de 398 millions d'euros.

Dettes bancaires

Le total des lignes de crédit bancaire dont dispose Ennismore s'élève à 180 millions livres sterling dont 111 millions livres sterling ont été tirées au 31 décembre 2025.

Dette financière reclassée en passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2025, la dette financière liée à l'activité Événementiel de Paris Society d'un montant de 12 millions d'euros, comprenant une dette de loyers de 9 millions d'euros et des dettes bancaires pour 4 millions d'euros, a été reclassée en passifs destinés à être cédés, conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs et passifs destinés à être cédés* (voir Note 3.2).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2025, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Nature	Emission	Echéance	Taux d'intérêt (%)		Valeur comptable	
					Nominal (*)	effectif (**)	Déc. 2024	Déc. 2025
600	EUR	Obligataire	02/19	11/25	1,75 %	3,19 %	605	-
456	EUR	OCEANE	12/20	12/27	0,70 %	0,87 %	473	440
700	EUR	Obligataire	11/21	11/28	2,38 %	3,18 %	681	686
600	EUR	Obligataire	03/24	03/31	3,88 %	4,07 %	613	614
600	EUR	Obligataire	03/25	03/33	3,50 %	3,68 %	-	611
500	EUR	Obligataire	09/25	09/32	3,63 %	3,76 %	-	502
Dettes obligataire							2 372	2 853

(*) Applicable au 31/12/2025.

(**) Sur la base d'un taux effectif global depuis émission incluant un impact des clauses de « step-up » et de « step-down ».

11.2.2 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2025, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

<i>(en million d'euros)</i>	Déc. 2024	Déc. 2025
Trésorerie	492	394
Dépôts à terme et contrats à terme	396	210
SICAV	356	601
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 244	1 205

Les autres actifs financiers courants s'analysent comme suit :

<i>(en million d'euros)</i>	Déc. 2024	Déc. 2025
Prêts à court terme	139	148
Instruments dérivés actifs	19	34
Autres actifs financiers courants	158	181

Les prêts à court terme comprennent principalement le prêt subordonné octroyé à Valesco dans le cadre de la cession des titres de la SCI Sequana.

11.2.3 Actifs financiers non courants

Principes comptables

Les prêts et créances non courants sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les 12 prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les titres de participation non consolidés sont des instruments de capitaux propres comptabilisés initialement à leur coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Le Groupe opte, généralement, pour le choix irrévocable de constater les variations de la juste valeur en autres éléments du résultat global. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables ultérieurement en résultat, en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier.

Les autres actifs financiers non courants correspondent aux instruments de dette qui ne répondent pas à la définition d'un « prêt basique » au sens de la norme IFRS 9 *Instruments financiers*, c'est-à-dire qui ne donnent pas droit uniquement au paiement de principal et d'intérêts. Il s'agit principalement des obligations convertibles en actions souscrites et de parts détenues dans des fonds d'investissements. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

Au 31 décembre 2025, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Déc. 2025
Prêts à long terme	139	216
Dépôts et cautionnements	17	16
Actifs financiers évalués au coût amorti	156	232
Titres de participation non consolidés	99	110
Autres actifs financiers non courants	117	82
Actifs financiers évalués à la juste valeur	217	192
Total	373	425

A fin 2025, les prêts à long terme comprennent les prêts d'actionnaires octroyés aux entités Orient Express.

Les autres actifs financiers non courants sont composés d'obligations convertibles en actions (28 millions d'euros) et de parts détenues dans des fonds d'investissement (54 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à une revalorisation à la juste valeur d'obligations convertibles en actions pour (33) millions d'euros.

11.2.4 Instruments dérivés

Principes comptables

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

La comptabilisation des variations de juste valeur des instruments dérivés est différente selon que le Groupe applique ou non la comptabilité de couverture.

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe applique trois types de comptabilité de couverture :

- Couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière : l'élément couvert est comptabilisé à la juste valeur dans l'état de la situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat, et compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés pour la partie efficace.
- Couverture de flux de trésorerie futurs (« CFH ») : la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat lorsque le risque couvert impacte le résultat. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.
- Couverture d'investissement net dans une filiale ou participation en devise : la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat en totalité, en cas de cession entraînant une déconsolidation de l'investissement net, ou à hauteur de la part Groupe, dans le cas contraire. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.

Le Groupe utilise l'option « coût de la couverture » permise par IFRS 9 *Instruments financiers* permettant de limiter la volatilité en résultat liée à la composante report/déport des contrats à terme et à la valeur temps des options.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place, et si l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine et pendant toute la durée de la couverture.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant constatées en résultat financier.

Au 31 décembre 2025, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

(en million d'euros)	Déc. 2024		Déc. 2025	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments de change	19	18	34	6
Instruments financiers dérivés	19	18	34	6

11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2024
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	139	-	-	-	139
Dépôts et cautionnements	17	-	-	-	17
Titres de participation non consolidés	-	99	-	-	99
Autres actifs financiers non courants	-	-	117	-	117
Créances clients	803	-	-	-	803
Trésorerie et équivalents	888	-	356	-	1 244
Prêts à court terme	139	-	-	-	139
Instruments dérivés actifs	-	-	19	(0)	19
Actifs financiers	1 986	99	492	(0)	2 577
Emprunts obligataires	2 372	-	-	-	2 372
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	-	-	299
Dettes bancaires	194	-	-	-	194
Autres dettes financières	119	-	-	-	119
Dettes fournisseurs	557	-	-	-	557
Instruments dérivés passifs	-	-	18	(0)	18
Passifs financiers	3 541	-	18	(0)	3 559

(en millions d'euros)	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2025
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	216	-	-	-	216
Dépôts et cautionnements	16	-	-	-	16
Titres de participation non consolidés	-	110	-	-	110
Autres actifs financiers non courants	-	-	82	-	82
Créances clients	829	-	-	-	829
Trésorerie et équivalents	604	-	601	-	1 205
Prêts à court terme	148	-	-	-	148
Instruments dérivés actifs	-	-	34	0	34
Actifs financiers	1 813	110	717	0	2 640
Emprunts obligataires	2 853	-	-	-	2 853
Billets de trésorerie (NEU CP)	398	-	-	-	398
Dettes bancaires	272	-	-	-	272
Autres dettes financières	134	-	-	-	134
Dettes fournisseurs	526	-	-	-	526
Instruments dérivés passifs	-	-	6	-	6
Passifs financiers	4 183	-	6	-	4 189

Les instruments dérivés documentés dans une relation de couverture sont présentés dans la rubrique « Dérivés qualifiés en couverture ». Les autres instruments dérivés sont présentés dans la rubrique « Juste valeur par résultat ».

11.2.6 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 *Juste valeur* requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers :

- Niveau 1 - référence à un prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, sans ajustement,
- Niveau 2 - technique de valorisation utilisant uniquement des données observables sur un marché actif pour un instrument similaire,
- Niveau 3 - technique de valorisation utilisant principalement des données non observables.

Les modalités de détermination de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés à la juste valeur dans le bilan consolidé sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	99	33	-	66
Autres actifs financiers non courants	117	-	-	117
SICAV	356	356	-	-
Instruments dérivés actifs	19	-	19	-
Actifs	591	389	19	184
Instruments dérivés passifs	18	-	18	-
Passifs	18	-	18	-

(en millions d'euros)	Déc. 2025	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	110	40	-	70
Autres actifs financiers non courants	82	-	-	82
SICAV	601	601	-	-
Instruments dérivés actifs	34	-	34	-
Actifs	827	641	34	152
Instruments dérivés passifs	6	-	6	-
Passifs	6	-	6	-

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs à la juste valeur sur l'exercice écoulé. La juste valeur des SICAV correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de bourse (niveau 1), pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (niveau 3), pour les titres non cotés.

La juste valeur des dérivés est évaluée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers, intégrant des données de marché observables (niveau 2). L'impact de la prise en compte du risque de défaut de la contrepartie (CVA) et du risque de crédit propre de l'entité (DVA) sur la juste valeur des dérivés est négligeable.

La juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est égale à la valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires. Au 31 décembre 2025, la juste valeur de ces emprunts obligataires établie sur la base des cours cotés (niveau 1) s'élève à 2 989 millions d'euros.

11.3 Gestion des risques financiers

11.3.1 Risque de change

Couverture du risque de change

Accor a pour politique de couvrir les positions bilancielle liées au financement intragroupe. Concernant les flux commerciaux, les expositions bilancielle sont majoritairement centralisées au niveau de Accor SA, la politique du Groupe étant de facturer les redevances aux filiales dans leur monnaie fonctionnelle (sauf exceptions). Au 31 décembre 2025, les expositions bilancielle commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

Au 31 décembre 2025, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2025							Nominal	Juste valeur
	Horizon couvert	Qualification comptable	AUD	USD	CHF	GBP	Autres devises		
Swaps de change	<1 an	Trading	8	6	(58)	(27)	(54)	(125)	1
Cross currency swaps	2028	CFH	321	-	-	-	-	321	27
Couvertures financières			329	6	(58)	(27)	(54)	196	28
Forward	<1 an	Trading	23	26	12	16	92	169	0
Couvertures commerciales			23	26	12	16	92	169	0
Total			352	32	(46)	(11)	38	365	28

Trading : Juste valeur par résultat

CFH (Cash-Flow Hedge) : Couverture de flux de trésorerie futurs

11.3.2 Risque de taux

Dettes obligataire et bancaire par taux

(en millions d'euros)	Part courante		Part non courante		Déc. 2025	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Dettes obligataire et bancaire	458	24	2 822	219	3 281	242
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(604)	(601)	-	-	(604)	(601)
Exposition nette	(146)	(577)	2 822	219	2 677	(359)

Au 31 décembre 2025, la dette obligataire et bancaire est répartie à 93% à taux fixe et 7% à taux variable. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro. Le taux moyen de la dette obligataire et bancaire ressort à 2,97%.

Risque de non-respect des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance

En novembre 2021, Accor a émis une dette obligataire indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe (« Sustainability-Linked Bond ») d'un montant de 700 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,375%, avec une maturité en novembre 2028. Émis conformément aux principes des obligations liées à des objectifs de développement durable (« Sustainability-Linked Bond Framework »), ces obligations sont indexées sur les deux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, de 25,2% pour les Scopes 1 et 2 et de 15,0% pour le Scope 3 à horizon 2025 par rapport à 2019. Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas atteint ses objectifs et sera soumis à un rehaussement des coupons à hauteur de 12,5bps par objectif à compter de novembre 2026 sur la durée de vie résiduelle de la dette, soit un impact de 1,75 millions d'euros en 2027 et 1,75 millions d'euros en 2028.

Accor possède également une ligne de crédit non tirée, mise en place en décembre 2023, qui est indexée sur certains des objectifs de développement durable du Groupe. Le Groupe s'expose à un rehaussement de sa marge à hauteur de 0,83bp par objectif non atteint et une baisse de 0,83bp par objectif atteint. Au 31 décembre 2025, la marge de la ligne de crédit d'Accor reste stable.

11.3.3 Risque de liquidité

Profil de la dette

Le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2025, il se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Au-delà
Emprunts obligataires	-	456	700	-	-	600	500	600
Billets de trésorerie (NEU CP)	398	-	-	-	-	-	-	-
Dettes bancaires	40	8	132	48	-	-	-	43
Intérêts	82	82	79	62	62	62	39	21
Profil de la dette	520	547	911	110	62	662	539	664

Lignes de crédit

En décembre 2023, Accor SA a mis en place une ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2028, assortie de deux options d'extension d'un an. La première option d'extension a été exercée en décembre 2024 et la seconde en décembre 2025 portant la maturité à décembre 2030.

Sur l'exercice 2025, Ennismore a procédé :

- A la première option d'extension de ses deux lignes de crédits bancaires signées fin 2024.
- A la signature de trois nouvelles lignes de crédit bancaire multi-devises bilatérales avec une maturité de trois ans assorties de deux options d'extension d'un an.

Au 31 décembre 2025, le total des lignes de crédit non tirées dont dispose Ennismore s'élève à 69 millions livres sterling sur un total de 180 millions livres sterling.

Covenants

La ligne de crédit bancaire de 1 000 millions d'euros sur Accor SA ne contient pas de covenant financier sous réserve de la conservation d'une notation « Investment Grade » et contient une clause de changement de contrôle dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50.1% des droits de vote de Accor SA.

La dette obligataire (représentant 2 413 millions d'euros sur le total de 3 523 millions d'euros de dette bancaire et obligataire) est soumise à une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (c'est-à-dire dans le cas où une personne ou un groupe de personnes agissant de concert détiennent plus de 50% des droits de vote de Accor SA) accompagné d'une dégradation de la notation du Groupe à « Non-Investment Grade ».

La dette bancaire et obligataire de Accor n'est soumise à aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée à la suite d'une dégradation de la notation du Groupe en dessous de la catégorie « Investment Grade » (« rating trigger »).

La dette bancaire et les lignes de crédit d'Ennismore ne contiennent pas de covenant financier sous réserve de la conservation d'une notation « Investment Grade » de Accor SA. La dette bancaire et les lignes de crédit d'Ennismore contiennent une clause de remboursement anticipé dans le cas où Accor SA cesserait de détenir directement ou indirectement plus de 40% du capital d'Ennismore et/ou si Ennismore cesse d'être consolidé dans les états financiers d'Accor.

Enfin, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor.

Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent, ces clauses ne pouvant être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Notation

Les agences de notations Standard & Poor's et Fitch Ratings ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Perspective	Date de dernière revue
Standard & Poor's	BBB-	A-3	Stable	14/11/2025
Fitch Ratings	BBB-	F3	Positive	28/3/2025

11.3.4 Risque de crédit et de contrepartie

Le Groupe est susceptible d'être exposé à une concentration du risque de contrepartie au titre des créances clients, des disponibilités, des placements et des instruments dérivés.

La relation contractuelle entre Accor et les propriétaires hôteliers se matérialise au travers de contrats de prestations de services. Accor considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée compte tenu du nombre de clients, de leur dispersion géographique, de la nature des services rendus et du rythme de facturation des services (généralement mensuel). Au 31 décembre 2025, la valeur maximale du risque de contrepartie sur les créances clients est égale à leur valeur nette comptable.

L'échéancier des créances clients (hors factures à établir de 265 millions d'euros en 2025 et de 244 millions d'euros en 2024) s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Créances échues au 31 décembre 2025				Total
	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	
Créances brutes	331	175	45	112	663
Provisions	(6)	(3)	(9)	(82)	(100)
Créances nettes	325	172	36	30	563

(en millions d'euros)	Créances échues au 31 décembre 2024				Total
	Créances non échues	Moins de 90 jours	Entre 90 et 180 jours	Au-delà de 180 jours	
Créances brutes	284	216	45	129	675
Provisions	3	(4)	(15)	(101)	(117)
Créances nettes	288	212	31	28	558

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang. Le Groupe souscrit des dérivés de gré à gré avec des banques de première catégorie dans le cadre de conventions qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Dans le bilan consolidé du Groupe, ces instruments dérivés actifs et passifs ne sont pas compensés.

Note 12. Impôts sur les bénéfices

Principes comptables

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi-adoptés à la date de clôture, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôt s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés sur pertes fiscales et crédits d'impôt reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

Le Groupe constate des impôts différés au titre des différences temporelles liées aux actifs et passifs reconnus concernant ses contrats de location. Lors de la comptabilisation initiale, il n'existe pas de différence temporelle dans la mesure où la valeur de l'actif et du passif sont égales. Par la suite, un impôt différé est constaté pour le montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de l'interprétation IFRIC 23 relatives à l'impôt sur les bénéfices :

- Un passif est reconnu dans l'état de la situation financière du Groupe lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe, ou l'une de ses filiales, est considéré comme probable, en supposant que l'administration fiscale dispose de tous les éléments pour mener à bien ses contrôles,
- Le Groupe détermine le niveau qui lui semble le plus pertinent pour apprécier un risque fiscal en fonction des circonstances et de la nature du risque concerné,
- Le cas échéant, le passif reconnu correspond au montant que le Groupe s'attend à payer. Il est évalué en appliquant la méthode qui reflète, pour le Groupe, la meilleure estimation du risque.

12.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en million d'euros)	2024	2025
Impôts courants	(217)	(163)
Impôts différés	24	11
Impôts sur les résultats	(193)	(152)

Sur l'exercice 2025, le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (152) millions d'euros contre (193) millions d'euros sur l'exercice comparatif.

La charge d'impôt courant de (163) millions d'euros est favorablement impactée par les effets du nouveau modèle de prix de transferts mis en place au sein du Groupe. Elle comprend également :

- Une charge d'impôt courant de (3) millions d'euros au titre de réforme de la fiscalité internationale élaborée par l'OCDE, dite «Pilier 2», visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15% dans chaque juridiction fiscale où le Group est implanté. La charge constatée sur l'exercice concerne principalement les Émirats Arabes Unis et Hong-Kong,
- Des reprises de dotations de provisions pour risques fiscaux pour 1 million d'euros.

Le produit d'impôt différé de 11 millions d'euros correspond principalement à la reconnaissance d'impôts différés actifs sur différences temporaires.

En 2024, la charge d'impôt sur les résultats de (193) millions d'euros comprenait une charge d'impôt courant de (215) millions d'euros, notamment impactée par des taxations sur des transferts internes pour (22) millions d'euros, des dotations aux provisions pour risques fiscaux de (1) million d'euros, ainsi qu'un produit d'impôts différés de 24 millions, principalement au titre de différences temporaires.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en million d'euros)

		2024	2025
Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(a)	662	644
Taux courant d'impôt en France	(b)	25,83%	25,83%
Impôt théorique au taux courant français	(c) = (a) x (b)	(171)	(166)
Éléments de réconciliation :			
• Effet des différences de taux		33	26
• Effet des pertes fiscales		(22)	(23)
• Reconnaissance / (non reconnaissance) d'impôts différés sur les différences temporaires		40	30
• Résultats non imposables ou imposables à taux réduit		36	13
• Charges non déductibles		(48)	(26)
• Retenue à la source nette de crédit d'impôt		(22)	(29)
• Autres taxes basées sur le résultat (BEAT, IRAP, CVAE, Pilier 2...)		(26)	(13)
• Effets des cessions internes		(24)	(2)
• Autres éléments de réconciliation		10	38
Total des ajustements sur l'impôt théorique	(d)	(22)	14
(Charge) / Produit d'impôt du Groupe	(e) = (c) + (d)	(193)	(152)
Taux d'impôt effectif		29,20%	23,70%

Sur l'exercice 2025, le taux d'impôt en France est de 25,83%, incluant la contribution de solidarité de 3,3% assise sur le taux d'imposition de 25%.

La ligne autres éléments de réconciliation comprend notamment l'effet d'impôt des obligations hybrides perpétuelles, les crédits d'impôts, les ajustements d'impôts des exercices antérieurs et, sur l'exercice 2025, la contribution exceptionnelle au titre de 2024 et 2025.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024	Déc. 2025
Immobilisations incorporelles	(425)	(404)
Immobilisations corporelles	(18)	(15)
Pertes fiscales activées	113	91
Provision pour avantages au personnel	29	30
Provisions pour risques et charges	(9)	1
Autres	75	85
Total Impôts différés nets	(235)	(212)
• Impôts différés actifs	268	272
• Impôts différés passifs	(503)	(484)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs reconnus dans le cadre des différentes acquisitions du Groupe.

Les impôts différés sur déficits reportables concernent principalement la France (73 millions d'euros).

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 696 millions d'euros au 31 décembre 2025 (681 millions d'euros à fin 2024), et porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (349 millions d'euros), en Allemagne (81 millions d'euros) et en Belgique (70 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs sur pertes fiscales non reconnus est le suivant :

<i>(en million d'euros)</i>	Total
2025 à 2028	9
2029 et au-delà	128
Sans limite	560
Total	696

Note 13. Capitaux propres et résultat par action

Principes comptables

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constatée en capitaux propres part du Groupe. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

13.1 Capitaux propres

13.1.1 Évolution du capital

Au 31 décembre 2025, le capital social d'Accor SA est composé de 234 707 316 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2025 est la suivante :

<i>(en nombre de titres)</i>	2025
Actions émises au 1er janvier 2025	243 667 720
Livraison d'actions de performance	1 333 793
Actions annulées	(10 294 197)
Actions émises au 31 décembre 2025	234 707 316

13.1.2 Distribution de dividendes

Le 28 mai 2025, Accor SA a procédé à la distribution d'un dividende de 1,26 euro par action sous la forme d'un paiement en numéraire de 303 millions d'euros.

13.1.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

En janvier 2025, Accor a procédé au remboursement du solde de 148 millions d'euros de la souche d'obligations hybrides perpétuelles émise en octobre 2019, portant un coupon de 2,625%, qui avait fait l'objet d'un rachat partiel en septembre 2024 pour un montant de 352 millions.

Sur l'exercice, la rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés s'élève à 64 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, comptabilisée en déduction des réserves groupe.

13.1.4 Programme de rachat d'actions

Accor a finalisé en 2025 un programme de rachat d'actions totalisant 440 millions d'euros. Cette opération s'est déroulée en deux phases : au premier semestre, 4 627 761 actions propres ont été rachetées à un prix moyen de 43,22 euros par action, suivies au second semestre par l'acquisition de 5 666 436 actions à un prix moyen de 42,35 euros. L'ensemble des 10 294 197 actions rachetées a été annulé, contribuant ainsi à une réduction de capital. Cette annulation a donné lieu à une taxation d'un montant de 10 millions d'euros constatée en diminution des réserves groupe.

13.1.5 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

	Déc. 2024	Variation	Déc. 2025
Ecart de conversion	(95)	(289)	(384)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(14)	3	(11)
· dont titres non consolidés	(30)	7	(24)
· dont instruments dérivés	17	(4)	13
Variation des écarts actuariels	(85)	3	(81)
Paievements fondés sur des actions	461	40	501
Autres réserves et résultat	3 098	(63)	3 035
Réserves - part du Groupe	3 366	(307)	3 059

13.1.6 Ecarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

	2024	Variation	2025
Real brésilien (BRL)	(158)	(2)	(160)
Roupie indienne (INR)	(69)	7	(63)
Dollar canadien (CAD)	(57)	(63)	(120)
Livre sterling (GBP)	(56)	(65)	(121)
Yuan chinois (CNY)	(56)	4	(52)
Dollar américain (USD)	194	(153)	41
Dollar australien (AUD)	7	(24)	(16)
Autres devises	107	(28)	79
Ecarts de conversion	(88)	(325)	(413)
· dont part Groupe	(95)	(289)	(384)
· dont part Minoritaires	7	(35)	(28)

La variation négative de 325 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain (153 millions d'euros), de la Livre sterling (65 millions d'euros) et du dollar canadien (63 millions d'euros).

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	BRL	INR	CAD	GBP	CNY	USD	AUD
Décembre 2024	6,4384	88,5275	1,4988	0,8280	7,5843	1,0395	1,6681
Décembre 2025	6,5851	105,5479	1,6148	0,8729	8,2833	1,1786	1,7607

13.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires portés par les sociétés du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Variation	Déc. 2025
Ennismore Lifestyle Group Ltd (et ses filiales)	402	(8)	394
AAPC India Hotel Management Private (Inde)	9	7	16
AAPC Hotel Management Ltd / AAPC Shanghai Ltd (Chine)	11	(2)	9
Autres intérêts minoritaires	15	(2)	13
Intérêts minoritaires	437	(5)	432

13.3 Résultat net dilué par action

Principes comptables

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice part du Groupe, après réduction de la rémunération aux porteurs de titres subordonnés, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le résultat de base et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (actions de performances attribuées et obligations convertibles). Les instruments sont considérés comme dilutifs si leur conversion en actions ordinaires aurait pour effet de réduire le résultat par action ou d'augmenter la perte par action des activités ordinaires poursuivies – part du Groupe.

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	2024	2025
Résultat net - part du Groupe	610	449
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(35)	(64)
Résultat net - part du Groupe après rémunération des titres subordonnés	575	385
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	245 703 487	239 391 366
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation après actions dilutives	246 337 615	239 764 615
Résultat net par action (en euros)	2,34	1,61
Résultat net dilué par action (en euros)	2,33	1,61

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2025 a été déterminé comme suit :

Nombre d'actions en circulation	243 667 720
Effet de l'émission d'actions nouvelles	959 107
Effet des rachats/annulation d'actions	(5 235 460)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	239 391 366
Nombre d'actions potentielles dilutives	373 249
Nombre moyen pondéré d'action en circulation après instruments dilutifs	239 764 615

Note 14. Eléments non comptabilisés

14.1 Engagements hors bilan

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

14.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2025 des engagements donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements donnés sur contrats hôteliers	35	194	51	280
Engagements de location	0	0	0	1
Engagements d'investissement	2	-	-	2
Garanties bancaires et lettres de crédit	53	6	7	67
Autres engagements d'exploitation	6	16	3	24
Engagements liés aux activités opérationnelles	96	217	61	374
Garanties bancaires sur contrats de location	49	142	189	379
Engagements de financement	21	112	-	133
Engagement de souscription de titres	-	2	12	14
Autres, aval et cautionnement	-	2	20	21
Engagements liés au périmètre	70	257	221	548
Engagement de souscription auprès de fonds	1	3	6	10
Engagement liés aux placements financiers	1	3	6	10
Engagement donnés	167	477	288	932

Les engagements donnés sur les contrats hôteliers concernent principalement les « key money » à verser pour sécuriser l'obtention de contrat et les garanties de performance octroyées aux propriétaires dans le cadre de la gestion des hôtels.

14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2025 des engagements reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en million d'euros)	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	Total
Contre-garanties reçues d'entreprises associées	27	122	73	222
Garanties bancaires reçues de clients	2	2	7	11
Autres	-	-	2	3
Engagement reçus	30	124	82	236

14.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Principes comptables

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle du Groupe ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Les actifs et passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une mention en annexe.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être sujet à divers litiges, contentieux ou procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels Accor ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. La direction n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement la situation financière ou l'activité du Groupe.

Contentieux précompte

Depuis 2002, le Groupe a intenté plusieurs actions devant les tribunaux en vue d'obtenir le remboursement du précompte acquitté au titre des exercices 1999-2001. Suite à la décision du Conseil d'Etat du 10 décembre 2012 imposant à Accor de restituer 185 millions d'euros, le Groupe a intenté une action en responsabilité de l'Etat et continue à faire valoir ses droits. Dans un arrêt du 16 juin 2025, la Cour administrative d'appel de Paris a reconnu la responsabilité de l'Etat et un droit à indemnisation pour la société Accor. Cette indemnisation a toutefois été limitée à la somme de 293 322 euros augmentée des intérêts moratoires et des intérêts légaux. Accor s'est pourvu en cassation contre cet arrêt pour obtenir un montant d'indemnité complémentaire. Le Ministre n'a quant à lui pas formé de pourvoi à ce jour.

14.3 Événements postérieurs à la clôture

Le 6 février 2026, Accor a cédé à une société suisse d'investissement une partie de ses titres dans Silenseas, société qui propose des croisières de luxe à bord de voiliers sous la marque Orient Express. L'investisseur a également pris une participation indirecte dans Orient Express SAS, société détenant la marque Orient Express, et OE Management Company, entité gestionnaire des hôtels et trains sous marque Orient Express ainsi qu'une partie des prêts d'actionnaires octroyés à OE Management Company. Cette opération a généré un encaissement de 66 millions d'euros.

Note 15. Autres informations

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2025, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), entrées au capital à la suite de l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, exercent une influence notable sur Accor SA. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Le 28 juin 2022, Accor a conclu un partenariat avec SASP Paris Saint Germain Football, dont le propriétaire est Qatar Sport Investment (QSI), filiale de QIA, en vue de devenir un des sponsors officiels du Paris Saint-Germain pour quatre années à partir de la saison 2022/2023. Cette collaboration a pour objectif de promouvoir le programme de fidélité ALL-Accor Live Limitless en s'appuyant sur le rayonnement international du Paris Saint-Germain et d'offrir des expériences uniques et privilégiées aux membres du programme de fidélité ALL, durant quatre saisons jusqu'en 2026.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales, co-entreprises et entreprises associées. Les transactions avec les filiales sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principales autres transactions avec les entités mises en équivalence sont mentionnées directement dans les notes afférentes (voir Note 7).

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité de direction et des Comités exécutifs et du Conseil d'administration est détaillé en Note 5.5 Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité de direction ou des Comités exécutifs ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

15.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des commissaires aux comptes comptabilisés au compte de résultat du Groupe au cours des exercices 2024 et 2025 se détaille de la façon suivante :

(en million d'euros)	2024			2025		
	PwC	EY	Total	PwC	Deloitte	Total
Certification des comptes						
Emetteur	1,1	1,1	2,2	1,0	1,3	2,3
Filiales intégrées globalement	3,7	2,1	5,8	3,1	2,5	5,6
Sous-total	4,8	3,2	8,0	4,1	3,9	7,9
Services autres que la certification des comptes						
Services requis par la loi	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1
Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de	0,3	-	0,3	0,2	-	0,2
Services fiscaux (*)	0,1	0,6	0,7	0,1	0,5	0,6
Autres services (**)	3,2	0,6	3,8	1,1	0,1	1,2
Sous-total	3,7	1,2	5,0	1,5	0,6	2,1
Certification des informations en matière de durabilité	1,1	-	1,1	0,5	0,5	1,1
Total	9,6	4,4	14,0	6,1	5,0	11,1

(*) Les services fiscaux concernent principalement des missions de conformité fiscale réalisées à l'étranger.

(**) Il s'agit principalement des missions réalisées en France et à l'étranger par les membres respectifs des réseaux des commissaires aux comptes.

15.3 Principales filiales et participation

Le Groupe consolide selon la méthode appropriée l'intégralité de ses filiales au 31 décembre 2025.

A la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

Les filiales consolidées par intégration globale, ainsi que les principales participations mises en équivalence du Groupe, sont listées ci-dessous. Les autres entités sont individuellement non significatives.

Principales filiales et participation	Pays	M	%	Principales filiales et participation	Pays	M	%
Amérique du Nord, Centrale et du Sud				FHR SEATTLE OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FAIRMONT MY (BARBADOS) INC.	BARBADE	IG	100 %	FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FAIRMONT - DUBAI_HOLDINGS (BERMUDA) LTD	BERMUDE	IG	100 %	COPLEY PLAZA HOTEL OPERATING COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FAIRMONT HOTELS (BERMUDA) LIMITED	BERMUDE	IG	100 %	SONOMA MISSION INN MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
ACCOR MANAGEMENT CANADA INC	CANADA	IG	100 %	KEA LANI LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
ACCOR CANADA INC	CANADA	IG	100 %	FHR (ML) OPERATING COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
ACCOR CANADA HOLDINGS INC.	CANADA	IG	100 %	SWISSOTEL EMPLOYMENT SERVICES LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
3985784 CANADA INC.	CANADA	IG	100 %	THE CHICAGO HOTEL MANAGEMENT SERVICES COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
6081541 CANADA INC.	CANADA	IG	100 %	FHR PITTSBURGH MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
4229452 CANADA INC.	CANADA	MEE	100 %	FHR CENTURY PLAZA HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHP (CANADA) MANAGEMENT COMPANY INC.	CANADA	IG	100 %	DC SOFITE, LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
CP HOTELS MANAGEMENT	CANADA	IG	100 %	NORMANDIE LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
CANADIAN PACIFIC EXPRESS & TRANSPORT LTD.	CANADA	IG	100 %	LA LIBERTE LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING (CANADA) INC.	CANADA	IG	100 %	LA TOURAINE LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR PROPERTIES INC.	CANADA	MEE	100 %	LOS ANGELES MAISON INC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR WHISTLER OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	ACCOR FRANCHISING US LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR LAKE LOUISE OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	FHP TELLURIDE MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR JASPER OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	FHR ESJ OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR BANFF OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	FHP GS HOLDINGS LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
CANMORE LAUNDRY FACILITY OPERATIONS LIMITED	CANADA	IG	100 %	BACK BAY HOTEL OPERATING COMPANY	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR LCF OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	ROE MANAGEMENT US INC.	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR RYH OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	ACCOR PME FRANCHISING US INC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHR QEY OPERATIONS CORPORATION	CANADA	IG	100 %	ACCOR PME US INC.	ETATS-UNIS	IG	100 %
MANOIR RICHELIEU LTD./LTEE.	CANADA	IG	100 %	Reef Proximity	ETATS-UNIS	MEE	20 %
ACCOR FRANCHISING CANADA INC	CANADA	IG	100 %	FHR COCOA LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %
FHP SP LIMITED PARTNERSHIP	CANADA	IG	100 %	ACCORHOTELS ARGENTINA S.A	ARGENTINE	IG	100 %
ACCOR PME FRANCHISING CANADA INC.	CANADA	IG	100 %	HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	BRESIL	IG	100 %
EMB Banff Operations Corporation	CANADA	IG	100 %	L.E.B.S.P.E. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.	BRESIL	IG	100 %
SUNCARIBE GESTAO E INVESTIMENTOS HOTELEIROS	CUBA	IG	100 %	ACCOR INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA. (FASTBOOKING BRAZIL)	BRESIL	IG	100 %
ACCOR PME MEXICO HOTELES S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %	ACCOR LUXURY BRAZIL LTDA. (IORQUE)	BRESIL	IG	100 %
FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %	ACCOR HOTELS CHILE SPA	CHILI	IG	100 %
ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %	ACCORHOTELS COLOMBIA SA	COLOMBIE	IG	100 %
ACCOR LUXURY MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	IG	100 %	COLOMBIA IBIS	COLOMBIE	IG	72 %
ACCOR MANAGEMENT US INC	ETATS-UNIS	IG	100 %	Accor Luxury Colombia	COLOMBIE	IG	100 %
HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	HOTEL MEDELLÍN EL TESORO S.A.S.	COLOMBIE	IG	100 %
FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC.	ETATS-UNIS	IG	100 %	ACCORHOTELS PERU SA	PEROU	IG	100 %
FAIRMONT US MANAGEMENT LP	ETATS-UNIS	IG	100 %	Europe			
ACCOR_HOTELS_&_RESORTS_(MARYLAND)_LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	ACCOR HOLDING FINANCE (HOLDING)	FRANCE	MEE	100 %
FHP MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS	FRANCE	IG	100 %
FHP COCOA MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	ACTIMOS	FRANCE	MEE	100 %
FHP SP (U.S.) MANAGEMENT COMPANY, LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	HOSPITALITY INSURANCE BROKER	FRANCE	IG	100 %
SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP	ETATS-UNIS	IG	100 %	AH FLEET SERVICES	FRANCE	IG	100 %
FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	SFPIE – SOCIETE FRANCAISE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENTS EUROPEENS	FRANCE	IG	100 %
FHR CLAREMONT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %	SPIF - SOC PARTICIPATION ILE DE FRANCE	FRANCE	IG	100 %
FHR DALLAS HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %				
FHR GDM HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %				
FHR WASHINGTON DC OPERATIONS LLC	ETATS-UNIS	IG	100 %				

Principales filiales et participation	Pays	M	%	Principales filiales et participation	Pays	M	%
ACCOR LUXURY & LIFESTYLE	FRANCE	IG	100 %	ACCOR LUXURY POLAND SP. Z O.O.	POLOGNE	IG	100 %
IBIS BUDGET	FRANCE	IG	98 %	ACCOR NEWCO SAS	FRANCE	IG	100 %
SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES	FRANCE	IG	100 %	VENEZIA HOLDING	FRANCE	IG	100 %
SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM)	FRANCE	IG	100 %	Grande Chine			
ACADEMIE FRANCE	FRANCE	IG	100 %	AAPC SHANGHAI CO LTD	CHINE	IG	100 %
MARGOT PREMIUM HOTELS	FRANCE	IG	100 %	AAPC HONG KONG CO LTD	CHINE	IG	100 %
SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN	FRANCE	IG	100 %	AAPC HOTEL MANAGEMENT LIMITED	CHINE	IG	100 %
SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS	FRANCE	IG	100 %	AAPC HOTEL SERVICES LIMITED	CHINE	IG	100 %
STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE	FRANCE	IG	100 %	AAPC HOTEL SERVICE LIMITED SHANGHAI HS	CHINE	IG	100 %
SNC TOUR EIFFEL PULLMAN	FRANCE	IG	100 %	Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie			
SH DEFENSE GRANDE ARCHE	FRANCE	IG	100 %	ACCOR S.A.(DUBAI BRANCH)	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
SH DEFENSE GRANDE ARCHE MERCURE	FRANCE	MEE	100 %	FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
SOCIETE HOTELIERE DE PRYTANEE	FRANCE	MEE	100 %	ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
CITADELLE VAUBAN SCI	FRANCE	IG	100 %	MOVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
BELLE ILE CITADELLE SAS	FRANCE	IG	100 %	ACCOR HOTELS ALGERIE	ALGERIE	MEE	100 %
DALLOYAU	FRANCE	IG	100 %	ACCOR HOTEL SAE	EGYPTE	IG	100 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	AUTRICHE	IG	100 %	EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	EGYPTE	IG	66 %
ACCOR HOTELS BELGIUM S.A.	BELGIQUE	IG	100 %	MHR- MOVENPICK HOTELS AND RESORT	EGYPTE	IG	100 %
CIWLT S.A.	BELGIQUE	IG	100 %	SOLUXURY HMC - REP. OFFICE	FRANCE	IG	100 %
ACCOR ASIA S.A.	BELGIQUE	IG	100 %	MHR MANAGEMENT GHANA LIMITED	GHANA	IG	100 %
AccorHotels Switzerland SA	SUISSE	IG	100 %	AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	INDE	IG	51 %
Swissôtel Management GmbH	SUISSE	IG	100 %	FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED	INDE	IG	100 %
Accor (Suisse) S.A.	SUISSE	IG	100 %	ECONOMY HOTELS INDIA SERVICES PRIVATE LIMITED	INDE	IG	100 %
FRHI Hotels & Resorts (Switzerland) GmbH	SUISSE	IG	100 %	INTERGLOBE HOTELS PRIVATE LIMITED	INDE	MEE	40 %
Mövenpick Hotels & Resorts Management AG	SUISSE	IG	100 %	ACCOR GESTION MAROC	MAROC	IG	100 %
MP Invest AG	SUISSE	IG	100 %	133 - MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC	MAROC	IG	100 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	ALLEMAGNE	IG	100 %	ACCOR AFRIQUE SERVICES	MAROC	IG	100 %
ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS)	ALLEMAGNE	MEE	100 %	Belle Riviere Hotel LTD	MAURICE	IG	100 %
ACCOR LUXURY GERMANY GMBH	ALLEMAGNE	IG	100 %	KASADA HOSPITALITY FUND LP	MAURICE	MEE	30 %
ACCOR LUXURY LEASECO GERMANY GMBH	ALLEMAGNE	IG	100 %	ACCOR MANAGEMENT, CONSULTING AND SPORT EVENTS LLC	QATAR	IG	100 %
SWISSOTEL ESTONIA OU	ESTONIE	IG	100 %	SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT	ARABIE SAOUDITE	IG	100 %
ACCOR (U.K.) Ltd	ROYAUME-UNI	IG	100 %	STE DAKAROISE HOSPITALITY SA	SENEGAL	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	100 %	TUNISIA HOTELS & RESORTS SA	TUNISIE	IG	100 %
ACCOR HotelServices Magyarország Kft	HONGRIE	IG	100 %	TAMARIS TURIZM	TURQUIE	IG	100 %
KAZAKHSTAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLP	KAZAKHSTAN	IG	100 %	HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC	TURQUIE	IG	100 %
ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV	PAYS-BAS	IG	100 %	FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC.	TURQUIE	IG	100 %
Accor Nederland BV	PAYS-BAS	IG	100 %	Accorhotels South Africa (Pty) Ltd.	AFRIQUE DU SUD	IG	100 %
NOVOTEL FINANCE BV	PAYS-BAS	IG	100 %	Mantis Africa Holdings (PTY) Ltd	AFRIQUE DU SUD	IG	55 %
ACCOR SERVICES POLAND SP. Z O.O.	POLOGNE	IG	100 %	ACCOR LUXURY MEA FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA - SUCURSALA BUCURESTI	ROUMANIE	IG	100 %	RAFFLES MEA FZ-LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	100 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC	RUSSIE	IG	100 %	Giltedge Travel	AFRIQUE DU SUD	IG	100 %
SAMHOTEL	RUSSIE	IG	100 %	Zambezi Queen	AFRIQUE DU SUD	IG	78 %
YARHOTEL	RUSSIE	IG	100 %	Lifestyle			
KALINHOTEL	RUSSIE	IG	100 %	AH NEW LIFESTYLE MEA	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62 %
RPHC (Russian Promotion Hotel Company)	RUSSIE	IG	100 %	Ennismore Restaurants Limited	ROYAUME-UNI	IG	62 %
ACCOR AHS AB	SUEDE	IG	100 %	ENNISMORE MEXICO	MEXIQUE	IG	62 %
LLC UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	UKRAINE	IG	100 %	Ennismore QA LLC	QATAR	IG	62 %
FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L.	LUXEMBOURG	IG	100 %	Ennismore HK Ltd	HONG KONG	IG	62 %
COMURA	LUXEMBOURG	IG	100 %	Ennismore Hotel Management (Shanghai)	CHINE	IG	62 %
ACCORINVEST MEE	LUXEMBOURG	MEE	31 %	SOFITEL SUPPORT AFRIQUE	FRANCE	IG	100 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L.	ESPAGNE	IG	100 %	ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES	ARABIE SAOUDITE	IG	62 %
LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA	GRECE	IG	100 %				
ACCOR ISRAEL LTD	ISRAEL	IG	100 %				
ACCORHOTELS ITALIA S.R.L.	ITALIE	IG	100 %				
TRENO SERVIZI INTEGRATI SRL IN LIQUIDAZIONE	ITALIE	MEE	100 %				
MALTA HOTEL AND TOURISM Co.LTD	MALTE	IG	100 %				
ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A.	PORTUGAL	IG	100 %				
ACCOR HOTEIS E SERVICOS (AHS)	PORTUGAL	IG	100 %				
ACCOR LUXURY UK Ltd	ROYAUME-UNI	IG	100 %				

Principales filiales et participation	Pays	M	%	Principales filiales et participation	Pays	M	%
RIXOS CONSULTANCY FZE	EMIRATS	IG	44 %	BRA MEGEVE	FRANCE	IG	62 %
RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E.	ARABES UNIS	IG	22 %	RIVER SOCIETY	FRANCE	IG	62 %
Rixos Hospitality BV	EGYPTE	IG	44 %	CITADELLE VAUBAN	FRANCE	IG	62 %
ZIC MUSEUM HOTELS	PAYS-BAS	IG	62 %	HOTEL ABBAYE	FRANCE	IG	62 %
MORGANS ACQUISITION LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	LES HARAS DES VAUX DE CERNAY	FRANCE	IG	62 %
FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	PARIS SOCIETY GESTION	FRANCE	IG	62 %
FH MIAMI OPERATIONS	ETATS-UNIS	IG	100 %	LE PIAF SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62 %
Ennismore Germany Gmbh	ETATS-UNIS	IG	62 %	RASPOUTINE SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62 %
Ennismore Holding Ltd	ALLEMAGNE	IG	62 %	BAL DE LA MARINE	FRANCE	IG	62 %
Ennismore Lifestyle Group Limited	ROYAUME-UNI	IG	62 %	MAISON RUSSE SAINT TROPEZ	FRANCE	IG	62 %
AH NEW LIFESTYLE RUSSIA	ROYAUME-UNI	IG	62 %	LA SUITE GIRAFE	FRANCE	IG	62 %
Ennismore France SAS	RUSSIE	IG	62 %	PHI	FRANCE	IG	62 %
MAMA SHELTER	FRANCE	IG	62 %	MEGEVE HOLDING	FRANCE	IG	62 %
C.T.A.M	FRANCE	IG	62 %	MIMA	FRANCE	IG	62 %
PARIS SOCIETY CONSULTING	FRANCE	IG	62 %	FAUBOURG 105	FRANCE	IG	62 %
ESPACE YOYO	FRANCE	IG	62 %	PSO ACHAT	FRANCE	IG	62 %
LE BILLOT ETOILE	FRANCE	IG	62 %	PSO FINANCE IT	FRANCE	IG	62 %
SUR MESURE	FRANCE	IG	62 %	PSO RH PAIE	FRANCE	IG	62 %
GUMERY	FRANCE	IG	62 %	PSO EVENT	FRANCE	IG	62 %
CHEZ RASPOUTINE	FRANCE	IG	62 %	PSO RESTAURANT	FRANCE	IG	62 %
TERMINAL 7	FRANCE	IG	62 %	FAUBOURG 105	FRANCE	IG	62 %
LE TOIT DU NEUVIEME	FRANCE	IG	62 %	42 POINCARE	FRANCE	IG	62 %
HLE	FRANCE	IG	62 %	ALL INC PROD	FRANCE	IG	62 %
FAUBOURG EVENT	FRANCE	IG	62 %	SOCIETE D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE	FRANCE	IG	62 %
ESPACE SAINT-LAZARE	FRANCE	IG	62 %	SOCIETE D'EXPLOITATION 3 ROYAL	FRANCE	IG	62 %
NOUVELLE SOCIETE LES PLANCHES	FRANCE	IG	62 %	SESR	FRANCE	IG	62 %
NOCTIS EVENT	FRANCE	IG	62 %	GREEK QUARTER LIMITED	FRANCE	IG	62 %
BEAURESTO	FRANCE	IG	62 %	Ennismore Hotel Management UK Ltd	ROYAUME-UNI	IG	62 %
EVENTIS AND CO	FRANCE	IG	62 %	ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62 %
LES PAVILLONS DES ETANGS	FRANCE	IG	62 %	ENNISMORE MA NEWCO 2018 LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62 %
MGP	FRANCE	IG	62 %	ENNISMORE INTERNATIONAL USA HOLDINGS LIMITED	ROYAUME-UNI	IG	62 %
LE DERNIER ETAGE	FRANCE	IG	62 %	Ennismore US Legacy Holdings, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
TOKYO EXPLOITATION	FRANCE	IG	62 %	MHG HOLDCO LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
CADAPA	FRANCE	IG	62 %	Ennismore Americas Restaurant Management, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
LE MADAM	FRANCE	IG	62 %	SLS Group Hotel Licensing Holdco, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS	FRANCE	IG	62 %	SLS Group, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
TICO	FRANCE	IG	62 %	Ennismore US Call Center Management LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
LE ROOFTOP DES CHAMPS ELYSEES	FRANCE	IG	62 %	801 SMA LESSEE LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
ORANGERIE AUTEUIL EXPLOITATION	FRANCE	IG	62 %	Dakota Development Company LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
GIRAFE	FRANCE	IG	62 %	MORGANS GROUP LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
CULEE DROITE EXPLOITATION	FRANCE	IG	62 %	MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %
SOCIETE D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM	FRANCE	IG	62 %	MAMA SHELTER US NEW	ETATS-UNIS	IG	62 %
SOCIETE DU TROIS CLICHY	FRANCE	IG	62 %	Ennismore Holdings US Inc.	ETATS-UNIS	IG	62 %
PONTHIEU ARTOIS	FRANCE	IG	62 %	ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC	ETATS-UNIS	IG	62 %
FLOW SPECTACLES	FRANCE	IG	62 %	RAFFLES FRANCE	FRANCE	IG	100 %
FLOW	FRANCE	IG	62 %	TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
B.P.S	FRANCE	IG	62 %	ENNISMORE PACIFIC PTY LTD	AUSTRALIE	IG	62 %
PSMA	FRANCE	IG	62 %	LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMIENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A. (JO&JOE BRAZIL)	BRESIL	IG	100 %
SOCIETE D'EXPLOITATION DU STUDIO	FRANCE	IG	62 %	Ennismore Asia Pte Ltd	SINGAPOUR	IG	62 %
SOCIETE DU PAVILLON DES BOTANISTES	FRANCE	IG	62 %	SOCIETE D'EXPLOITATION PARIS MORLAND S.E.P.M.	FRANCE	IG	62 %
MONTAIGNE INVEST	FRANCE	IG	62 %	PARIS SOCIETY INTERNATIONAL INVESTMENT LLC	EMIRATS	IG	62 %
S.T.R	FRANCE	IG	62 %	PARIS SOCIETY INTERNATIONAL HOLDING LTD	ARABES UNIS	IG	62 %
GOURCUFF SOCIETY HOTELS	FRANCE	IG	62 %	RASPOUTINE RESTAURANT & BAR	EMIRATS	IG	62 %
Italie EVENT	FRANCE	IG	62 %	LES GAULOIS FZE	ARABES UNIS	IG	62 %
FRENCH QUARTER LIMITED	FRANCE	IG	62 %	GIGI RIGOLATTO BEACH CLUB LLC	EMIRATS	IG	62 %
WILSON EXPLOITATION	FRANCE	IG	62 %	MUN RESTAURANT J1 LLC	ARABES UNIS	IG	62 %
59 POINCARE	FRANCE	IG	62 %				
SOCIETE D'EXPLOITATION EVENEMENTIEL	FRANCE	IG	62 %				
PARK CITY	FRANCE	IG	62 %				
RBC MEGEVE	FRANCE	IG	62 %				

Principales filiales et participation	Pays	M	%	Principales filiales et participation	Pays	M	%
TREETOP	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62 %	JOHN PAUL UK	ROYAUME-UNI	IG	100 %
GIGI RIGOLATTO RONCHI SRL	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62 %	D-EDGE ITALIA	ITALIE	IG	100 %
MAISON REVKA BEACH CLUB LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62 %	D-EDGE JAPAN K.K.	JAPON	IG	100 %
Rikas Restaurants Management LLC	EMIRATS ARABES UNIS	IG	32 %	JOHN PAUL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG	IG	100 %
Al Global Holding Limited	EMIRATS ARABES UNIS	IG	62 %	JOHN PAUL PORTUGAL	PORTUGAL	IG	100 %
Delano Hotel Management UK Limited	ROYAUME-UNI	IG	41 %	D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
ENNISMORE MALDIVES PRIVATE LIMITED	MALDIVES	IG	62 %	D-EDGE USA	ETATS-UNIS	IG	100 %
Delano UAE OpCo, LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	JOHN PAUL USA	ETATS-UNIS	IG	100 %
FH NY Operations, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	P. et C. Catering Managt. Co	CHINE	MEE	100 %
Delano Miami Beach Employer, LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	Financière Louis SAS	FRANCE	IG	100 %
SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC	ETATS-UNIS	MEE	62 %	Potel et Chabot SAS	FRANCE	IG	100 %
SBE/KATSUYA MIDDLE EAST LLC	ETATS-UNIS	MEE	62 %	International Prestige Events	FRANCE	MEE	100 %
MORGANS HOTEL GROUP CO. LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	POTEL & CHABOT SA	SUISSE	MEE	50 %
Delano Brand Holdings, LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	Saint-Clair Dauphine SAS	FRANCE	IG	100 %
Delano US OpCo, LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	Soc. d'exploitation du pavillon Gabriel SAS	FRANCE	IG	100 %
Zenstay	MEXIQUE	IG	62 %	Saint-Clair Le Traiteur SAS	FRANCE	IG	100 %
350 Ocean Employer, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	Potel et Chabot Asia Limited	HONG KONG	IG	100 %
11 Howard St. Laseco, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	Potel et Chabot Doha Services LLC	QATAR	IG	100 %
11 Howard St. Employer, LLC	ETATS-UNIS	IG	62 %	D-EDGE SAS SUCURSAL EN ESPANA	ESPAGNE	IG	100 %
Delano Soho Payroll LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	LOUNGEUP	FRANCE	MEE	100 %
Delano Soho Management Payroll LLC	ETATS-UNIS	IG	41 %	TRAVEL KEYS	ETATS-UNIS	MEE	100 %
Autres				FHR NEW ORLEANS	ETATS-UNIS	IG	100 %
JOHN PAUL CANADA	CANADA	IG	100 %	OFS Luxe Corp.	ETATS-UNIS	IG	100 %
D-EDGE CHINA	CHINE	IG	100 %	Pacifique			
ACCOR GLOBAL RESERVATION CENTRE SLU	ESPAGNE	IG	100 %	ACCOR CASINO INVESTMENTS (AUSTRALIA) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Verychic SAS	FRANCE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Verychic Travels SLU	ESPAGNE	IG	100 %	AAPC LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
D-EDGE	FRANCE	IG	100 %	AAPC DEVELOPMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
GEKKO	FRANCE	IG	100 %	AAPC (RS) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
GEKKO TECHNOLOGY	FRANCE	IG	100 %	AAPC HOTELS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR TRAVEL	FRANCE	IG	100 %	AUSTRALIA ASIA PACIFIC HOTELS LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
HOTEL CORPORATE SYSTEM	FRANCE	IG	100 %	ACCOR RESORTS MANAGEMENT PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
GORDON BEDBANK	FRANCE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES OPERATIONS (DH) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
AIR CORPORATE SYSTEM	FRANCE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES OPERATIONS (SWS) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ESPANA	FRANCE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES OPERATIONS (ECONOMY) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR Portugal	FRANCE	IG	100 %	QP HOTELS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR TRAVEL LIMITED	FRANCE	IG	100 %	INITIAL NOMINEES PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR TRAVEL NETHERLANDS	FRANCE	IG	100 %	QI AUSTRALIA PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
TELDAR TRAVEL ITALIA	FRANCE	IG	100 %	QP MNGNT PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
SERVICE CONCIERGE (JOHN PAUL)	FRANCE	IG	100 %	MERIBELLE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
JOHN PAUL GROUPE	FRANCE	IG	100 %	AAPC DISTRIBUTION SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
RESA EVENTS	FRANCE	IG	100 %	AAPC AUSTRALIA PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
LIDO SAS	FRANCE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES (WA) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
OFS Concierge Services LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	AAPC PROPERTIES (FI) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
onefinestay USA LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	HOTELS HOLDINGS TRUST	AUSTRALIE	IG	100 %
onefinestay NY LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	AAPC PROPERTIES (TW) PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
onefinestay St. Martin	FRANCE	MEE	100 %	NS MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
onefinestay St. Barts	FRANCE	MEE	100 %	AAPC MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Brummell LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	ALL SEASONS PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Brummell (CA) LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	AAPC LOUNGE SERVICES UK LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Brummell Galleries LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	AAPC SERVICES PTE LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
Ferrers LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	MIRVAC HOTELS PAYROLL	AUSTRALIE	IG	100 %
Ferrers (CA) LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	MIRVAC MANAGEMENT LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
Ferrers Galleries LLC	ETATS-UNIS	MEE	100 %	MIRVAC HOTELS AUSTRALIA	AUSTRALIE	IG	100 %
LIFEALIKE LTD	ROYAUME-UNI	MEE	50 %	AAPC LOUNGE SERVICES INC	AUSTRALIE	IG	100 %
Luxe Casa LLC	ETATS-UNIS	MEE	50 %	ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
JOHN PAUL HOLDING UK	ROYAUME-UNI	IG	100 %	MIRVAC PROJECTS	AUSTRALIE	IG	100 %
				STRATA BUSINESS NEW ZEALAND	AUSTRALIE	IG	100 %
				AS HOTEL I PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %

Principales filiales et participation	Pays	M	%	Principales filiales et participation	Pays	M	%
AS HOTEL II PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	BRK ASSET HOLDINGS PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
AS HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	BRK (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC APARTMENTS FROME STREET PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	BRK RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENT & HOTEL GROUP PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	MANTRA MLR GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
LERINA HOLDINGS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	SA MANTRA PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS EXHIBITION STREET PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	SUNLEISURE HOTELS & RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTEL BANKSTOWN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	SUNLEISURE OPERATIONS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC SUITES ADELAIDE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	A&R HOSPITALITY SERVICES PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC SUITES MELBOURNE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	PT MGHM INDONESIA (INDONESIAN ENTITY)	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PARRAMATTA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	MG ASIA PACIFIC PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS PARRAMATTA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ALMMS LLC (USA ENTITY)	AUSTRALIE	IG	100 %
KENT STREET SUITES PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	MG HOTELS NORTH PACIFIC LLC (USA ENTITY)	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PERTH PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	MG NORTH PACIFIC HOLDINGS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
THE PARK AT MELBOURNE (AUSTRALIA) PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100 %	MANTRA GROUP PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL HOTELS (ASIA PACIFIC) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %		NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
THL AIRPORT HOTEL MELBOURNE PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC PME NZF LIMITED	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS SYDNEY CITY PTY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC PROPERTIES PTY LIMITED (NEW ZEALAND BRANCH)	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
BREAKFREE AUSTRALIA LEASED (MANTRA)	AUSTRALIE	IG	100 %		NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
PEPPERS LEISURE PTY LTD TB	AUSTRALIE	IG	100 %	MIRVAC HOTELS NZ BRANCH	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NEW ZEALAND BRANCH)	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD (NEW ZEALAND BRANCH)	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
WEST END APARTMENTS MANAGEMENT PTY. LTD.	AUSTRALIE	IG	100 %	BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED (NEW ZEALAND ENTITY)	NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
PEPPERS LEISURE PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR LUXURY AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %
TOURISM, HOTELS & LEISURE PROPRIETARY LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %		NOUVELLE ZELANDE	IG	100 %
MANTRA GROUP HOLDINGS II PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR LUXURY NEW ZEALAND AND FIJI LIMITED			
MANTRA GROUP LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	Asie du Sud Est			
MANTRA IP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR PLUS	AUSTRALIE	IG	100 %
GLOBAL VOYAGER GROUP ADMIN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	PT AAPC INDONESIA	INDONESIE	IG	100 %
MANTRA HOSPITALITY ADMIN PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC JAPAN K.K.	JAPON	IG	100 %
MANTRA MANAGEMENT PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD.	COREE DU SUD	IG	51 %
MANTRA RESORTS GROUP PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
LORNE RESORT APARTMENTS LIMITED	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC ASIA PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
BREAKFREE RESORTS (VICTORIA) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AHDF PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
PEPPERS BROADBEACH PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC EXPERIENCE PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
AGREEDTO PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED	SINGAPOUR	IG	100 %
BARONDENE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPORE) PTE LTD	SINGAPOUR	IG	100 %
BEACHBOURNE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD.	SINGAPOUR	IG	100 %
CASTLEGALE PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD.	SINGAPOUR	IG	100 %
SANDMOON PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC.	PHILIPPINES	IG	100 %
CAPITAL TOWER APARTMENTS CANBERRA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC.	PHILIPPINES	IG	100 %
MANTRA LEISURE RESORTS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	MH & R MAN (THAILAND) LIMITED	THAILANDE	IG	100 %
MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC (THAILAND) LIMITED	THAILANDE	IG	100 %
MANTRA ETALONG (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	S & P, INC.	PHILIPPINES	IG	100 %
MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	MALDIVES	IG	100 %
MANTRA AUSTRALIA (NSW) PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR LUXURY (THAILAND) LIMITED	THAILANDE	IG	100 %
MANTRA GROUP OPERATIONS PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	RAFFLES (THAILAND) LIMITED	THAILANDE	IG	100 %
SAMARAD PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR LUXURY (JAPAN) G.K.	JAPON	IG	100 %
MANTRA RESORTS LETTING PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	RAFFLES (JAPAN) G.K.	JAPON	IG	100 %
SAMARAD LETTING PTY LTD	AUSTRALIE	IG	100 %	ACCOR LUXURY MALDIVES PRIVATE LIMITED	MALDIVES	IG	100 %
				ACCOR LUXURY PHILIPPINES INC.	PHILIPPINES	IG	100 %
				RAFFLES (MALDIVES) PRIVATE LIMITED	MALDIVES	IG	100 %
				RAFFLES (PHILIPPINES) INC.	PHILIPPINES	IG	100 %

M : Méthode
IG : Intégration globale
MEE : Mise en équivalence
Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe