



*Rapport
Financier
Semestriel
2025*



Sommaire

1	Rapport semestriel d'activité 2025	3
2	Comptes consolidés semestriels résumés et notes annexes	18
2.1	<i>Comptes consolidés résumés</i>	19
2.2	<i>Notes annexes aux comptes consolidés</i>	26
3	Rapport des commissaires aux comptes sur l'information financière semestrielle	52
4	Attestation du responsable du Rapport Financier Semestriel	55



*Rapport semestriel
d'activité 2025*

1. Faits marquants du premier semestre 2025

Dans un contexte macro-économique tendu lié aux incertitudes géopolitiques et à de fortes variations des taux de change, le Groupe a démontré la résilience de son activité. La diversification du portefeuille hôtelier, tant en termes géographiques que de segments, permet de capturer une demande globale toujours soutenue.

1.1. Parc et projets hôteliers au 30 juin 2025

Au cours du premier semestre 2025, Accor a ouvert 117 hôtels correspondant à plus de 15 000 chambres, soit une croissance nette du réseau de 1,9% au cours des 12 derniers mois. À fin juin 2025, le Groupe dispose d'un parc hôtelier de 854 695 chambres (5 740 hôtels) et d'un pipeline de plus de 241 000 chambres (1 432 hôtels).

Parc Hôtelier – Juin 2025

JUN 2025	ACTIFS HOTELIERS		MANAGES		FRANCHISES		TOTAL	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
ENA ⁽¹⁾	8	2 493	764	119 392	2 169	206 208	2 941	328 093
MEA APAC ⁽²⁾	38	6 923	810	185 038	953	137 870	1 801	329 831
AMERIQUES	54	10 906	160	27 318	230	32 880	444	71 104
PREMIUM, MID. & ECO. ⁽³⁾	100	20 322	1 734	331 748	3 352	376 958	5 186	729 028
LUXE	5	811	288	75 183	79	9 917	372	85 911
LIFESTYLE	2	155	151	32 541	29	7 060	182	39 756
LUXE & LIFESTYLE	7	966	439	107 724	108	16 977	554	125 667
TOTAL	107	21 288	2 173	439 472	3 460	393 935	5 740	854 695

⁽¹⁾ ENA = Europe Afrique du Nord

⁽²⁾ MEA APAC = Moyen-Orient, Afrique & Asie-Pacifique

⁽³⁾ Premium, Mid. & Eco. = Premium, Milieu de Gamme et Economique



1.2. Résultats consolidés du Groupe au 30 juin 2025

RevPAR HT par segment – 1^{er} semestre 2025

S1 2025 VS. S1 2024	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
ENA	65,6	1,2	101	0,5	66	2,3
MEA APAC	65,6	-0,7	86	3,9	56	2,9
Amériques	58,9	2,2	70	6,9	41	11,0
Premium, Mid. & Eco.	64,9	0,5	92	2,4	60	3,2
Luxe	62,9	1,5	263	4,5	165	7,0
Lifestyle	63,7	3,3	218	4,4	139	9,6
Luxe & Lifestyle	63,2	2,0	249	4,4	157	7,6
Total	64,7	0,7	113	3,5	73	4,6

RevPAR HT par segment – 2^{ème} trimestre 2025

T2 2025 VS. T2 2024	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts pcc	€	chg % pcc	€	chg % pcc
ENA	72,8	1,8	108	0,7	79	3,3
MEA APAC	66,3	-1,0	80	2,8	53	1,2
Amériques	60,4	1,2	68	7,0	41	9,1
Premium, Mid. & Eco.	68,7	0,5	93	2,1	64	2,9
Luxe	65,1	1,5	259	2,9	169	5,3
Lifestyle	69,4	3,3	216	7,0	150	12,0
Luxe & Lifestyle	66,4	2,0	245	3,8	163	7,0
Total	68,4	0,7	114	3,0	78	4,1



La division **Premium, Milieu de Gamme et Économique (PM&E)** a affiché un RevPAR en hausse de 2,9% par rapport au deuxième trimestre 2024, tiré pour trois quarts par les prix et pour un quart par le taux d'occupation.

- La région **Europe Afrique du Nord** (ENA) a affiché un RevPAR en hausse de 3,3% par rapport au deuxième trimestre 2024 tiré par l'augmentation du taux d'occupation. L'amélioration séquentielle de 2,7 points de croissance par rapport au premier trimestre a notamment été tirée par la France.
 - En **France**, pays représentant 43% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR a été fortement positive sur le deuxième trimestre. La région parisienne a notamment bénéficié d'une base de comparaison favorable liée à l'effet pré-Jeux Olympiques de juin 2024 et d'une dynamique forte des flux touristiques. La performance de la province, quant à elle, a été plus modérée, son RevPAR renouant avec une croissance légèrement positive au deuxième trimestre 2025.
 - Au **Royaume-Uni**, 11% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, Londres, comme la province, ont continué d'enregistrer une variation négative de leur RevPAR au second trimestre, liée à une faible confiance des agents économiques sur la situation du pays.
 - En **Allemagne**, 12% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR a été négative au second trimestre en raison d'une base de comparaison fortement défavorable au mois de juin 2024 liée au championnat d'Europe de football 2024.
- La région **Moyen-Orient, Afrique et Asie-Pacifique** a affiché un RevPAR en hausse de 1,2% par rapport au deuxième trimestre 2024. Cette croissance du RevPAR a été uniquement tirée par les prix qui compensent une légère baisse du taux d'occupation.
 - Au **Moyen-Orient Afrique**, 27% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, l'évolution du RevPAR a été contrastée : les Émirats Arabes Unis ont affiché une croissance à deux chiffres malgré certaines annulations liées aux tensions en Iran. En revanche, le calendrier du ramadan ainsi que le durcissement des règles d'entrée pour le pèlerinage du Hajj ont eu un impact négatif sur l'Arabie Saoudite.
 - L'**Asie du Sud-Est**, 31% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a affiché une croissance de RevPAR résiliente malgré la baisse des flux de touristes en provenance de Chine



à la suite de préoccupations sécuritaires en Thaïlande et malgré le ralentissement de l'économie indonésienne à la suite de coupes budgétaires décidées par le gouvernement.

- Le **Pacifique**, 24% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, a enregistré un fort rebond au deuxième trimestre, notamment après l'impact du tempête tropicale Alfred qui avait affecté la région du Queensland de l'Australie en mars.
- En **Chine**, 18% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région, la variation du RevPAR est restée négative sans amélioration notable de l'économie du pays.
- La région **Amériques**, qui reflète essentiellement les performances du Brésil (62% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la région), a affiché un RevPAR en hausse de 9,1% par rapport au deuxième trimestre 2024.
 - Le **Brésil** a continué d'enregistrer une forte hausse des prix tirée par une demande soutenue de la clientèle d'affaires.

La division **Luxe & Lifestyle (L&L)** a affiché un RevPAR en hausse de 7,0% par rapport au deuxième trimestre 2024, aussi bien tiré par les prix que par le taux d'occupation.

- Le **Luxe**, 72% du chiffre d'affaires hébergement des hôtels de la division, a affiché un RevPAR en hausse de 5,3% par rapport au deuxième trimestre 2024. La croissance du RevPAR du segment est solide pour toutes les marques et dans toutes les régions, dépassant les performances du segment PM&E dans les zones comparables.
- Le **Lifestyle** a affiché un RevPAR en hausse de 12,0% par rapport au deuxième trimestre 2024. Le segment des hôtels « resorts » a continué d'enregistrer un trimestre solide notamment en Turquie, en Égypte et aux Émirats Arabes Unis.



1.2.1. Chiffre d'affaires du Groupe

Pour le premier semestre 2025, le Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 2 745 millions d'euros en hausse de 2,5% par rapport au premier semestre 2024. Cette augmentation se décline en une hausse de 0,1% pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 5,6% pour la division Luxe & Lifestyle.

Les effets de change ont un impact négatif de 69 millions d'euros, liés essentiellement au real brésilien (-13%), au dollar australien (-4%) et au dollar canadien (-4%). **À taux de change constant, le chiffre d'affaires a progressé de 5,1% sur le premier semestre.**

Les effets de périmètre, liés essentiellement à l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society dans la division Luxe & Lifestyle (activité Actifs Hôteliers et Autres), contribuent positivement pour 36 millions d'euros.

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variation publiée
Management & Franchise	431	427	-0,8%
Services aux Propriétaires	538	557	+3,5%
Actifs Hôteliers et Autres	505	491	-2,8%
Premium, Mid. & Eco.	1 473	1 475	+0,1%
Management & Franchise	242	244	+0,6%
Services aux Propriétaires	716	718	+0,3%
Actifs Hôteliers et Autres	285	351	+23,0%
Luxe & Lifestyle	1 243	1 312	+5,6%
Intercos	-39	-43	N/A
TOTAL	2 677	2 745	+2,5%



Chiffre d'affaires de Premium, Milieu de Gamme et Economique

Premium, Milieu de Gamme et Économique, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Services aux Propriétaires et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Premium, Milieu de Gamme et Économique du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 1 475 millions d'euros, en hausse de 0,1% par rapport au premier semestre 2024, également impacté par les effets de change.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 427 millions d'euros, en baisse de 0,8% par rapport au premier semestre 2024. Cette baisse reflète principalement l'impact négatif des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise, comme anticipé, ainsi que l'impact défavorable des effets de change. La performance de l'activité Management & Franchise par région est précisée dans les pages suivantes.

Le chiffre d'affaires des **Services aux Propriétaires**, qui inclut les activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers, s'élève à 557 millions d'euros en hausse de 3,5% par rapport au premier semestre 2024. Cette hausse reflète notamment une amélioration des redevances liées à la distribution et aux programmes de fidélité.

Le chiffre d'affaires des **Actifs Hôteliers et Autres** est en baisse de 2,8% par rapport au premier semestre 2024. Cette activité est fortement liée à l'Australie et au Brésil. Elle est ainsi fortement impactée par les effets de change négatifs relatifs au real brésilien et au dollar australien.

Chiffre d'affaires de Luxe & Lifestyle

Luxe & Lifestyle, qui regroupe les activités de redevances de Management & Franchise (M&F), les Services aux Propriétaires et les Actifs Hôteliers et Autres des marques Luxe & Lifestyle du Groupe, a généré un chiffre d'affaires de 1 312 millions d'euros, en hausse de 5,6% par rapport au premier semestre 2024, également impacté par les effets de change.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 244 millions d'euros, en hausse de 0,6% par rapport au premier semestre 2024. La solide croissance du RevPAR sur la période est compensée par la moindre activité des résidences Lifestyle au premier semestre et de forts effets de change. La performance de l'activité Management & Franchise est précisée dans les pages suivantes.



Le chiffre d'affaires des **Services aux Propriétaires**, qui inclut les activités de Ventes, Marketing, Distribution et Fidélisation, ainsi que les services partagés et la refacturation de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers (ces derniers sont en baisse au premier semestre 2025), s'élève à 718 millions d'euros en hausse de 0,3% par rapport au premier semestre 2024.

Le chiffre d'affaires des **Actifs Hôteliers et Autres** est en hausse de 23,0% par rapport au premier semestre 2024. Cette activité comporte un important effet de périmètre lié à l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et à l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society.

Chiffre d'affaires de Management & Franchise

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variation publiée
ENA	254	245	-3,4%
MEA APAC	140	144	+2,8%
Amériques	37	36	-2,1%
Premium, Mid. & Eco.	431	427	-0,8%
Luxe	159	173	+8,6%
Lifestyle	83	71	-14,6%
Luxe & Lifestyle	242	244	+0,6%
TOTAL	673	671	-0,3%

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un chiffre d'affaires de 671 millions d'euros, en baisse de 0,3% par rapport au premier semestre 2024 et **en progression de 1,7% à taux de change constants**. Cette variation reflète la croissance du RevPAR des différentes zones géographiques et segments du Groupe (+4,6% par rapport au premier semestre 2024) compensée par l'impact des effets de change, l'échelonnement défavorable de l'activité Résidences dans la division Luxe & Lifestyle et des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise dans la division Premium, Milieu de Gamme et Économique.



Dans la division PM&E, la région ENA est principalement impactée par des conversions pour un nombre limité de contrats de management en contrats de franchise tandis que les régions MEA APAC et Amériques sont essentiellement impactées par les effets de change.

Dans la division L&L, les deux segments sont négativement affectés par les effets de change. Le segment Lifestyle est plus particulièrement impacté par l'échelonnement différent de l'activité Résidences l'année dernière.

1.2.2. Excédent Brut d'Exploitation du Groupe

L'**Excédent Brut d'Exploitation courant (EBE courant)** du Groupe s'établit à 552 millions d'euros pour le premier semestre 2025, en progression de 9,4% par rapport au premier semestre 2024. **À taux de change constant, l'EBE courant du Groupe est en hausse de 13,4%.**

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025	Variation (publiée)
Management et Franchise	299	302	+0,9%
Services aux Propriétaires	13	44	NS
Actifs Hôteliers et Autres	48	39	-19,6%
Premium, Mid. & Eco.	360	385	+6,7%
Management et Franchise	169	165	-2,4%
Services aux Propriétaires	4	16	NS
Actifs Hôteliers et Autres	24	43	+84,2%
Luxe & Lifestyle	196	224	+14,3%
 Holding	-52	-57	N/A
TOTAL	504	552	+9,4%

Excédent Brut d'Exploitation de Premium, Milieu de Gamme et Economique

La division **Premium, Milieu de Gamme et Économique** affiche un EBE courant de 385 millions d'euros, en hausse de 6,7% par rapport au premier semestre 2024.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un EBE courant de 302 millions d'euros, en hausse de 0,9% par rapport au premier semestre 2024, soit une amélioration de la marge en ligne avec les perspectives à moyen terme.

L'EBE courant des **Services aux Propriétaires** s'élève à 44 millions d'euros pour le premier semestre 2025, en forte hausse par rapport au premier semestre 2024 sous l'effet de l'amélioration des redevances liées à la distribution et aux programmes de fidélité combiné à l'effet de base favorable des dépenses marketing qui avaient augmenté au premier semestre 2024, en amont des Jeux Olympiques.

L'EBE courant des **Actifs Hôteliers et Autres** est en baisse de 19,6% par rapport au premier semestre 2024 du fait de l'impact de la tempête tropicale Alfred et de la cession de Accor Vacation Club en janvier 2024 qui a un impact dilutif sur la marge de l'activité.

Excédent Brut d'Exploitation de Luxe & Lifestyle

La division **Luxe & Lifestyle** a généré un EBE courant de 224 millions d'euros, en hausse de 14,3% par rapport au premier semestre 2024.

L'activité **Management & Franchise (M&F)** enregistre un EBE courant de 165 millions d'euros, en baisse de 2,4% par rapport au premier semestre 2024, principalement du fait de l'échelonnement différent de l'activité Résidences.

L'EBE courant des **Services aux Propriétaires** s'élève à 16 millions d'euros sur le premier semestre 2025, en légère croissance par rapport au premier semestre 2024 à 4 millions d'euros.

L'EBE courant des **Actifs Hôteliers et Autres** reflète principalement l'effet année pleine de l'acquisition de Rikas (en mars 2024) et l'ouverture de nouveaux lieux Paris Society.



1.2.3. Résultat Net

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025
Chiffre d'affaires	2 677	2 745
Excédent Brut d'Exploitation courant	504	552
Produits et charges non courants	-2	2
Amortissements	-159	-155
Résultat opérationnel	343	399
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	49	-19
Résultat financier	-21	-52
Résultat avant impôts	372	328
Impôts sur les résultats	-100	-69
Intérêts minoritaires	-19	-25
Résultat net, part du Groupe	253	233
Résultat net dilué, part du Groupe, par action	0,89	0,80

Le **résultat net part du Groupe** est un bénéfice de 233 millions d'euros pour le premier semestre 2025 contre 253 millions d'euros pour le premier semestre 2024 qui avait bénéficié des importantes plus-values de cession d'actifs d'Essendi.

Le **résultat net dilué, part du Groupe, par action** est en baisse à 0,80 euros contre 0,89 euros au premier semestre 2024.

Les **amortissements** à hauteur de 155 millions d'euros pour le premier semestre 2025 sont en légère baisse par rapport à 159 millions d'euros au premier semestre 2024.

La détérioration de la **quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** à hauteur de -19 millions d'euros pour le premier semestre 2025, contre 49 millions d'euros au premier semestre 2024, est liée à Essendi qui ne bénéficie pas des plus-values de cession d'actifs qui avaient favorablement impactées le premier semestre 2024.



Le **résultat financier** à hauteur de -52 millions d'euros pour le premier semestre 2025, contre -21 millions d'euros au premier semestre 2024, baisse sous l'effet de pertes sans impact de trésorerie liées aux effets de change tandis que le premier semestre 2024 enregistrait un gain sur le même poste.

Les **impôts sur les résultats** à hauteur de 69 millions d'euros pour le premier semestre 2025, contre 100 millions d'euros au premier semestre 2024. Pour mémoire, le premier semestre 2024 était impacté par des éléments relatifs à la réorganisation du Groupe.

1.2.4. Génération de liquidité

En millions d'euros	S1 2024	S1 2025
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	504	552
Intérêts payés	-42	-37
Impôts sur les sociétés payés	-105	-121
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)	-54	-58
Charges et produits non décaissés dans l'EBE	29	27
Investissements récurrents	-90	-120
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	-123	-107
Free Cash-Flow récurrent	120	136
Cash conversion*	24%	25%
Dette nette	2495**	3096

* Défini comme Free Cash-Flow récurrent/EBE courant

** Dette nette au 31 décembre 2024

Au cours du premier semestre 2025, le **Free Cash-Flow récurrent** du Groupe s'est amélioré passant de 120 millions d'euros au premier semestre 2024 à 136 millions d'euros au premier semestre 2025, en progression de 13,3%. Le taux de conversion en cash s'affiche donc à 25%.

Les **Intérêts payés** sont en légère baisse entre le premier semestre 2024 et le premier semestre 2025 du fait d'un échelonnement favorable du paiement des coupons.



Les **Investissements récurrents**, qui incluent les « key money » versés dans le cadre du développement, et les investissements dans le digital et l'informatique, sont en hausse par rapport au premier semestre 2024, à 120 millions d'euros. Cette hausse est néanmoins en ligne avec la stratégie du Groupe qui vise à accélérer sa croissance dans le segment Luxe & Lifestyle.

La **Variation du besoin en fonds de roulement** est saisonnière par nature, et reflète la bonne tenue de l'activité au cours du premier semestre avec une meilleure collecte des créances clients.

La **Dette Financière Nette** du Groupe au 30 juin 2025 s'établit à 3 096 millions d'euros, contre 2 495 millions d'euros au 31 décembre 2024. Les principaux éléments de l'augmentation de la dette nette s'expliquent par la génération de Free Cash-Flow récurrent compensée par le retour aux actionnaires sur la période (503 millions d'euros sous forme de dividendes et de rachat d'actions) et la finalisation du refinancement de son capital hybride (148 millions d'euros).

Au 30 juin 2025, le **coût moyen de la dette du Groupe** s'établissait à 2,6%, stable par rapport à juin 2024, avec **une maturité moyenne** de plus de 3 années.

À fin juin 2025, Accor dispose de 2,2 milliards d'euros de liquidités.

1.3. Autres faits marquants

Les autres faits marquants du premier semestre 2025, détaillés dans les notes annexes aux comptes consolidés semestriels résumés (Note 2), sont les suivants :

- La prise de contrôle de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1),
- L'émission d'une dette obligataire pour un montant, de 600 millions d'euros (voir Note 9.2.1),
- 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 11.1.3),
- L'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant de 200 millions d'euros (voir Note 11.1.4).

1.4. Perspectives

Pour l'exercice 2025, Accor annonce les perspectives suivantes :

- Une croissance du RevPAR entre 3% et 4% ;
- Une croissance du réseau autour de 3,5% ;
- Une croissance de l'EBE courant entre 9% et 10% à taux de change constant¹. Sur la base des taux de changes attendus², la variation publiée pour l'EBE courant de l'exercice 2025 serait négativement impactée d'environ 60 millions d'euros.
- Le lancement de la seconde tranche du rachat d'actions pour 240 millions d'euros, faisant suite à une première tranche de 200 millions d'euros réalisée au premier semestre 2025.

Accor confirme une nouvelle fois ses perspectives de croissance de la Journée Investisseurs de juin 2023 pour les exercices 2026 et 2027.

2. Principaux risques et incertitudes

Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe pourrait être confronté dans les six mois restants de l'exercice sont identiques à ceux présentés dans la section « Facteurs de risques » du Document d'enregistrement universel 2024.

Les risques majeurs pour le Groupe sont présentés ci-dessous et apparaissent par criticité décroissante :

- Atteinte malveillante à l'intégrité des données personnelles numériques
- Risque climatique
- Détérioration de la situation économique, géopolitique ou sanitaire
- Indisponibilité des données opérationnelles numériques
- Risque sur l'attraction et la rétention des talents
- Non-conformité aux standards, lois et réglementations

¹ Le taux de change constant correspond au taux de change moyen de l'exercice 2024

² Sur la base de la prévision Bloomberg avec un taux de change Euro – Dollar américain à 1,17 au second semestre

3. Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 12.2 des comptes consolidés semestriels.

4. Événements postérieurs à la clôture

Les événements postérieurs à la clôture sont décrits dans la Note 12.1 des comptes consolidés semestriels.



*Comptes consolidés
semestriels résumés
et notes annexes*

COMPTES CONSOLIDES SEMESTRIELS RESUMES ET NOTES ANNEXES

- Compte de résultat consolidé p. 20
- État des autres éléments du résultat global consolidé p. 21
- État de la situation financière p. 22
- Tableau des flux de trésorerie p. 24
- Variations des capitaux propres consolidés p. 25
- Notes annexes aux comptes consolidés semestriels p. 26

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 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

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Chiffre d'affaires	4	2 677	2 745
Charges d'exploitation courantes	4	(2 173)	(2 193)
Produits et charges non courants	5	(2)	19
Amortissements		(159)	(155)
Résultat opérationnel		343	399
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	49	(19)
Résultat financier	9	(21)	(52)
Résultat avant impôts		372	328
Impôts sur les résultats	10	(100)	(69)
Résultat net de la période		272	258
• Dont part du Groupe		253	233
• Dont part des Intérêts minoritaires		19	25
Résultat net - Part du Groupe par action		0,90	0,80
Résultat net dilué - Part du Groupe par action		0,89	0,80



État des autres éléments du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Résultat net de la période	272	258
Ecart de conversion	15	(288)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	(2)	(0)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	14	(288)
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	(2)	4
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	5	2
Éléments non recyclables en résultat	3	6
Autres éléments du résultat global après impôt	17	(282)
Résultat global de la période	288	(24)
· Dont part du Groupe	270	(20)
· Dont part des Intérêts minoritaires	18	(4)

État de la situation financière

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2024	Juin 2025
Ecart d'acquisition	7	2 398	2 332
Immobilisations incorporelles	7	3 197	3 023
Immobilisation corporelles	7	372	366
Droits d'utilisation	7	680	612
Titres mis en équivalence	6	1 367	1 325
Actifs financiers non courants	9	373	396
Immobilisations financières		1 740	1 721
Actifs d'impôts différés		268	253
Actifs sur contrats non courants	4	431	443
Actifs non courants		9 087	8 750
Stocks	4	39	36
Clients	4	803	856
Autres actifs courants	4	504	553
Actifs sur contrats courants	4	38	43
Créances d'impôt courant		30	68
Autres actifs financiers courants		158	198
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	1 244	1 135
Actifs destinés à être cédés	3	155	192
Actifs courants		2 970	3 080
TOTAL ACTIF		12 057	11 829



Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2024	Juin 2025
Capital	11	731	735
Primes et réserves	11	2 543	2 390
Résultat de l'exercice		610	233
Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires		3 884	3 359
Titres subordonnés à durée indéterminée	11	1 148	991
Capitaux propres part Groupe		5 032	4 350
Intérêts minoritaires	11	437	421
Capitaux propres		5 469	4 771
Dettes financières non courantes	9	2 524	3 128
Dettes de loyers non courantes	9	627	578
Passifs d'impôts différés		503	484
Provisions non courantes	8	36	34
Engagements de retraites et assimilés		53	53
Passifs sur contrats non courants	4	27	28
Passifs non courants		3 770	4 305
Dettes financières courantes	9	478	465
Dettes de loyers courantes	9	128	110
Provisions courantes	8	122	117
Fournisseurs	4	557	497
Autres passifs courants	4	847	862
Passifs sur contrats courants	4	96	127
Passif au titre des programmes de fidélité	4	373	405
Dettes d'impôt courant		144	100
Passifs destinés à être cédés	3	73	71
Passifs courants		2 819	2 753
TOTAL PASSIF		12 057	11 829



Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Résultat opérationnel		343	399
Amortissements		159	155
Dépréciations d'actifs		30	4
Variation nette des provisions		(17)	1
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(65)	(9)
Rémunération en actions	4	22	21
Autres éléments sans impact sur la trésorerie		17	(2)
Diminution / (Augmentation) du besoin en fonds de roulement	4	(222)	(199)
Diminution / (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats	4	60	35
Intérêts reçus / (payés)		(42)	(37)
Impôts sur les sociétés payés		(108)	(127)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A)		176	240
Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise	7	(44)	8
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7	(186)	(84)
Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants		(163)	(40)
Prêts octroyés à des tiers		166	(56)
Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée	3	71	(7)
Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants	3	8	62
Dividendes reçus		5	2
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B)		(143)	(115)
Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital		-	1
Acquisition d'intérêts minoritaires		(2)	(2)
Rachat d'actions propres	11	(405)	(206)
Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée	11	-	(148)
Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	11	(31)	(39)
Dividendes payés	11	(295)	(324)
Emissions d'emprunts	9	1 377	1 344
Remboursements d'emprunts	9	(978)	(770)
Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts)		(54)	(58)
Variation des autres dettes financières	9	(6)	2
Flux de trésorerie des activités de financement (C)		(395)	(200)
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C)		(362)	(75)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		1 279	1 236
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		(362)	(75)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue		(14)	(30)
Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés		0	(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		903	1 130



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	1 256 736	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	(9 923 228)	(30)	(370)	-	(5)	(405)	-	(405)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(286)	(286)	(10)	(296)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	20	20	-	20
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(31)	(31)	-	(31)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(24)	(24)	2	(22)
Autres variations	-	-	-	-	9	9	8	16
Transactions avec les actionnaires	(8 666 492)	(26)	(374)	-	(318)	(718)	(1)	(718)
Résultat net de la période	-	-	-	-	253	253	19	272
Autres éléments du résultat global	-	-	-	16	1	17	(0)	17
Résultat global	-	-	-	16	254	270	18	288
Solde au 30 juin 2024	243 622 860	731	935	(156)	2 973	4 483	398	4 881

<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	1 299 173	4	(4)	-	-	-	-	-
Rachat d'actions	-	-	-	-	(206)	(206)	-	(206)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(303)	(303)	(21)	(324)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	21	21	-	21
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(187)	(187)	-	(187)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	2	2
Autres variations	-	-	-	-	13	13	7	20
Transactions avec les actionnaires	1 299 173	4	(4)	-	(662)	(662)	(12)	(673)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	233	233	25	258
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(259)	6	(253)	(29)	(282)
Résultat global	-	-	-	(259)	239	(20)	(4)	(24)
Solde au 30 juin 2025	244 966 893	735	931	(354)	3 038	4 350	421	4 771



Notes annexes aux comptes consolidés semestriels

Note 1.	Base de préparation	27
Note 2.	Faits marquants de la période	29
Note 3.	Structure du Groupe.....	30
Note 4.	Données opérationnelles courantes.....	31
Note 5.	Données opérationnelles non courantes.....	36
Note 6.	Participations mises en équivalence	37
Note 7.	Immobilisations incorporelles et corporelles.....	38
Note 8.	Provisions	42
Note 9.	Financement et instruments financiers.....	43
Note 10.	Impôts sur les bénéfices.....	48
Note 11.	Capitaux propres.....	49
Note 12.	Autres informations	51



Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés semestriels du Groupe Accor au 30 juin 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 30 juillet 2025.

1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés semestriels sont établis conformément aux dispositions de la norme IAS 34 relative à l'information financière intermédiaire. S'agissant de comptes intermédiaires résumés, ils ne comportent pas toutes les informations et notes annexes requises pour l'établissement des comptes consolidés annuels. Ils doivent donc être lus en relation avec les comptes consolidés annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Les principes comptables retenus sont identiques à ceux appliqués sur l'exercice précédent, à l'exception des évolutions normatives obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2025 décrites ci-après. Les principes d'évaluation spécifiques aux arrêtés intermédiaires sont décrits en Note 4.5 pour les avantages au personnel et en Note 10 pour l'impôt sur les résultats.

1.2 Évolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes applicables

Au 30 juin 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*, qui vise à aider les entités à évaluer si une devise est convertible en une devise étrangère et le taux de change à retenir lorsqu'il existe un défaut de convertibilité, n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés semestriels du Groupe.

1.2.2 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.

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

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés semestriels 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 la période, et les notes fournies en annexe.

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 pour l'établissement des comptes consolidés semestriels sont principalement :

- Les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels,
- 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 et autres actifs non courants,
- L'évaluation des valeurs recouvrables des participations mises en équivalence,
- L'estimation de la durée des contrats de location et l'évaluation de la dette de loyers,
- 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.



Note 2. Faits marquants de la période

2.1 Performances du Groupe

Activités du Groupe

Dans un contexte macro-économique tendu lié aux incertitudes géopolitiques et à de fortes variations des taux de change, le Groupe a démontré la résilience de son activité. La diversification du portefeuille hôtelier, tant en termes géographiques que de segments, permet de capturer une demande globale toujours soutenue.

Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort en croissance de 4,6% par rapport au premier semestre 2024. Le taux d'occupation s'établit à 65%.

Sur le semestre, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 2 745 millions d'euros, en hausse de 2,5% par rapport au chiffre d'affaires de 2 677 millions d'euros de la période comparative. Cette augmentation se décline en une hausse de 0,1% pour la division Premium, Milieu de Gamme et Économique et de 5,6% pour la division Luxe & Lifestyle.

Gestion de la liquidité

Au 30 juin 2025, le Groupe dispose d'une structure financière solide, avec une position nette de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 130 millions d'euros. Accor SA dispose également d'une ligne de crédit bancaire non tirée pour un montant de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2029.

2.2 Faits marquants

Les faits marquants de la période sont :

- La prise de contrôle de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1),
- La cession de 50% des titres de Onefinestay (voir Note 3.1.2),
- L'émission d'une dette obligataire pour un montant de 600 millions d'euros (voir Note 9.2.1),
- 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 11.1.3),
- L'exécution d'un programme de rachat d'actions pour un montant de 200 millions d'euros (voir Note 11.1.4).



Note 3. Structure du Groupe

3.1 Évolution du périmètre de consolidation

3.1.1 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 :

- D'un prix d'acquisition de la tranche de 50% acquise de 12 millions d'euros,
- De la juste valeur de la participation de 50% antérieurement détenue, comptabilisée jusqu'alors par mise en équivalence, de 9 millions d'euros, et
- D'un actif net acquis de 4 millions d'euros.

L'affectation définitive du prix d'acquisition sera réalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

La contribution de Giltedge Travel au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe depuis la prise de contrôle est non significative.

Cette opération a entraîné un encaissement (tenant compte de la trésorerie acquise) de 8 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements, dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de la période.

3.1.2 Cessions sur la période

Sur le premier semestre 2025, 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 l'acquisition, par Exclusive Resorts d'une participation de 50% dans Onefinestay, conduisant à une perte de contrôle de la société par Accor.

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

Ces deux opérations ont généré un gain de 7 millions d'euros présenté en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat. Elles ont entraîné un encaissement, net de la trésorerie cédée, de 16 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie de la période. Ce poste comprend également un encaissement de 37 millions d'euros sur le semestre relatif à une cession réalisée fin 2024.

3.2 Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies

Au 30 juin 2025, les actifs destinés à être cédés (et passifs associés) comprennent principalement :

- La part des titres conservés dans Silenseas détenus par le Groupe en vue de leur vente (ainsi que la quote-part des prêts d'actionnaires associés à cette participation),
- L'activité « Festif » de Paris Society, pour laquelle la société a signé un protocole de cession d'actions en date du 23 juin 2025, et
- 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

En application de la norme IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du Groupe.

Les secteurs opérationnels de Accor 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 trois régions :
 - Europe et Afrique du Nord (ENA),
 - Moyen-Orient, Afrique, Asie-Pacifique (MEA APAC),
 - Amériques,
- « **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.

4.1.1 Chiffre d'affaires

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Management & Franchise	431	427
Services aux Propriétaires	538	557
Actifs Hôteliers & Autres	505	491
Premium, Mid. & Eco.	1 473	1 475
Management & Franchise	242	244
Services aux Propriétaires	716	718
Actifs Hôteliers & Autres	285	351
Luxury & Lifestyle	1 243	1 312
Holding & Intercos	(39)	(43)
Chiffre d'affaires	2 677	2 745

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 617 millions d'euros sur le premier semestre 2025.



Le chiffres d'affaires Management & Franchise se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
ENA	254	245
MEA APAC	140	144
Amériques	37	36
Premium, Mid. & Eco.	431	427
Luxe	159	173
Lifestyle	83	71
Luxe & Lifestyle	242	244
Chiffre d'affaires M&F	673	671

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>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Management & Franchise	299	302
Services aux Propriétaires	13	44
Actifs Hôteliers & Autres	48	39
Premium, Mid. & Eco.	360	385
Management & Franchise	169	165
Services aux Propriétaires	4	16
Actifs Hôteliers & Autres	24	43
Luxe & Lifestyle	196	224
Holding & Intercos	(52)	(57)
Excédent Brut d'Exploitation Courant	504	552



4.2 Charges d'exploitation

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Coût des marchandises vendues	(65)	(66)
Charges de personnel	(671)	(696)
Charges de personnel refacturées aux propriétaires	(608)	(598)
Loyers immobiliers variables	(64)	(70)
Loyers mobiliers variables	(17)	(19)
Energie, entretien et maintenance	(37)	(38)
Taxes d'exploitation	(29)	(33)
Autres charges d'exploitation	(682)	(673)
Charges d'exploitation	(2 173)	(2 193)

L'augmentation des charges d'exploitation s'explique principalement par :

- L'intégration de Dalloyau (acquisition de novembre 2024) et Rikas (acquisition de mars 2024), impactant notamment les charges de personnel, et
- Une hausse des charges de loyers immobiliers variables portant sur les actifs hôteliers exploités sous contrats de location, principalement en France et en Allemagne.

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 le semestre principalement en raison de la fermeture d'un hôtel aux Etats-Unis et de la fermeture temporaire d'un hôtel au Canada.



4.3 Besoin en Fonds de Roulement

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

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Juin 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Stocks	39	36	(3)	(3)	0
Clients	803	856	53	(27)	80
Autres actifs courants	504	553	48	(73)	121
Actifs courants	1 346	1 445	99	(103)	202
Fournisseurs	557	497	(60)	(35)	(25)
Autres passifs courants	847	862	16	(12)	28
Passifs courants	1 404	1 359	(45)	(48)	3
Besoin en fonds de roulement	(58)	85	143	(56)	199

4.4 Actifs et passifs sur contrats

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

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Juin 2025	Variation	Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie	Éléments du tableau des flux de trésorerie
Key moneys et autres paiements aux propriétaires	469	487	18	(24)	42
Actifs sur contrats	469	487	18	(24)	42
Produits constatés d'avance	122	155	33	(10)	42
Passifs sur contrats	122	155	33	(10)	42
Passifs sur programme de fidélité	373	405	32	(3)	34
Actifs et passifs sur contrats, net	(26)	(73)	(46)	(12)	(35)



4.5 Charges et avantages au personnel

4.5.1 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

Le montant de l'engagement au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme est calculé en projetant sur un semestre l'engagement au 31 décembre de l'exercice précédent, compte tenu des prestations versées et des mouvements sur les actifs de couverture. Au 30 juin, les hypothèses actuarielles entrant dans le calcul des engagements pour avantages du personnel sont actualisées en cas de variation significative au cours de la période.

Compte tenu de l'évolution des taux d'intérêts sur les marchés au cours du premier semestre 2025, le Groupe a procédé à la mise à jour des hypothèses de taux pour le calcul de ses engagements de retraite. Cette mise à jour s'est traduite par une baisse de ses engagements de retraite d'un montant de 2 millions d'euros constatée en autres éléments du résultat global.

Les principaux taux d'actualisation retenus sont les suivants :

	Taux d'actualisation	
	Déc. 2024	Juin 2025
France	2%(*) - 3,3%	2%(*) - 3,6%
Belgique	3,3 %	3,6 %
Suisse	1,1 %	1,1 %
Canada	4,4 %	4,5 %
Royaume-Uni	5,4 %	5,6 %

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

4.5.2 Paiements fondés sur des actions

Sur le semestre, les charges de personnel incluent 21 millions d'euros au titre des paiements en actions.

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 l'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 courant (EBE) (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 alimentaires 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.

La juste valeur globale de ce plan s'élève à 36 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. La charge comptabilisée à ce titre, sur le semestre, s'élève à 2 millions d'euros.

Note 5. Données opérationnelles non courantes

Sur le premier semestre 2025, les produits et charges non courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Plus ou moins-values de cession	70	6
Charges de restructuration	(2)	(5)
Dépréciations d'actifs	(18)	(3)
Autres produits et charges non récurrents	(52)	4
Produits et charges non courants	(2)	2



Note 6. Participations mises en équivalence

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

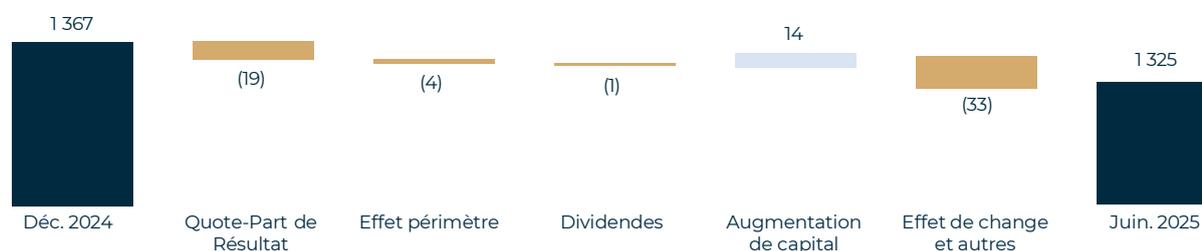
Les principales contributions des sociétés mises en équivalence s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Essendi	44	(16)
Autres	0	(8)
Entreprises associées	44	(23)
Co-entreprises	5	4
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	49	(19)

6.2 Valeur des titres mis en équivalence

Les principales variations des titres mis en équivalence se décomposent comme suit :

Variation des titres mis en équivalence (en millions d'euros)



Note 7. Immobilisations incorporelles et corporelles

7.1 Immobilisations incorporelles

La variation des immobilisations incorporelles sur la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Ecarts d'acquisition	Marques	Contrats	Licences, logiciels	Autres	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2025	2 975	2 328	1 261	558	293	7 417
Regroupements d'entreprises	20	-	-	-	-	20
Augmentations	-	-	-	26	18	44
Cessions	(152)	(22)	-	-	(1)	(175)
Ecarts de conversion	(110)	(102)	(94)	(3)	(1)	(311)
Reclassements et autres	7	3	13	25	(82)	(34)
Solde au 30 Juin 2025	2 740	2 207	1 181	606	226	6 960
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2025	(578)	(88)	(556)	(406)	(194)	(1 822)
Amortissements	-	-	(20)	(43)	(8)	(71)
Pertes de valeur	-	-	(3)	-	-	(3)
Cessions	152	18	-	-	-	170
Ecarts de conversion	17	1	42	2	1	64
Reclassements et autres	-	-	1	-	55	56
Solde au 30 Juin 2025	(409)	(69)	(536)	(446)	(146)	(1 605)
Valeur nette						
Solde au 1er janvier 2025	2 398	2 241	705	152	99	5 595
Solde au 30 Juin 2025	2 332	2 138	645	160	80	5 355

Écarts d'acquisition

Au 30 juin 2025, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024	Variation de périmètre	Écarts de conv. & Autres	Juin 2025
HotelServices ENA	805	-	(4)	801
HotelServices MEA APAC	431	-	(34)	397
HotelServices Amériques	25	-	0	25
Actifs Hôteliers et Autres	237	20	(12)	244
Premium, Mid. & Eco.	1 497	20	(50)	1 467
HotelServices Lifestyle	398	-	(21)	377
HotelServices Luxe	194	-	(14)	180
Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle	241	-	(0)	241
Actifs Hôteliers et Autres Luxe	67	-	(1)	67
Luxe & Lifestyle	900	-	(35)	865
Valeur nette comptable	2 398	20	(86)	2 332

La principale variation de la période concerne la prise de contrôle de Giltedge Travel (voir Note 3.1.1) conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres » de la division Premium, Mid. & Eco. du Groupe.

7.2 Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

Les immobilisations corporelles et droits d'utilisation se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Terrains, Constructions	Agencements	Matériels, mobilier	Immo. en cours	Droit d'utilisation	Total
Valeur brute						
Solde au 1er janvier 2025	260	219	302	40	1 059	1 879
Regroupements d'entreprises	-	-	2	-	-	2
Augmentations	-	5	8	22	6	41
Cessions	(1)	-	(1)	-	(20)	(22)
Ecart de conversion	(17)	(12)	(10)	(3)	(33)	(75)
Reclassements et autres	(4)	-	5	(5)	2	(1)
Solde au 30 Juin 2025	239	211	307	54	1 014	1 826
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2025	(156)	(161)	(130)	(1)	(379)	(827)
Amortissements	(2)	(6)	(18)	-	(58)	(84)
Cessions	1	-	1	-	19	20
Ecart de conversion	11	10	7	-	16	43
Reclassements et autres	4	(4)	(0)	-	-	(0)
Solde au 30 Juin 2025	(143)	(161)	(141)	-	(402)	(848)
Valeur nette						
Solde au 1er janvier 2025	104	58	172	39	680	1 053
Solde au 30 Juin 2025	96	51	166	54	612	978

7.3 Tests de dépréciation

Conformément aux dispositions d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, Accor doit apprécier à chaque date d'arrêté des comptes s'il existe un indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur et, si tel est le cas, estimer la valeur recouvrable de cet actif.

Au 30 juin 2025, les projections du Groupe ont été mises à jour pour tenir compte du budget révisé de l'exercice 2025 reflétant les dernières tendances de « RevPAR » (revenu par chambre disponible) par géographie.

Sur la base de ces projections, le Groupe n'a pas identifié d'indicateurs de perte de valeur nécessitant la conduite de tests de dépréciation pour les écarts d'acquisition.

Accor a également procédé à une revue de ses marques, contrats de gestion hôtelière, droits d'utilisation et participations mises en équivalence. Le Groupe a réalisé des tests, 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.

Au 30 juin 2025, Accor a constaté une perte de valeur nette de (3) millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat (voir Note 5). Elle concerne des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise, à la suite de sortie d'hôtels du réseau Accor ou de changements de modèle d'exploitation.

Note 8. Provisions

Sur le premier semestre 2025, la variation des provisions s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024	Dotation de la période	Reprise		Ecart de conversion et autres	Juin 2025
			avec utilisation	sans utilisation		
Litiges et autres risques	72	14	(2)	(12)	(6)	67
Passifs liés à des contrats d'assurance	47	14	(12)	-	(1)	47
Restructurations	39	1	(2)	(3)	2	37
Provisions	158	29	(16)	(15)	(5)	151
• Dont non courantes	36	8	(1)	(7)	(2)	34
• Dont courantes	122	21	(15)	(8)	(3)	117

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 d'environ la moitié des hôtels du réseau du Groupe.

Note 9. Financement et instruments financiers

9.1 Résultat financier

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1er semestre 2024	1er semestre 2025
Intérêts des emprunts obligataires et bancaires	(44)	(52)
Charges d'intérêts sur comptes courants	(7)	(4)
Produits d'intérêts sur prêts et placements	21	20
Intérêts sur dette de loyers	(16)	(15)
Intérêts sur les dérivés de couverture	(1)	(2)
Coût de l'endettement financier net	(47)	(53)
Autres produits et charges financiers	27	1
Résultat financier	(21)	(52)

Sur le premier semestre, les autres produits et charges financiers sont principalement composés de produits d'intérêts sur des prêts pour 11 millions d'euros et de pertes de change pour (7) millions d'euros. Sur la période comparative, les autres produits et charges financiers étaient favorablement impactés par des gains de change pour 14 millions d'euros, notamment liés à la forte dépréciation de la livre égyptienne.

9.2 Dette financière nette

9.2.1 Décomposition de la dette nette

Au 30 juin 2025, la dette financière nette s'établit à 3 096 millions d'euros et s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024			Juin 2025		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	30	2 342	2 372	30	2 945	2 974
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	-	299	287	-	287
Découverts bancaires	7	-	7	5	-	5
Autres dettes bancaires	58	129	187	59	116	175
Dette obligataire et bancaire	394	2 471	2 865	381	3 061	3 442
Autres dettes financières	66	53	119	73	67	140
Instruments dérivés passifs	18	-	18	11	-	11
Dette financière brute	478	2 524	3 002	465	3 128	3 593
Dette de loyers	128	627	755	110	578	688
Dette financière totale	606	3 151	3 757	575	3 706	4 281
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 244	-	1 244	1 135	-	1 135
Instruments dérivés actifs	19	-	19	50	-	50
Actifs financiers	1 262	-	1 262	1 185	-	1 185
Dette financière nette	(656)	3 151	2 495	(610)	3 706	3 096



Sur le premier semestre 2025, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Flux de trésor.	Autres variations			Juin. 2025
			Périmètre	Ecart de conversion	Autres	
Emprunts obligataires	2 372	593	-	(0)	10	2 974
Billets de trésorerie (NEU CP)	299	(11)	-	-	-	287
Dettes bancaires	194	(8)	-	(8)	1	180
Autres dettes financières	119	3	8	(0)	10	140
Instruments dérivés passifs	18	-	-	(7)	0	11
Dettes financières brutes	3 002	577	8	(16)	21	3 593
Dettes de loyers	755	(73)	(0)	(19)	26	688
Dettes financières totales	3 757	504	8	(35)	47	4 281

Dettes obligataires

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.

Financement à court terme

Accor dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables (NEU CP) d'un montant de 750 millions d'euros. Au 30 juin 2025, ce programme est utilisé à hauteur de 287 millions d'euros, en baisse de 11 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024.

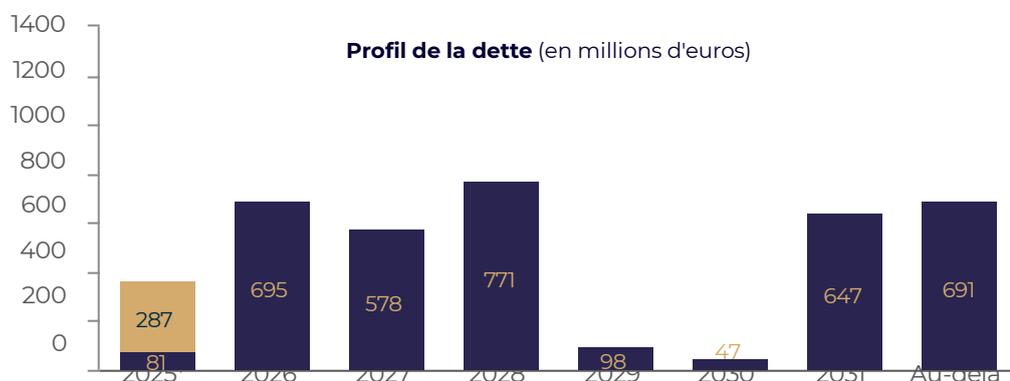
Ligne de crédit

Accor SA dispose d'une ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros à échéance décembre 2029 après exercice de la première option d'extension d'un an en décembre 2024. Une deuxième option d'extension d'un an pourra être exercée en décembre 2025 portant ainsi la maturité de la ligne de crédit en décembre 2030.

Au premier semestre 2025, Ennismore Lifestyle Group Ltd a signé une nouvelle ligne de crédit bancaire multi-devises de 40 millions de livre sterling non tirée au 30 juin 2025 avec une maturité de 3 ans avec deux options d'extension d'un an. Le total des lignes de crédit dont dispose Ennismore Lifestyle Group Ltd s'élève désormais à 100 millions livre sterling dont 35 millions ont été tirés au 30 juin 2025.

9.2.2 Profil de la dette

Au 30 juin 2025 le profil de la dette obligataire et bancaire (correspondant aux échéances contractuelles nominal et intérêts inclus) se décompose comme suit :



(*) Inclus Billets de trésorerie (NEU CP)

Au 30 juin 2025, le coût moyen de la dette obligataire et bancaire est de 2,63%.

9.3 Actifs financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2024	Juin 2025
Prêts à court terme	139	147
Prêts à long terme	139	158
Dépôts et cautionnements	17	17
Actifs financiers évalués au coût amorti	296	322
Titres de participation non consolidés	99	103
Autres actifs financiers non courants	117	118
Actifs financiers évalués à la juste valeur	217	221
Total actifs financiers	512	543
dont actifs financiers courants	139	147
dont actifs financiers non-courants	373	396

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 en juin 2023.

Les prêts à long terme comprennent les prêts d'actionnaires octroyés aux entités Orient Express.

9.4 Instruments financiers

9.4.1 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				Juin 2025
	Au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés qualifiés en couverture	
Prêts à long terme	158	-	-	-	158
Dépôts et cautionnements	17	-	-	-	17
Titres de participation non consolidés	-	103	-	-	103
Autres actifs financiers non courants	-	-	118	-	118
Créances clients	856	-	-	-	856
Trésorerie et équivalents	784	-	351	-	1 135
Prêts à court terme	147	-	-	-	147
Instruments dérivés actifs	-	-	48	2	50
Actifs financiers	1 962	103	517	2	2 584
Emprunts obligataires	2 974	-	-	-	2 974
Billets de trésorerie (NEU CP)	287	-	-	-	287
Dettes bancaires	180	-	-	-	180
Autres dettes financières	140	-	-	-	140
Dettes fournisseurs	497	-	-	-	497
Instruments dérivés passifs	-	-	11	-	11
Passifs financiers	4 079	-	11	-	4 089

9.4.2 Hiérarchie de juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	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	-

<i>(en millions d'euros)</i>	Jun 2025	Hiérarchie		
	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés	103	33	-	70
Autres actifs financiers non courants	118	-	-	118
SICAV	351	351	-	-
Instruments dérivés actifs	50	-	50	-
Actifs	622	384	50	188
Instruments dérivés passifs	11	-	11	-
Passifs	11	-	11	-

Note 10. Impôts sur les bénéfices

Principes comptables

Dans les comptes intermédiaires, la charge d'impôt est calculée, pour chaque juridiction fiscale dans laquelle le Groupe opère, en appliquant au résultat net avant « impôts sur le résultat » et « produits et charges non courants » le taux effectif d'imposition attendu pour l'exercice.

Les effets d'impôt liés aux « produits et charges non courants » sont comptabilisés sur la période où ces événements non récurrents interviennent et ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux effectif de l'exercice.

Sur le semestre, le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (69) millions d'euros, contre (100) millions d'euros sur la période comparative. Cette dernière comprenait une charge de (24) millions d'euros liés aux opérations de réorganisation interne du Groupe.

Note 11. Capitaux propres

11.1 Capitaux propres

11.1.1 Évolution du capital

L'évolution du nombre d'actions en circulation sur le premier semestre 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	1 299 173
Actions émises au 30 juin 2025	244 966 893
dont actions auto-détenues	4 627 761

11.1.2 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.

11.1.3 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 émises 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 le semestre, la rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés s'élève à 39 millions d'euros et est analysée comme une distribution de profits, comptabilisée en déduction des capitaux propres.

11.1.4 Programme de rachat d'actions

Sur le premier semestre 2025, Accor a finalisé un programme de rachat d'actions pour un montant de 200 millions d'euros. Le Groupe a ainsi procédé au rachat de 4 627 761 actions propres à un cours moyen de 43,22 euros par action.

11.1.5 Réserves

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024	Variation	Juin 2025
Ecart de conversion	(95)	(259)	(354)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	(14)	4	(9)
Variation des écarts actuariels	(85)	2	(82)
Paievements fondés sur des actions	461	21	482
Autres réserves et résultat	3 098	(450)	2 648
Réserves - part du Groupe	3 366	(682)	2 684

11.2 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2024	Variation	Juin 2025
Ennismore	337	(19)	317
Rixos Hotels & Resorts	94	(2)	92
Rikas Restaurants Management	8	8	16
Filiales de Paris Society	(36)	2	(34)
Autres intérêts minoritaires	35	(5)	30
Intérêts minoritaires	437	(16)	421



Note 12. Autres informations

12.1 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés semestriels.

12.2 Informations sur les parties liées

Sur le premier semestre 2025, le chiffre d'affaires réalisé avec Essendi, premier client du Groupe, représente 7% du chiffre d'affaires consolidé. Au 30 juin 2025, le montant des créances brutes avec Essendi s'élève à 75 millions d'euros dans le bilan consolidé du Groupe.

Les opérations réalisées avec les autres parties liées sur le premier semestre 2025 sont de nature similaire à celles réalisées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024.



*Rapport des commissaires
aux comptes sur l'information
financière semestrielle*

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine Cedex
S.A.S. au capital de 2 510 460 €
672 006 483 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Deloitte & Associés

6, Place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex
S.A.S. au capital de 2 201 424 €
572 028 041 RCS Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de
Versailles

**Rapport des commissaires aux comptes
sur l'information financière semestrielle****(Période du 1^{er} janvier 2025 au 30 juin 2025)**

Aux Actionnaires

ACCOR SA

Tour Sequana
82 Rue Henri Farman
92445 Issy-les-Moulineaux

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, et en application de l'article L. 451-1-2 III du code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés de la société ACCOR SA, relatifs à la période du 1^{er} janvier 2025 au 30 juin 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

Ces comptes semestriels consolidés résumés ont été établis sous la responsabilité du conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

I - Conclusion sur les comptes

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes semestriels consolidés résumés avec la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.



II - Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes semestriels consolidés résumés sur lesquels a porté notre examen limité.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes semestriels consolidés résumés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 31 juillet 2025

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

François JAUMAIN Julien LAUGEL

Bénédicte MARGERIN



*Attestation du responsable du
Rapport Financier Semestriel*

Attestation du responsable du rapport financier semestriel 2025

J'atteste que les informations contenues dans le présent rapport financier semestriel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes consolidés semestriels sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport semestriel d'activité présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice, de leur incidence sur les comptes, des principales transactions entre parties liées ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

Fait à Issy-les-Moulineaux, le 31 juillet 2025

Sébastien Bazin

Président-directeur général





ACCOR