

COMPTES CONSOLIDÉS ET NOTES ANNEXES

| | |
|---|------|
| ➤ Compte de résultat consolidé | p. 2 |
| ➤ Etat des autres éléments du résultat global consolidé | p. 3 |
| ➤ Etat 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

| <i>(en millions d'euros)</i> | Notes | 2023 | 2024 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires | 4 | 5 056 | 5 606 |
| Charges d'exploitation courantes | 4 | (4 053) | (4 486) |
| Produits et charges non courants | 6 | 12 | 6 |
| Amortissements | | (279) | (341) |
| Résultat opérationnel | | 735 | 786 |
| Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence | 7 | 44 | 188 |
| Résultat financier | 11 | (100) | (124) |
| Résultat avant impôts | | 679 | 850 |
| Impôts sur les résultats | 12 | (39) | (193) |
| Résultat net des activités poursuivies | | 640 | 657 |
| Résultat net des activités non poursuivies | 3 | 10 | - |
| Résultat net de l'exercice | | 650 | 657 |
| • Dont part du Groupe | | 633 | 610 |
| Liée aux activités poursuivies | | 623 | 610 |
| Liée aux activités non poursuivies | | 10 | - |
| • Dont part des Intérêts minoritaires | | 17 | 47 |
| Liée aux activités poursuivies | | 17 | 47 |
| Liée aux activités non poursuivies | | - | - |
| Résultat de base par action (en euros) | | | |
| Résultat net des activités poursuivies - par action | | 2,19 | 2,34 |
| Résultat net des activités non poursuivies - par action | | 0,04 | - |
| Résultat net - Part du Groupe par action | 13 | 2,23 | 2,34 |
| Résultat dilué par action (en euros) | | | |
| Résultat net dilué des activités poursuivies - par action | | 2,18 | 2,33 |
| Résultat net dilué des activités non poursuivies - par action | | 0,04 | - |
| Résultat net dilué - Part du Groupe par action | 13 | 2,22 | 2,33 |

Etat des autres éléments du résultat global consolidé

| <i>(en millions d'euros)</i> | Notes | 2023 | 2024 |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Résultat net de l'exercice | | 650 | 657 |
| Ecarts de conversion | 13 | (42) | 85 |
| Part efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture | 13 | (20) | (9) |
| Éléments recyclables ultérieurement en résultat | | (62) | 76 |
| Variation de la juste valeur des titres non consolidés | 13 | 53 | 1 |
| Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies | 13 | (3) | 1 |
| Éléments non recyclables en résultat | | 50 | 2 |
| Autres éléments du résultat global après impôt | | (12) | 78 |
| Résultat global de l'exercice | | 638 | 735 |
| • Dont part du Groupe | | 625 | 678 |
| • Dont part des Intérêts minoritaires | | 13 | 56 |

Etat de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)

| | Notes | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---|-------|---------------|---------------|
| Ecart d'acquisition | 8 | 2 340 | 2 398 |
| Immobilisations incorporelles | 8 | 3 156 | 3 197 |
| Immobilisations corporelles | 8 | 416 | 372 |
| Droits d'utilisation | 9 | 689 | 680 |
| Titres mis en équivalence | 7 | 988 | 1 367 |
| Actifs financiers non courants | 11 | 310 | 373 |
| Immobilisations financières | | 1 298 | 1 740 |
| Actifs d'impôts différés | 12 | 229 | 268 |
| Actifs sur contrats non courants | 4 | 357 | 431 |
| Autres actifs non courants | | 1 | 0 |
| Actifs non courants | | 8 486 | 9 087 |
| Stocks | 4 | 36 | 39 |
| Clients | 4 | 807 | 803 |
| Autres actifs courants | 4 | 420 | 504 |
| Actifs sur contrats courants | 4 | 17 | 38 |
| Créances d'impôt courant | | 14 | 30 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 11 | 1 283 | 1 244 |
| Autres actifs financiers courants | 11 | 152 | 158 |
| Actifs destinés à être cédés | 3 | 53 | 155 |
| Actifs courants | | 2 781 | 2 970 |
| TOTAL ACTIF | | 11 267 | 12 057 |

Passif

| <i>(en millions d'euros)</i> | Notes | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--|--------------|------------------|------------------|
| Capital | 13 | 757 | 731 |
| Primes et réserves | 13 | 2 541 | 2 543 |
| Résultat de l'exercice | | 633 | 610 |
| Capitaux propres attribuables aux actionnaires ordinaires | | 3 931 | 3 884 |
| Titres subordonnés à durée indéterminée | 13 | 1 000 | 1 148 |
| Capitaux propres part Groupe | | 4 931 | 5 032 |
| Intérêts minoritaires | 13 | 380 | 437 |
| Capitaux propres | 13 | 5 311 | 5 469 |
| Dettes financières non courantes | 11 | 1 887 | 2 524 |
| Dettes de loyers non courantes | 9 | 639 | 627 |
| Passifs d'impôts différés | 12 | 491 | 503 |
| Provisions non courantes | 10 | 31 | 36 |
| Engagements de retraites et assimilés | 5 | 52 | 53 |
| Passifs sur contrats non courants | 4 | 27 | 27 |
| Passifs non courants | | 3 127 | 3 770 |
| Dettes financières courantes | 11 | 736 | 478 |
| Dettes de loyers courantes | 9 | 110 | 128 |
| Provisions courantes | 10 | 99 | 122 |
| Fournisseurs | 4 | 515 | 557 |
| Autres passifs courants | 4 | 797 | 847 |
| Passifs sur contrats courants | 4 | 152 | 96 |
| Passifs au titre des programmes de fidélité | 4 | 319 | 373 |
| Dettes d'impôt courant | | 90 | 144 |
| Passifs associés à des actifs destinés à être cédés | 3 | 13 | 73 |
| Passifs courants | | 2 829 | 2 819 |
| TOTAL PASSIF | | 11 267 | 12 057 |

Tableau des flux de trésorerie

| (en millions d'euros) | Notes | 2023 | 2024 |
|---|-------|----------------|--------------|
| Résultat opérationnel | | 735 | 786 |
| Amortissements | | 279 | 341 |
| Dépréciations d'actifs | | (32) | (62) |
| Variation nette des provisions | | (81) | 26 |
| Plus ou moins-values de cession d'actifs | | (23) | (86) |
| Rémunération en actions | 5 | 38 | 41 |
| Autres éléments sans impact sur la trésorerie | | (12) | 5 |
| Diminution/(Augmentation) du besoin en fonds de roulement | 4 | (29) | 18 |
| Diminution/(Augmentation) des actifs et passifs sur contrats | 4 | 12 | (97) |
| Intérêts reçus / (payés) | | (46) | (62) |
| Impôts sur les sociétés payés | | (144) | (177) |
| Flux de trésorerie opérationnels des activités non poursuivies | | (28) | - |
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles (A) | | 669 | 733 |
| Acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise | 8 | (85) | (47) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 8 | (254) | (293) |
| Acquisitions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants | | (84) | (235) |
| Prêts octroyés à des tiers | | (55) | 111 |
| Produits de cessions de filiales, nets de la trésorerie cédée | 3 | 106 | 63 |
| Produits de cessions de titres mis en équivalence et actifs financiers non courants | 3 | 371 | 25 |
| Dividendes reçus | | 18 | 17 |
| Flux de trésorerie liés aux flux d'investissement (B) | | 16 | (358) |
| Augmentation / (Réduction) de droits donnant accès au capital | | - | 3 |
| Acquisition d'intérêts minoritaires | | (24) | (4) |
| Rachat d'actions propres | 13 | (401) | (404) |
| Emissions de titres subordonnés à durée indéterminée | 13 | 495 | 496 |
| Remboursement de titres subordonnés à durée indéterminée | 13 | (501) | (352) |
| Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée | 13 | (45) | (35) |
| Dividendes payés | 13 | (297) | (298) |
| Emissions d'emprunts | 11 | 1 020 | 2 442 |
| Remboursements d'emprunts | 11 | (1 179) | (2 123) |
| Remboursement de la dette de loyers (hors intérêts) | 9 | (100) | (106) |
| Variation des autres dettes financières | 11 | (12) | (20) |
| Flux de trésorerie des activités de financement (C) | | (1 045) | (400) |
| Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie (D) = (A) + (B) + (C) | | (359) | (25) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture | | 1 625 | 1 279 |
| Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie | | (359) | (25) |
| Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie détenue | | (15) | (15) |
| Reclassement de la variation de trésorerie des groupes d'actifs destinés à être cédés | | 29 | (2) |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture | | 1 279 | 1 236 |

Variations des capitaux propres consolidés

| <i>(en millions d'euros)</i> | Nombre d'actions | Capital | Primes | Ecarts de conversion | Réserves consolidées | Capitaux propres Groupe | Intérêts minoritaires | Total capitaux propres |
|---|---------------------|-------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Solde au 1er janvier 2023 | 263 031 794 | 789 | 1 675 | (133) | 2 728 | 5 059 | 397 | 5 456 |
| Augmentation de capital | 1 898 784 | 6 | (4) | - | (2) | - | 0 | 0 |
| Rachat d'actions | (12 641 226) | (38) | (362) | - | (2) | (401) | - | (401) |
| Dividendes distribués | - | - | - | - | (277) | (277) | (16) | (293) |
| Paielements fondés en action | - | - | - | - | 38 | 38 | - | 38 |
| Titres subordonnés à durée indéterminée | - | - | - | - | (43) | (43) | - | (43) |
| Variations de périmètre | - | - | - | - | (7) | (7) | (10) | (18) |
| Autres variations | - | - | - | - | (63) | (63) | (4) | (67) |
| Transactions avec les actionnaires | (10 742 442) | (32) | (366) | - | (355) | (753) | (30) | (783) |
| Résultat net de l'exercice | - | - | - | - | 633 | 633 | 17 | 650 |
| Autres éléments du résultat global | - | - | - | (38) | 31 | (7) | (4) | (12) |
| Résultat global | - | - | - | (38) | 663 | 625 | 13 | 638 |
| Solde au 31 décembre 2023 | 252 289 352 | 757 | 1 309 | (171) | 3 036 | 4 931 | 380 | 5 311 |

| <i>(en millions d'euros)</i> | Nombre d'actions | Capital | Primes | Ecarts de conversion | 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) |
| Paielements 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 |

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 | 18 |
| Note 5. Charges et avantages au personnel | 26 |
| Note 6. Données opérationnelles non courantes | 34 |
| Note 7. Participations mises en équivalence | 35 |
| Note 8. Immobilisations incorporelles et corporelles..... | 38 |
| Note 9. Contrats de location..... | 46 |
| Note 10. Provisions | 50 |
| Note 11. Financement et instruments financiers..... | 51 |
| Note 12. Impôts sur les bénéfices..... | 64 |
| Note 13. Capitaux propres et résultat par action..... | 68 |
| Note 14. Eléments non comptabilisés | 72 |
| Note 15. Autres informations | 75 |

Note 1. Base de préparation

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2025. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2025. 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 Standards Board (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2024. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne (*).

Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2024, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2023, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2024. Les amendements à IAS 1 *Classement des passifs en courant ou non courant* précisent notamment que le classement en passif non courant doit être fondé sur les droits existants à la clôture de différer le règlement du passif pour au moins douze mois après la date de clôture. L'application de cet amendement n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les autres textes applicables au 1er janvier 2024 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 2024, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union Européenne.

En août 2023, l'IASB a publié un amendement à la norme IAS 21 *Absence de convertibilité*. Cet amendement 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. Cet amendement, adopté par l'Union Européenne, est d'application obligatoire pour les exercices ouverts le 1^{er} janvier 2025 et ne devrait pas avoir d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

1.2 Méthode de conversion des éléments en devises

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

Etats 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 :

- 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

(*) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02008R1126-20240101>

- Les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Ecarts 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 :

- 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.

1.4 Risque climatique

Accor estime que le changement climatique pourrait avoir des impacts physiques à horizon 2030-2050, notamment dans les scénarios extrêmes (augmentation des températures de 4°C). Certains hôtels pourraient être menacés par les inondations liées à la montée des eaux ou de fortes vagues de chaleur, entraînant une augmentation des coûts d'investissements et d'opérations.

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 à horizon 2030-2050, dans un scénario à +4°C. Les analyses menées par le Groupe concluent à un risque non significatif sur le total des actifs immobilisés.

Le Groupe a étudié les risques et opportunités liés au changement climatique qui pourraient affecter son activité. Une étude menée en 2022, portant sur le portefeuille d'hôtels de 2021, sur la base du scénario d'une trajectoire à 4°C, montre qu'environ 10 % des hôtels ont une probabilité comprise entre 1 à 10 % d'être impactés par les inondations liées à la montée des eaux, des débordements inhabituels consécutifs de crues de fleuves ou rivières ou des pluies extrêmes. Sur cette base, l'impact estimé sur le revenu du Groupe, principalement constitué de redevances facturées aux propriétaires hôteliers, devrait être faible.

En outre, la diversité des implantations géographiques des hôtels et des marques du Groupe offre une bonne atténuation des risques liés à l'évolution des comportements des clients Loisirs ; cette catégorie de voyageurs pouvant devenir plus sélective dans ses choix d'hôtels et de destinations de voyage. De plus, l'évolution potentielle des besoins et attentes de ces voyageurs va également créer des opportunités dans le voyage de loisirs à courte distance et pour les hôtels à plus faible émission de carbone, en ligne avec la stratégie du Groupe.

Les conséquences du changement climatique sur l'activité du Groupe dépendent de nombreux facteurs externes (voyages d'affaires, trafic aérien, choix de consommation...) et des plans d'adaptation mis en œuvre, et demeurent ainsi difficiles à appréhender, notamment sur un horizon de 10 ans. 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. De plus, Accor a réalisé des analyses de sensibilité sur le taux de croissance à l'infini, présentées en note 8.3.

Par ailleurs, le Groupe accélère sa transition vers une croissance plus durable pour contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050. En accord avec cette stratégie, 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 (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. Sur les exercices 2023 et 2024, le Groupe a mis en place des plans d'actions de performance dont les critères de performance comportent des objectifs de réduction d'empreinte carbone à fin 2024. L'atteinte de ces critères a été prise en compte pour l'évaluation de la charge afférente à ces plans (voir Note 5.4).

Compte tenu de son modèle d'affaires, dans l'élaboration de son plan d'affaires, le Groupe a estimé qu'il ne supporterait pas de coûts additionnels liés à l'atteinte de ses objectifs.

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 2024.

Note 2. Faits marquants de l'exercice

2.1 Performances du Groupe

L'année 2024 vient confirmer les perspectives de croissance du Groupe. La diversification géographique et sectorielle du Groupe joue un rôle clé pour chacune de ses deux divisions : Premium, Milieu de Gamme, Économique, d'une part, et Luxe & Lifestyle, d'autre part.

Sur l'exercice, la demande reste globalement soutenue sur l'ensemble des régions et Accor continue de bénéficier de la hausse des prix. Le « RevPAR » (revenu par chambre disponible) des hôtels du réseau ressort en croissance de 6% par rapport à l'exercice 2023. Le taux d'occupation s'établit à 67%.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 5 606 millions d'euros sur l'exercice 2024, en hausse de 11% par rapport au chiffre d'affaires de 5 056 millions d'euros de 2023. Cette augmentation se décline en une hausse de 5% pour la division Premium, Milieu de Gamme et Economique et de 19% pour la division Luxe & Lifestyle.

2.2 Faits marquants

Les faits marquants de l'exercice sont :

- La prise de contrôle de Rikas (voir Note 3.1.1),
- La conclusion d'un partenariat avec LVMH pour le développement d'Orient Express (voir Note 3.1.2),
- La cession de Accor Vacation Club (voir Note 3.1.3),
- La souscription à l'augmentation de capital de AccorInvest pour un montant de 68 millions d'euros (voir Note 7.3),
- L'émission d'une dette obligataire de 600 millions d'euros, après avoir procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis en 2017 (voir Note 11.2.1),
- Le refinancement de la dette hybride de 500 millions d'euros émise en 2019 (voir Note 13.1.3),
- L'exécution d'un nouveau programme de rachat d'actions pour un montant de 400 millions d'euros (voir Note 13.1.4).

Note 3. Structure du Groupe

3.1 Evolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2024 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'acquire, 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 Prise de contrôle de Rikas

Le 8 mars 2024, Accor, via sa filiale Ennismore, a acquis 51% des titres de Rikas Restaurants Management LLC (« Rikas »), société basée à Dubaï spécialisée dans la gestion de restaurants haut de gamme, pour un prix de 50 millions de dollars, soit 46 millions d'euros (comprenant un complément de prix basé sur la performance économique de la société). Ennismore s'est également engagé à acquérir une tranche complémentaire de 14% en 2025, pour un montant estimé de 24 millions d'euros, reconnu en dette financière.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens de la norme IFRS 3 *Regroupements d'entreprise*. L'écart d'acquisition provisoire ressort à 45 millions d'euros sur la base d'un actif net acquis de 3 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.

Depuis la prise de contrôle, la contribution de Rikas au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe s'élève respectivement à 46 millions d'euros et 8 millions d'euros.

Cette acquisition a entraîné un décaissement, net de la trésorerie acquise, de 39 millions d'euros, présenté au sein des flux d'investissements dans le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

3.1.2 Partenariat stratégique avec LVMH pour le développement d'Orient Express

Le 13 juin 2024, Accor et LVMH ont conclu un partenariat stratégique en vue d'accélérer le développement d'Orient Express.

Selon les termes de l'accord, LVMH est devenu actionnaire des entités de l'activité Orient Express : Orient Express SAS, entité qui détient la marque Orient Express, OE Management Company, entité gestionnaire des futurs hôtels et trains sous la marque Orient Express, et Silenseas, entité exploitante des deux voiliers en cours de construction aux Chantiers de l'Atlantique, pour laquelle la recherche d'un troisième partenaire est en cours.

Compte tenu des modalités de gouvernance établies, et en application des dispositions de la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, ces opérations ont conduit à une perte de contrôle exclusif par le Groupe de l'activité Orient Express. Elles se sont ainsi traduites par :

- La décomptabilisation de l'ensemble des actifs et passifs des trois entités,
- La reconnaissance à la juste valeur des intérêts conservés par le Groupe dans Orient Express SAS, OE Management Company et Silenseas en titres mis en équivalence,
- La comptabilisation des intérêts dans Silenseas que le Groupe détient en vue de leur cession en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2), et
- La reconnaissance d'une plus-value de cession présentée en produits et charges non courants au sein du compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 6).

3.1.3 Cession de Accor Vacation Club

Le 1^{er} mars 2024, Accor a cédé à Travel + Leisure son activité de « timeshare » en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie, Accor Vacation Club, pour un montant total de 77 millions de dollars australiens (soit 47 millions d'euros). L'accord prévoit également la mise en place d'un contrat de franchise exclusif pour le développement futur, par Travel + Leisure, de nouvelles multipropriétés à temps partagé sous marques Accor en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Afrique et en Turquie. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la stratégie « Asset light » du Groupe.

Conformément aux principes de la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs de Accor Vacation Club avaient été classés en actifs et passifs destinés à être cédés au 31 décembre 2023.

Sur l'exercice 2024, cette transaction s'est traduite par :

- La décomptabilisation des actifs et passifs destinés à être cédés (voir Note 3.2), et
- La constatation d'une plus-value de cession, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (Voir Note 6).

3.1.4 Autres opérations

Participations mises en équivalence

Sur l'exercice 2024, le Groupe a cédé ses participations dans des sociétés exploitant des hôtels en Inde, au Mexique et en Algérie. Ces cessions ont généré une plus-value de 22 millions d'euros présentée en autres produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé (Voir Note 7).

Investissement en obligations convertibles

Le 12 juin 2024, le Groupe a conclu un partenariat avec Habitas Group Ltd (« Our Habitas ») prévoyant :

- La souscription, par sa filiale Ennismore, d'obligations convertibles pour un montant de 30 millions de dollars (28 millions d'euros), et
- La signature d'un contrat de gestion par lequel Ennismore devient gestionnaire de la division opérationnelle et du développement de la société.

Our Habitas est une marque d'hôtels de luxe fondée en 2014 et axée sur l'hospitalité durable qui exploite 10 complexes hôteliers au Mexique, en Arabie Saoudite, au Qatar, au Chili, au Maroc et en Namibie.

L'analyse approfondie des modalités de gouvernance réalisée sur le second semestre a conduit le Groupe à conclure que les éléments constitutifs du contrôle, énoncés par la norme IFRS 10 *Etats financiers consolidés*, n'étaient pas remplis ; Accor agissant en qualité de prestataire de services.

Les obligations convertibles ont été comptabilisées en actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat.

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 2024, 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 (Voir Note 3.1.2),
- L'activité « Festif » de Paris Society pour laquelle la société a signé, en janvier 2025, un protocole d'accord en vue de sa cession, en ligne avec sa stratégie visant à se recentrer sur son cœur de métier, la restauration haut de gamme. Au 31 décembre 2024, les actifs et passifs de cette activité comprennent principalement des actifs corporels et droits d'utilisation pour 56 millions d'euros, une dette financière nette de 44 millions d'euros, principalement composée d'une dette de loyers de 33 millions d'euros et de dettes bancaires pour 12 millions d'euros, ainsi que des dettes fournisseurs pour 20 millions d'euros,
- Des titres de participation pour lesquels le Groupe a engagé un projet de cession.

La comparaison de la valeur comptable des groupes d'actifs destinés à être cédés avec leur juste valeur nette des frais de cession ne fait apparaître aucune perte de valeur

Par ailleurs, comme indiqué ci-avant, Accor Vacation Club, qui avait été classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2023, a été cédé sur l'exercice (Voir Note 3.1.3).

Sur l'exercice 2023, le résultat net des activités non poursuivies de 10 millions d'euros correspondait à une reprise de provision nette des coûts encourus (et après impôts différés) sur les actifs d'AccorInvest au titre des garanties données dans le cadre de la cession de la société en juin 2018.

Note 4. Données opérationnelles courantes

Note 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 Economique (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 quatre piliers :
 - Raffles & Fairmont (désormais regroupées sous un même responsable opérationnel),
 - Orient Express (déconsolidée depuis le 30 juin 2024)
 - 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.
- **« Service aux Propriétaires »** qui regroupe l'ensemble des services rendus en matière de vente, marketing, distribution et programme de fidélité ainsi que les services partagés et les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers.
- **« 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, acquis en 2022,
 - L'activité d'organisation de réceptions de prestige et traiteur de grands événements réalisée par Potel & Chabot, acquis en 2023,
 - 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, Location de résidences privées de luxe, 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) | 2023 | 2024 |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Management & Franchise | 854 | 899 |
| Services aux propriétaires | 1 076 | 1 158 |
| Actifs Hôteliers & Autres | 1 030 | 1 045 |
| Premium, Mid. & Eco. | 2 960 | 3 103 |
| Management & Franchise | 446 | 494 |
| Services aux propriétaires | 1 359 | 1 479 |
| Actifs Hôteliers & Autres | 371 | 614 |
| Luxe & Lifestyle | 2 175 | 2 587 |
| Holding & Intercos | (79) | (84) |
| Chiffre d'affaires | 5 056 | 5 606 |

Le chiffre d'affaires « Services aux propriétaires » comprend les refacturations de coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers pour un montant de 1 325 millions d'euros en 2024 (1 239 millions en 2023), principalement sur les propriétés Luxe en Amérique du Nord.

Sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 357 millions d'euros contre 1 027 millions en 2023. Cette augmentation s'explique par l'amélioration de l'activité combinée à l'effet année pleine de la contribution de Potel & Chabot acquis en octobre 2023 et la prise de contrôle de nouveaux établissements par Paris Society.

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

| (en millions d'euros) | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| ENA | 512 | 537 |
| MEA APAC | 270 | 290 |
| Amériques | 71 | 72 |
| Premium, Mid. & Eco. | 854 | 899 |
| Luxe | 326 | 337 |
| Lifestyle | 120 | 157 |
| Luxe & Lifestyle | 446 | 494 |
| Chiffre d'affaires M&F | 1 300 | 1 393 |

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.

| (en millions d'euros) | 2023 | 2024 |
|---|--------------|--------------|
| Management & Franchise | 611 | 655 |
| Services aux propriétaires | 24 | 43 |
| Actifs Hôteliers & Autres | 115 | 111 |
| Premium, Mid. & Eco. | 750 | 809 |
| Management & Franchise | 298 | 333 |
| Services aux propriétaires | 25 | 20 |
| Actifs Hôteliers & Autres | 30 | 74 |
| Luxe & Lifestyle | 354 | 427 |
| Holding & Intercos | (101) | (116) |
| Excédent Brut d'Exploitation Courant | 1 003 | 1 120 |

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 chiffres 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 aux propriétaires

Les services aux propriétaires correspondent aux revenus de la division Ventes, Marketing, Distribution et Fidélité (SMDL), et des autres services fournis tels que les services informatiques et technologiques, les services partagés, ainsi qu'au remboursement des coûts encourus dans le cadre de la gestion des hôtels.

- Redevance de vente, marketing et distribution

Ces redevances couvrent les services de commercialisation de chambres d'hôtels, l'accès au service mondial de distribution et réservation du Groupe (TARS), 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.

▪ 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.

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.

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) | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Coûts des marchandises vendues | (126) | (134) |
| Charges de personnel | (2 376) | (2 583) |
| Loyers immobiliers variables | (135) | (150) |
| Loyers mobiliers variables | (23) | (40) |
| Energie, entretien et maintenance | (77) | (79) |
| Taxes d'exploitation | (56) | (58) |
| Autres charges d'exploitation | (1 260) | (1 442) |
| Charges d'exploitation | (4 053) | (4 486) |

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

- L'intégration de Potel & Chabot (acquisition d'octobre 2023) et Rikas (acquisition de mars 2024),
- L'augmentation des coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) notamment en Amérique du Nord, sous l'effet combiné de la hausse d'activité, l'ouverture de nouveaux hôtels et de l'évolution des salaires,
- La hausse des charges de loyers immobiliers variables portant sur les actifs hôteliers exploités sous contrats de location, principalement au Brésil, en France et en Australie ainsi que les restaurants de Paris Society et Rikas, et les pavillons de Potel & Chabot exploités sous contrats de location ou de concession,
- La hausse des dépenses de marketing, de distribution et de coûts informatiques en lien avec le niveau d'activité.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

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

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 | Variation | Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie | Eléments du tableau des flux de trésorerie |
|-------------------------------------|--------------|--------------|------------|---|---|
| Stocks | 36 | 39 | 3 | 0 | 3 |
| Clients | 807 | 803 | (4) | (25) | 21 |
| Autres actifs courants | 420 | 504 | 85 | 49 | 36 |
| Actifs courants | 1 263 | 1 346 | 84 | 24 | 59 |
| Fournisseurs | 515 | 557 | 42 | (1) | 43 |
| Autres passifs courants | 797 | 847 | 51 | 15 | 36 |
| Passifs courants | 1 312 | 1 404 | 93 | 15 | 78 |
| Besoin en fonds de roulement | (49) | (58) | (9) | 9 | (18) |

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 évènement de crédit a été identifié.

Les créances clients s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--------------------------------|------------|------------|
| Valeurs brutes | 948 | 919 |
| Provisions | (141) | (117) |
| Créances clients nettes | 807 | 803 |

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. 2023 | Déc. 2024 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| TVA à récupérer | 125 | 148 |
| Créances de taxes opérationnelles | 25 | 21 |
| Autres débiteurs | 215 | 276 |
| Charges constatées d'avance | 62 | 62 |
| Valeur brute | 427 | 508 |
| Provisions | (7) | (3) |
| Valeur nette | 420 | 504 |

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---|------------|------------|
| TVA à payer | 105 | 114 |
| Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux | 269 | 286 |
| Dettes de taxes opérationnelles | 33 | 35 |
| Autres créditeurs | 389 | 412 |
| Autres passifs courants | 797 | 847 |

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 représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils 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. Il s'agit essentiellement des redevances facturées au titre du programme de fidélité différées dans l'état de la situation financière et reconnues en revenu ultérieurement, lors de l'utilisation des points « rewards » et autres avantages (nettes du montant à reverser aux hôtels et partenaires ayant fourni le service). Ce poste comprend également les droits d'entrée facturés lors de la signature de contrats de franchise et de gestion.

Les actifs et passifs sur contrats clients se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 | Variation | Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie | Eléments du tableau des flux de trésorerie |
|--|--------------|-------------|-------------|---|---|
| Key moneys et autres paiements aux propriétaires | 374 | 469 | 95 | (2) | 96 |
| Actifs sur contrats | 374 | 469 | 95 | (2) | 96 |
| Produits constatés d'avance | 179 | 124 | (55) | (1) | (54) |
| Passifs sur contrats | 179 | 124 | (55) | (1) | (54) |
| Passifs sur programme de fidélité | 319 | 373 | 54 | 1 | 53 |
| Actifs et passifs sur contrats, net | (123) | (28) | 95 | (2) | 97 |

Note 5. Charges et avantages au personnel

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

| | 2023 | 2024 |
|----------------|--------|--------|
| Effectif moyen | 19 198 | 19 423 |

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 millions d'euros) | 2023 | 2024 |
|---|----------------|----------------|
| Salaires et charges sociales | (1 162) | (1 320) |
| Salaires et charges sociales refacturés aux propriétaires | (1 175) | (1 222) |
| Paielements en actions | (38) | (41) |
| Charges de personnel | (2 376) | (2 583) |

L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice s'explique notamment par l'intégration des activités de Potel & Chabot et de Rikas, l'évolution du périmètre de Paris Society, ainsi que par l'incidence de l'inflation.

Les coûts de personnel encourus pour le compte des propriétaires dans le cadre de la gestion hôtelière (et intégralement refacturés à ces derniers) notamment en Amérique du Nord, augmentent légèrement sous l'effet combiné de la hausse d'activité, l'ouverture de nouveaux hôtels et de l'évolution des salaires.

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 avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraite et assimilés

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---|-----------|-----------|
| Régimes de retraite | 49 | 50 |
| Autres avantages long terme | 3 | 3 |
| Engagement pour retraite et autres avantages | 52 | 53 |
| Excédent sur régimes de retraite | 1 | 0 |
| Actif de retraite | 1 | 0 |
| Engagement net | 51 | 53 |
| • dont engagement net pour retraite | 48 | 50 |
| • dont autres engagements | 3 | 3 |

5.3.2 Description des régimes

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe se situent en France (42% de l'engagement), au Royaume-Uni (22%) et au Canada (21%). 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 1^{er} 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. 2023 | Déc. 2024 | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
| France | 2%(*) - 3,2% | 2%(*) - 3,3% | 3% - 4% | 3% - 4% |
| Canada | 4,7% | 4,4% | 2,8% | n.a |
| Belgique | 3,2% | 3,3% | 3,0% | 3,0% |
| Suisse | 2,0% | 1,1% | 1,5% | 1,5% |
| Royaume-Uni | 4,5% | 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'Etat.

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2024, la répartition par pays des engagements de retraite est la suivante :

| (en millions d'euros) | France | Canada | Belgique | Royaume-Uni | Autres | Total |
|---------------------------------------|-----------|----------|----------|-------------|----------|-----------|
| Valeur actuelle des engagements | 68 | 35 | 12 | 36 | 13 | 165 |
| Juste valeur des actifs de couverture | (37) | (30) | (9) | (36) | (6) | (118) |
| Plafond de l'actif | - | 3 | - | - | - | 3 |
| Engagement net pour retraite | 32 | 7 | 3 | (0) | 8 | 50 |

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

| (en millions d'euros) | Dette actuarielle | Juste valeur des actifs | Impact plafond d'actif | Net |
|---|-------------------|-------------------------|------------------------|------------|
| Au 31 décembre 2023 | 162 | (116) | 2 | 48 |
| Coût des services rendus | 6 | - | - | 6 |
| Charge nette d'intérêts | 6 | (4) | - | 2 |
| Autres éléments | (0) | - | - | (0) |
| Charge en résultat | 12 | (4) | - | 8 |
| (Gains)/pertes liés aux effets d'expérience | 1 | - | - | 1 |
| (Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses démographiques | (0) | - | - | (0) |
| (Gains)/pertes liés aux modifications d'hypothèses financières | (2) | (1) | - | (3) |
| Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets) | - | - | 1 | 1 |
| Ecarts actuariels | (1) | (1) | 1 | (2) |
| Versements | (9) | 3 | - | (6) |
| Ecarts de change et autres | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Au 31 décembre 2024 | 165 | (118) | 3 | 50 |

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 2024, la décomposition des actifs est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Royaume-Uni | France | Canada | Belgique | Autres | Total |
|------------------------------|-------------|-----------|-----------|----------|----------|--------------|
| Obligations | - | 27 | 5 | - | 1 | 34 |
| Actions | - | 5 | 21 | - | 1 | 27 |
| Contrats d'assurance | - | - | - | 9 | 2 | 11 |
| Liquidité | 0 | 1 | 1 | - | 0 | 2 |
| Immobilier | - | 3 | - | - | 1 | 4 |
| Autres | 36 | - | 3 | - | 1 | 40 |
| Actifs de couverture | 36 | 37 | 30 | 9 | 5 | 118 |

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

A fin 2024, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 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 | 3 |

5.3.7 Echancier des flux de trésorerie futurs

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

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2025 | 2026 | Au-delà | Total |
|------------------------------|-------------|-------------|----------------|--------------|
| Flux de trésorerie futurs | 11 | 15 | 86 | 112 |

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'options de souscription d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'a été mis en place depuis 2013. Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs comprennent des plans attribués uniquement sous condition de présence des collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition des droits ainsi que des plans assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Le coût de ces plans correspond à la juste valeur de l'instrument émis, déterminée en utilisant le modèle Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan et de données de marché (telles que le prix des actions sous-jacentes, la volatilité...). Le Groupe réexamine à chaque clôture le nombre d'options potentiellement exerçables.

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 2024 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 2024, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 41 millions d'euros.

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2023 | 2024 |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Plans attribués en 2020 | 2 | - |
| Plans attribués en 2021 | 14 | 5 |
| Plans attribués en 2022 | 12 | 11 |
| Plans attribués en 2023 | 9 | 15 |
| Plans attribués en 2024 | - | 9 |
| Total | 38 | 41 |

Les mouvements intervenus sur l'exercice sont les suivants :

| <i>(en nombre de titres)</i> | 2023 | 2024 |
|---|------------------|------------------|
| Nombre d'actions à l'ouverture | 4 820 564 | 4 422 155 |
| Actions attribuées sur l'exercice | 1 696 027 | 1 347 413 |
| Actions caduques ou annulées sur l'exercice | (195 652) | (115 997) |
| Actions livrées sur l'exercice | (1 898 784) | (1 301 596) |
| Nombre d'actions à la clôture | 4 422 155 | 4 351 975 |

Le 31 mai 2024, le Groupe a octroyé à certains de ses salariés et dirigeants 1 203 489 actions de performance avec une période d'acquisition de trois ans. A cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 36,35 euros, sur la base d'un cours de l'action à 40,23 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) (40%) et du Free Cash-Flows récurrent (20%) du Groupe par rapport au budget sur les exercices 2024 à 2026 et des objectifs de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019 (10%) et de réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2023 (10%) à fin 2026.
- 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 24 octobre 2024, le Groupe a mis en place un plan d'attribution complémentaire de 143 924 actions sous condition de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en mai, dont la juste valeur est de 37,26 euros.

La juste valeur de ces plans s'élève à 49 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 Rémunérations des dirigeants

Le Comité exécutif et le Conseil d'administration sont respectivement constitués de vingt-trois et treize membres à fin décembre 2024.

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

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Avantages à court terme reçus | 32 | 33 |
| Paielements sur la base d'actions | 9 | 11 |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 5 | 5 |
| Indemnités de fin de contrat de travail | - | 1 |
| Rémunération globale | 46 | 49 |

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant octroyé au titre de l'exercice 2024 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).

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Plus ou moins-values de cession | 14 | 90 |
| Reprises nettes de pertes de valeur | 37 | 47 |
| Charges de restructuration | (1) | (54) |
| Coûts de transactions et d'intégration | (10) | (7) |
| Autres produits et charges non récurrents | (28) | (70) |
| Produits et charges non courants | 12 | 6 |

Sur l'exercice 2024, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- Des plus-values de cession pour 90 millions d'euros, principalement sur Orient Express à la suite du partenariat conclu avec LVMH (voir Note 3.1.2), Accor Vacation Club et Shree Naman (voir Note 3.1.3),
- Des reprises nettes de pertes de valeur d'un montant de 47 millions d'euros, portant principalement sur des actifs non courants, dont notamment 99 millions de reprise de pertes de valeur sur les marques et (36) millions d'euros de dépréciations sur les contrats de gestion,
- Des charges de restructuration pour (54) millions d'euros liées à la réorganisation du Groupe,
- Des coûts directement liés aux acquisitions et des coûts d'intégration pour (7) millions d'euros,
- Des autres produits et charges non récurrents pour (70) millions d'euros, dont :
 - Une charge de (37) millions d'euros relative aux coûts de transformation du Groupe, et
 - Une revalorisation à la juste valeur d'un complément de prix pour (10) millions d'euros.

Sur l'exercice comparatif, les produits et charges non courants comprenaient principalement des reprises nettes de pertes de valeur pour 37 millions d'euros, des plus-values de cession pour 14 millions d'euros et le produit de revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue dans Potel & Chabot constaté pour 20 millions d'euros lors de la prise de contrôle, en partie compensés par une charge de (41) millions d'euros relative aux coûts de réorganisation du Groupe.

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.

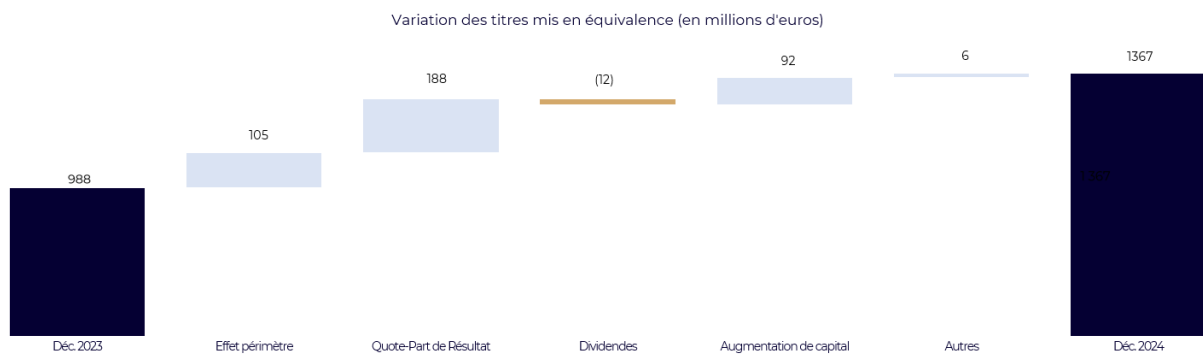
7.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

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

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2023 | 2024 |
|--|-------------|-------------|
| AccorInvest | 20 | 184 |
| Autres | 12 | (7) |
| Entreprises associées | 32 | 177 |
| Co-entreprises | 12 | 11 |
| Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence | 44 | 188 |

7.2 Valeur des titres mis en équivalence

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|------------------------------|------------|--------------|
| AccorInvest | 609 | 850 |
| Kasada | 115 | 140 |
| Autres | 223 | 275 |
| Entreprises associées | 947 | 1 264 |
| Co-entreprises | 41 | 103 |
| Total | 988 | 1 367 |



Les principales variations de périmètre concernent :

- La constatation en titres mis en équivalence des intérêts conservés par Accor dans les entités Orient Express (voir Note 3.1.2)
- Le reclassement de titres en actifs destinés à être cédés (voir Note 3.2).

Les augmentations de capital de l'exercice comprennent principalement la souscription à une augmentation de capital de AccorInvest, sous la forme d'actions de préférence, pour un montant de 68 millions d'euros.

7.3 Informations financières résumées

Accor détient une participation de 30,6% dans AccorInvest, exploitant hôtelier.

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

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---|--------------|------------|
| Bilan | | |
| Actifs courants | 1 423 | 888 |
| Actifs non courants | 5 755 | 5 851 |
| Actifs destinés à être cédés | 453 | 178 |
| Passifs courants | (1 674) | (1 520) |
| Passifs non courants | (6 601) | (5 281) |
| Passifs destinés à être cédés | (41) | (11) |
| Actifs net | (685) | 105 |
| Part du Groupe en % | 30,5% | 30,6% |
| Actif net part Groupe | (209) | 32 |
| Ecarts d'acquisition | 818 | 817 |
| Valeur comptable des titres mis en équivalence | 609 | 850 |
| Compte de résultat | | |
| Chiffre d'affaires | 4 259 | 4 039 |
| Résultat net | 65 | 602 |
| Autres éléments du résultat global | (23) | (38) |
| Résultat global | 42 | 564 |

Depuis 2023, la société AccorInvest, comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe, a initié un plan de cession d'actifs significatif à horizon 2025, visant à optimiser sa structure financière en réduisant sa dette et à améliorer la rentabilité de son portefeuille d'actifs.

En juillet 2024, AccorInvest a finalisé le refinancement de sa dette bancaire, en allongeant de deux ans les maturités arrivant à échéance en 2025 et en procédant à un remboursement partiel. Afin de faciliter l'exécution de ce refinancement, une augmentation de capital, sous la forme d'actions de préférence, a été souscrite par les actionnaires de la société, dont Accor à hauteur de 68 millions d'euros.

Par ailleurs, les actionnaires se sont engagés à souscrire, d'ici avril 2025, à une émission d'actions de préférence complémentaire d'un montant maximum de 34 millions d'euros pour Accor, dont le déclenchement est fonction du montant des cessions d'actifs réalisées par AccorInvest.

Sur l'exercice 2024, le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest représente 8% du chiffre d'affaires consolidé. Au 31 décembre 2024, le montant des créances brutes avec AccorInvest s'élève à 72 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) | Ecart d'acquisition | Marques | Contrats | Licences, logiciels | Autres | Total |
|---|------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|----------------|
| Valeur brute | | | | | | |
| Solde au 1er janvier 2023 | 2 868 | 2 334 | 1 363 | 396 | 255 | 7 215 |
| Regroupements d'entreprises | 80 | 20 | - | - | 10 | 110 |
| Augmentations | - | - | - | 59 | 44 | 103 |
| Cessions | - | - | (3) | (8) | (4) | (15) |
| Ecart de conversion | (29) | (13) | (38) | (1) | - | (81) |
| Autres | - | - | (80) | 27 | (41) | (93) |
| Actifs destinés à être cédés | (2) | (11) | - | - | - | (12) |
| Solde au 31 décembre 2023 | 2 917 | 2 330 | 1 243 | 473 | 263 | 7 226 |
| Solde au 1er 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) |
| Ecart 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 |
| Amortissements et pertes de valeur | | | | | | |
| Solde au 1er janvier 2023 | (585) | (329) | (457) | (300) | (133) | (1 805) |
| Amortissements | - | - | (50) | (58) | (30) | (138) |
| Pertes de valeur | - | 133 | (62) | - | - | 71 |
| Cessions | - | - | - | 7 | 4 | 11 |
| Ecart de conversion | 6 | (3) | 16 | 1 | - | 20 |
| Autres | - | - | 80 | 12 | 5 | 96 |
| Actifs destinés à être cédés | 2 | 11 | - | - | - | 12 |
| Solde au 31 décembre 2023 | (578) | (188) | (473) | (338) | (154) | (1 731) |
| Solde au 1er 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 |
| Ecart de conversion | 7 | 1 | (6) | - | - | 3 |
| Autres | - | - | 5 | 3 | - | 8 |
| Solde au 31 décembre 2024 | (578) | (88) | (556) | (406) | (194) | (1 822) |
| Valeur nette | | | | | | |
| Solde au 31 décembre 2023 | 2 340 | 2 142 | 770 | 135 | 109 | 5 495 |
| Solde au 31 décembre 2024 | 2 398 | 2 241 | 705 | 152 | 99 | 5 595 |

Ecarts d'acquisition

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | 1er Jan 2024 | Acquisitions | Pertes de valeur | Ecart de conv. & Autres | Déc. 2024 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|
| HotelServices ENA | 799 | - | - | 6 | 805 |
| HotelServices MEA APAC | 424 | - | - | 7 | 431 |
| HotelServices Amériques | 29 | - | - | (4) | 25 |
| Actifs Hôteliers et Autres | 244 | 6 | (7) | (6) | 237 |
| Premium, Mid. & Eco. | 1 496 | 6 | (7) | 3 | 1 497 |
| HotelServices Lifestyle | 384 | - | - | 14 | 398 |
| HotelServices Luxe | 189 | - | - | 4 | 194 |
| Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle | 193 | 48 | - | (0) | 241 |
| Actifs Hôteliers et Autres Luxe | 77 | - | - | (9) | 67 |
| Luxe & Lifestyle | 844 | 48 | - | 8 | 900 |
| Valeur nette comptable | 2 340 | 54 | (7) | 11 | 2 398 |

La principale variation de l'exercice concerne la prise de contrôle de Rikas (voir Note 3.1.1) conduisant à la comptabilisation d'un écart d'acquisition provisoire de 45 millions d'euros présenté au sein de « Actifs Hôteliers et Autres Lifestyle » de la division Luxe & Lifestyle du Groupe.

Marques

Les marques du Groupe se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 | | |
|-----------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|
| | Valeur nette | Valeur brute | Pertes de valeur | Valeur nette |
| Fairmont | 1 014 | 1 051 | - | 1 051 |
| Swissôtel | 184 | 288 | (39) | 249 |
| Raffles | 157 | 162 | - | 162 |
| Mövenpick | 149 | 156 | - | 156 |
| Rixos | 99 | 99 | - | 99 |
| The Hoxton | 81 | 86 | - | 86 |
| Mantra | 76 | 84 | - | 84 |
| 25hours | 48 | 51 | - | 51 |
| Autres marques | 333 | 353 | (48) | 305 |
| Marques | 2 142 | 2 328 | (88) | 2 241 |

La variation de l'exercice s'explique par une reprise nette de pertes de valeur de 99 millions d'euros principalement sur Swissôtel, Fairmont et Mantra (voir Note 8.3), la décomptabilisation de la marque Orient-Express pour 40 millions d'euros (voir Note 3.1.3) et par un effet de change de 37 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). Sur l'exercice 2024 des dépréciations nettes ont été constatées pour 36 millions d'euros (voir Note 8.3).

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 2023 | 294 | 184 | 214 | 38 | 730 |
| Regroupements d'entreprises | - | 9 | 9 | - | 19 |
| Augmentations | - | 10 | 37 | 106 | 153 |
| Cessions | (0) | (12) | (9) | - | (21) |
| Ecart de conversion | (8) | (5) | (4) | - | (17) |
| Autres | (24) | 21 | 20 | (31) | (15) |
| Actifs destinés à être cédés | (1) | (5) | - | - | (6) |
| Solde au 31 décembre 2023 | 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 | (0) | 1 | 57 | (45) | 13 |
| Actifs destinés à être cédés | (3) | - | (52) | (0) | (56) |
| Solde au 31 décembre 2024 | 260 | 219 | 302 | 40 | 820 |
| Amortissements et pertes de valeur | | | | | |
| Solde au 1er janvier 2023 | (177) | (146) | (101) | (2) | (426) |
| Amortissements | (10) | (10) | (24) | - | (43) |
| Pertes de valeur | - | - | - | - | (0) |
| Cessions | - | 11 | 5 | - | 16 |
| Ecart de conversion | 5 | 4 | 3 | - | 12 |
| Autres | 26 | (19) | - | - | 7 |
| Actifs destinés à être cédés | 1 | 4 | - | - | 5 |
| Solde au 31 décembre 2023 | (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) |
| Valeur nette | | | | | |
| Solde au 31 décembre 2023 | 107 | 47 | 151 | 111 | 416 |
| Solde au 31 décembre 2024 | 104 | 58 | 172 | 39 | 372 |

La variation des immobilisations corporelles sur l'exercice s'explique principalement par les coûts encourus sur les actifs Orient Express, suivis de leur décomptabilisation à la suite du partenariat conclu avec LVMH (voir Note 3.1.3) et les actifs de Paris Society, ainsi que par le reclassement des actifs de l'activité « Festif » de Paris Society en actifs destinés à être cédés.

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 (HotelServices, Actifs Hôtelières et Autres).

- Division Premium, Mid. & Eco. : un découpage par zone géographique des activités « HotelServices » et « Actifs Hôtelières » est effectué. Pour les autres activités, le suivi est opéré pour chaque ligne de métier.
- Division Luxe & Lifestyle : les actifs « HotelServices » et « Actifs Hôtelières » 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 2024, les tests de dépréciation menés ont conduit le Groupe à comptabiliser une reprise nette de pertes de valeur d'un montant de 59 millions d'euros, présentée en produits et charges non courants dans le compte de résultat consolidé de l'exercice (voir Note 6). Elle se décompose comme suit :

- Une reprise nette de pertes de valeur de 99 millions d'euros sur les marques (principalement sur Swissôtel, Fairmont et Mantra),
- Une reprise nette de pertes de valeur de 7 millions d'euros sur les titres mises en équivalence,
- Une perte de valeur de (36) millions d'euros sur des contrats de gestion hôtelière de l'activité Management & Franchise,
- Une perte de valeur de (7) millions d'euros sur l'écart d'acquisition de l'activité de ventes digitales,
- Une perte de valeur de (4) millions d'euros sur les droits d'utilisation et les immobilisations corporelles de l'activité Actifs Hôteliers.

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 géographique ainsi que les conditions économiques environnantes.

Les prévisions de revenus sont basées, d'une part, sur le budget de l'exercice 2025 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 2026-2029, 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 2024, le taux de croissance à l'infini utilisé est de 1,95%.

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 2024 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 retenues pour les tests de dépréciation des UGTs sont les suivants :

| | Taux d'actualisation | |
|---|----------------------|-----------|
| | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
| Premium, Mid. & Eco. HS - ENA | +9,8% | +9,0% |
| Premium, Mid. & Eco. HS - MEA APAC | +11,7% | +10,3% |
| Premium, Mid. & Eco. HS - Ameriques | +12,8% | +11,3% |
| Premium, Mid. & Eco. HA - ENA | +10,0% | +7,9% |
| Premium, Mid. & Eco. HA - MEA APAC | +8,1% | +7,4% |
| Premium, Mid. & Eco. HA - Ameriques | +11,2% | +9,8% |
| Luxe & Lifestyle HS - Luxe | +10,7% | +9,6% |
| Luxe & Lifestyle HS - Lifestyle | +11,0% | +10,3% |
| Luxe & Lifestyle HA - Luxe | +11,1% | +9,4% |
| Luxe & Lifestyle HA & Autre - Lifestyle | +8,5% | +7,1% |

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

| | Taux d'actualisation | |
|-----------|----------------------|-----------|
| | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
| Fairmont | +10,1% | +9,2% |
| Raffles | +11,2% | +9,8% |
| Swissotel | +12,2% | +10,3% |
| Mantra | +9,4% | +8,6% |
| Movenpick | +13,5% | +11,5% |

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, « RevPAR » revenu par chambre disponible).

Aucune perte de valeur additionnelle ne serait à constater sur les écarts d'acquisition en cas d'évolution raisonnablement possible des hypothèses utilisées en 2024. Le tableau ci-dessous présente les dépréciations (-) ou reprises (+) additionnelles qui auraient été constatées en cas de variations des hypothèses suivantes :

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

(*) 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 informatique). 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.

Sur l'exercice 2024, les droits d'utilisation et la dette associée sont impactés par le reclassement en actifs destinés à être cédés de l'activité « Festif » de Paris Society.

9.1 Droits d'utilisation

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

| (en millions d'euros) | Droits d'utilisation | | | | Total |
|------------------------------|----------------------|----------|------------------|-----------|------------|
| | Bâtiments | Terrains | Actifs mobiliers | Véhicules | |
| Au 31 décembre 2023 | 669 | 2 | 10 | 8 | 689 |
| Regroupements d'entreprises | 24 | - | - | - | 24 |
| Augmentations | 130 | - | 6 | 10 | 146 |
| Diminutions | (20) | - | (0) | (0) | (21) |
| Dotations aux amortissements | (115) | (0) | (4) | (4) | (123) |
| Dotations aux dépréciations | (2) | - | - | - | (2) |
| Ecart de conversion | (2) | (0) | (0) | 0 | (2) |
| Actifs destinés à être cédés | (31) | - | (1) | - | (31) |
| Au 31 décembre 2024 | 654 | 2 | 10 | 14 | 680 |

9.2 Dette de loyers

Au 31 décembre 2024, la variation de la dette de loyers se décompose comme suit :

| | |
|-------------------------------|------------|
| (en millions d'euros) | |
| Au 31 décembre 2023 | 748 |
| Regroupements d'entreprises | 27 |
| Augmentations | 143 |
| Paievements de loyers | (138) |
| Autres diminutions | (22) |
| Charge d'intérêts | 32 |
| Ecart de conversion | (2) |
| Passifs destinés à être cédés | (33) |
| Au 31 décembre 2024 | 755 |

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

| | |
|-----------------------|-------------|
| (en millions d'euros) | 2024 |
| A moins d'un an | 135 |
| Entre 1 et 5 ans | 412 |
| Au-delà de 5 ans | 332 |
| Total | 879 |

9.3 Montants comptabilisés en compte de résultat

Sur l'exercice 2024, les montants suivants ont été comptabilisés dans le compte de résultat consolidé du Groupe au titre des contrats de location :

| <i>(en millions d'euros)</i> | 2023 | 2024 |
|---|--------------|--------------|
| Loyers immobiliers variables | (135) | (150) |
| Loyers mobiliers variables (dont courte durée et faible valeur) | (23) | (40) |
| Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation | (99) | (123) |
| Charge d'intérêts sur dette de loyers | (20) | (32) |
| Total | (278) | (345) |

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 2024, le total des paiements au titre des contrats de location s'élève à 328 millions d'euros :

- 106 millions d'euros présentés en flux de financement au titre du remboursement de la dette de loyers,
- 222 millions d'euros présentés en flux d'exploitation au titre du paiement des intérêts sur la dette de loyers (32 millions d'euros) et des paiements au titre des loyers variables (190 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 2024 s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Dotation | Reprise | | Ecart de conversion et autres | Déc. 2024 |
|---|------------|------------|------------------|------------------|-------------------------------|------------|
| | | | avec utilisation | sans utilisation | | |
| Litiges et autres risques | 74 | 25 | (13) | (15) | 0 | 72 |
| Passifs liés à des contrats d'assurance | 42 | 39 | (34) | - | - | 47 |
| Restructurations | 13 | 36 | (9) | (1) | 0 | 39 |
| Provisions | 130 | 100 | (56) | (16) | 0 | 158 |
| • Dont non courantes | 31 | 10 | (1) | (6) | 2 | 36 |
| • Dont courantes | 99 | 90 | (55) | (10) | (2) | 122 |

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 provision de 35 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 :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---|------------------|------------------|
| Intérêts des emprunts obligataires et bancaires | (94) | (97) |
| Intérêts sur dette de loyers | (20) | (32) |
| Intérêts sur comptes courants | (13) | (12) |
| Intérêts sur placements | 52 | 44 |
| Coût de l'endettement financier net | (75) | (98) |
| Autres produits et charges financiers | (25) | (27) |
| Résultat financier | (100) | (124) |

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--|------------------|------------------|
| Gains/(pertes) de change | (58) | 20 |
| Opérations de couverture | 37 | (21) |
| Variation de juste valeur des actifs financiers non courants | (3) | (39) |
| Dividendes reçus | 6 | 4 |
| Autres charges financières | (7) | 9 |
| Autres produits et charges financiers | (25) | (27) |

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 actuariellement sur la durée de vie du passif, via le 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 2024, la dette financière nette du Groupe s'établit à 2 495 millions d'euros et s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | | | Déc. 2024 | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Courant | Non courant | Total | Courant | Non courant | Total |
| Emprunts obligataires | 384 | 1 730 | 2 114 | 30 | 2 342 | 2 372 |
| Billets de trésorerie (NEU CP) | 291 | - | 291 | 299 | - | 299 |
| Découverts bancaires | 4 | - | 4 | 7 | - | 7 |
| Autres dettes bancaires | 31 | 90 | 121 | 58 | 129 | 187 |
| Dette obligataire et bancaire | 709 | 1 820 | 2 529 | 394 | 2 471 | 2 865 |
| Autres dettes financières | 23 | 67 | 90 | 66 | 53 | 119 |
| Instruments dérivés passifs | 4 | - | 4 | 18 | - | 18 |
| Dette financière brute | 736 | 1 887 | 2 623 | 478 | 2 524 | 3 002 |
| Dette de loyers | 110 | 639 | 748 | 128 | 627 | 755 |
| Dette financière totale | 845 | 2 526 | 3 372 | 606 | 3 151 | 3 757 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 283 | - | 1 283 | 1 244 | - | 1 244 |
| Instruments dérivés actifs | 14 | - | 14 | 19 | - | 19 |
| Actifs financiers | 1 298 | - | 1 298 | 1 262 | - | 1 262 |
| Dette financière nette | (452) | 2 526 | 2 074 | (656) | 3 151 | 2 495 |

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

Variation des dettes financières

Sur l'exercice 2024, la variation des dettes financières se décompose comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Flux de trésorerie | Autres variations | | | | | Déc. 2024 |
|--------------------------------|--------------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------|------------|-----------------|--------------|
| | | | Périmètre | Ecart de conversion | Juste valeur | Autres | Reclass. IFRS 5 | |
| Emprunts obligataires | 2 114 | 236 | - | - | - | 22 | - | 2 372 |
| Billets de trésorerie (NEU CP) | 291 | 9 | - | - | - | (2) | - | 299 |
| Dettes bancaires | 125 | 73 | 5 | 5 | - | (2) | (12) | 194 |
| Autres dettes financières | 90 | (24) | 30 | 2 | - | 24 | (2) | 119 |
| Instruments dérivés passifs | 4 | - | - | 10 | 0 | 3 | - | 18 |
| Dette financière brute | 2 624 | 295 | 35 | 17 | 0 | 45 | (14) | 3 002 |
| Dette de loyers | 748 | (138) | 26 | (2) | - | 154 | (33) | 755 |
| Dette financière totale | 3 372 | 157 | 61 | 15 | 0 | 200 | (47) | 3 757 |

Emprunts obligataires

Sur l'exercice, le Groupe a procédé au remboursement du solde de 357 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en janvier 2017, et arrivé à échéance en janvier 2024, qui avait fait l'objet d'un remboursement partiel à hauteur de 243 millions d'euros dans le cadre de l'opération de refinancement en novembre 2021. Le 11 mars 2024, Accor a émis une dette obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 3,875%, avec une maturité en mars 2031.

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 depuis février 2024 (500 millions d'euros précédemment). Au 31 décembre 2024, ce programme est utilisé à hauteur de 299 millions d'euros.

Dettes bancaires

En septembre 2024, Ennismore a souscrit à un emprunt bancaire de 40 millions de livre sterling avec une maturité en septembre 2029.

Dette financière reclassée en passifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2024, la dette financière liée à l'activité Festif de Paris Society d'un montant de 47 millions d'euros, comprenant principalement une dette de loyers de 33 millions d'euros et des dettes bancaires pour 12 millions d'euros, a été reclassée en passifs destinés à être cédés, conformément aux principes de la norme IFRS 5 (voir Note 3.2).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2024, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

| Nominal (en devise) | Devise | Nature | Emission | Échéance | Taux d'intérêt (%) | | Valeur comptable | |
|----------------------------|--------|-------------|----------|----------|--------------------|---------------|------------------|--------------|
| | | | | | nominal (*) | effectif (**) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
| 357 | EUR | Obligataire | 01/17 | 01/24 | 2,50% | 1,77% | 365 | - |
| 600 | EUR | Obligataire | 02/19 | 02/26 | 1,75% | 3,14% | 609 | 605 |
| 500 | EUR | OCEANE | 12/20 | 12/27 | 0,70% | 0,87% | 463 | 473 |
| 700 | EUR | Obligataire | 11/21 | 11/28 | 2,375% | 3,18% | 676 | 681 |
| 600 | EUR | Obligataire | 03/24 | 03/31 | 3,875% | 4,07% | - | 613 |
| Dettes obligataires | | | | | | | 2 114 | 2 372 |

(*) applicable au 31/12/2024.

(**) 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 2024, la trésorerie et équivalents de trésorerie se décompose comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--|------------------|------------------|
| Trésorerie | 486 | 492 |
| Dépôts à terme et contrats à terme | 359 | 396 |
| SICAV | 438 | 356 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 283 | 1 244 |

Les autres actifs financiers courants s'analysent comme suit :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--|------------------|------------------|
| Prêts à court terme | 138 | 139 |
| Instruments dérivés actifs | 14 | 19 |
| Autres actifs financiers courants | 152 | 158 |

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.

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'évènements 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 2024, les actifs financiers non courants se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|--|------------|------------|
| Prêts à long terme | 72 | 139 |
| Dépôts et cautionnements | 15 | 17 |
| Actifs financiers évalués au coût amorti | 86 | 156 |
| Titres de participation non consolidés | 99 | 99 |
| Autres actifs financiers non courants | 125 | 117 |
| Actifs financiers évalués à la juste valeur | 224 | 217 |
| Total | 310 | 373 |

A fin 2024, 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 (64 millions d'euros) et de parts détenues dans des fonds d'investissement (53 millions d'euros). Les mouvements de l'exercice correspondent principalement à la souscription, par Ennismore, d'obligations convertibles Our Habitas pour 28 millions d'euros (voir Note 3.1.4) et à une revalorisation à la juste valeur d'obligations convertibles pour (37) 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 2024, les instruments dérivés se composent uniquement d'instruments de change :

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | | Déc. 2024 | |
|---------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | Actif | Passif | Actif | Passif |
| Instruments de change | 14 | 4 | 19 | 18 |
| Instruments financiers dérivés | 14 | 4 | 19 | 18 |

11.2.5 Ventilation des actifs et passifs financiers

| (en millions d'euros) | Ventilation par classe d'instruments | | | | Déc. 2023 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|--------------|
| | Au coût amorti | Juste valeur par capitaux propres | Juste valeur par résultat | Dérivés qualifiés en couverture | |
| Prêts à long terme | 72 | - | - | - | 72 |
| Dépôts et cautionnements | 15 | - | - | - | 15 |
| Titres de participation non consolidés | - | 99 | - | - | 99 |
| Autres actifs financiers non courants | - | - | 125 | - | 125 |
| Créances clients | 807 | - | - | - | 807 |
| Trésorerie et équivalents | 845 | - | 438 | - | 1 283 |
| Prêts à court terme | 138 | - | - | - | 138 |
| Instruments dérivés actifs | - | - | 14 | - | 14 |
| Actifs financiers | 1 877 | 99 | 578 | - | 2 552 |
| Emprunts obligataires | 2 114 | - | - | - | 2 114 |
| Billets de trésorerie (NEU CP) | 291 | - | - | - | 291 |
| Dettes bancaires | 125 | - | - | - | 125 |
| Autres dettes financières | 90 | - | - | - | 90 |
| Dettes fournisseurs | 515 | - | - | - | 515 |
| Instruments dérivés passifs | - | - | 3 | 0 | 4 |
| Passifs financiers | 3 134 | - | 3 | 0 | 3 138 |

| (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 |

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 l'état de la situation financière sont les suivantes :

| | Déc. 2023 | Hiérarchie | | |
|--|--------------|------------|-----------|------------|
| (en millions d'euros) | Juste valeur | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
| Titres de participation non consolidés | 99 | 37 | - | 62 |
| Autres actifs financiers non courants | 125 | - | - | 125 |
| SICAV | 438 | 438 | - | - |
| Instruments dérivés actifs | 14 | - | 14 | - |
| Actifs | 677 | 475 | 14 | 187 |
| Instruments dérivés passifs | 4 | - | 4 | - |
| Passifs | 4 | - | 4 | - |

| | Déc. 2024 | Hiérarchie | | |
|--|--------------|------------|-----------|------------|
| (en millions d'euros) | 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 | - |

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. La juste valeur de ces emprunts obligataires est déterminée sur la base des cours cotés (niveau 1) et s'élève à 2 477 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 2024, les expositions bilancielle commerciales sont majoritairement couvertes et les produits dérivés de change correspondants sont qualifiés d'instruments de trading.

Au 31 décembre 2024, les caractéristiques des instruments dérivés de couverture de change sont les suivantes :

| (en millions d'euros) | Horizon couvert | Qualification comptable | Déc. 2024 | | | | | Autres devises | Nominal | Juste valeur |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------|------------|--------------|--------------|------------|--|----------------|------------|--------------|
| | | | AUD | USD | CHF | GBP | | | | |
| Swaps de change | < 1 an | Trading | 4 | (113) | (102) | 89 | | (117) | (239) | (4) |
| Cross currency swaps | 2028 | CFH | 337 | - | - | - | | 0 | 337 | 9 |
| Couvertures financières | | | 340 | (113) | (102) | 89 | | (116) | 98 | 4 |
| Forward | < 1 an | Trading | 20 | 12 | 4 | 14 | | 21 | 71 | (0) |
| Couvertures commerciales | | | 20 | 12 | 4 | 14 | | 21 | 71 | (0) |
| Total | | | 360 | (101) | (98) | 103 | | (95) | 169 | 4 |

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. 2024 | |
|---|---------------|--------------|-------------------|-----------|--------------|--------------|
| | Fixe | Variable | Fixe | Variable | Fixe | Variable |
| Dettes obligataire et bancaire | 393 | 33 | 2 342 | 96 | 2 735 | 130 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | (889) | (355) | - | - | (889) | (355) |
| Exposition nette | (496) | (321) | 2 342 | 96 | 1 846 | (225) |

Au 31 décembre 2024, la dette obligataire et bancaire est répartie à 95% à taux fixe et 5% à taux variable. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro. Le taux moyen de la dette obligataire et bancaire ressort à 2,53%.

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. Emises 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. En cas de non-respect de ses objectifs, le Groupe s'expose 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.

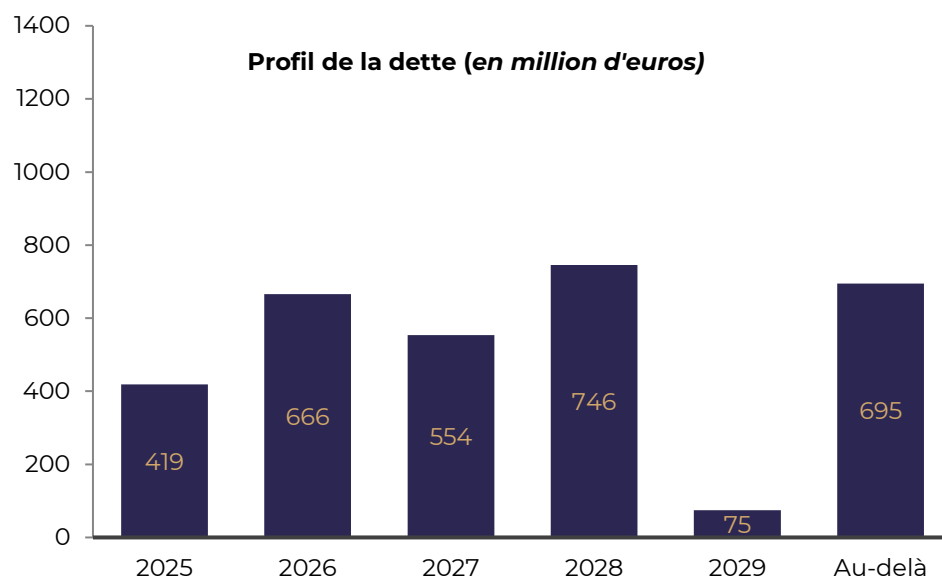
Au 31 décembre 2024, le Groupe estime que, sur la base de sa trajectoire actuelle, il ne serait pas en mesure d'atteindre les objectifs fixés au titre de l'exercice 2025. L'impact du rehaussement des coupons représente un montant estimé à 3 millions d'euros.

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. En cas de non-respect de ces objectifs, le Groupe s'expose à un rehaussement de sa marge à hauteur de 0,83bp par objectif.

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 2024, il se décompose comme suit :



Lignes de crédit

En décembre 2023, le Groupe 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 portant la maturité de la ligne de crédit non tirée à décembre 2029.

En décembre 2024, Ennismore a signé deux lignes de crédit bancaire multidevises de maturité trois ans avec deux options d'extension d'un an : l'une d'un montant de 30 millions de livres sterling à échéance décembre 2027, tirée à hauteur de 20 millions d'euros, et l'autre de 30 millions de livres sterling à échéance décembre 2029, non tirée.

Covenants

La ligne de crédit bancaire non tirée de 1 000 millions d'euros 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 1 899 millions d'euros sur le total de 2 865 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 Ennismore et les lignes de crédit Ennismore contiennent une clause de remboursement anticipé dans le cas où Accor SA cesserait de détenir directement ou indirectement plus de 50.1% du capital d'Ennismore.

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 Rating ont attribué à Accor les notes long terme suivantes :

| | Dette à Long terme | Dette à court terme | Perspective | Date de dernière revue |
|-------------------|--------------------|---------------------|-------------|------------------------|
| Standard & Poor's | BBB- | A-3 | Stable | 22/04/2024 |
| Fitch Ratings | BBB- | F3 | Positive | 28/03/2024 |

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 2024, 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 244 millions d'euros en 2024 et de 267 millions d'euros en 2023) s'analyse comme suit :

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

| Créances échues au 31 décembre 2023 | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|------------|
| (en millions d'euros) | Créances non échues | Moins de 90 jours | Entre 90 et 180 jours | Au-delà de 180 jours | Total |
| Créances brutes | 253 | 205 | 70 | 170 | 698 |
| Provisions | (10) | (7) | (11) | (113) | (141) |
| Créances nettes | 243 | 198 | 59 | 57 | 556 |

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'impôts 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 millions d'euros) | 2023 | 2024 |
|---------------------------------|-------------|--------------|
| Impôts courants | (141) | (217) |
| Impôts différés | 102 | 24 |
| Impôts sur les résultats | (39) | (193) |

Le Groupe a reconnu une charge d'impôt sur les résultats de (193) millions d'euros.

La charge d'impôt courant de (217) millions d'euros comprend principalement :

- Des charges d'impôt pour (215) millions d'euros,
- Des dotations de provisions pour risques fiscaux de (1) million d'euros.

Le Groupe est concerné par les dispositions des règles Pilier 2, élaborées par l'OCDE, visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15% dans chaque juridiction fiscale où il est implanté. L'entrée en vigueur de ce dispositif en France au 1er janvier 2024 a conduit à la constatation d'une charge d'impôt courant d'un montant de (6) millions d'euros dans le compte de résultat consolidé.

En 2023, la charge d'impôt courant de (141) millions d'euros comprenait des charges d'impôt pour (163) millions d'euros et des reprises de provisions pour risques fiscaux de 22 millions d'euros.

Le produit d'impôt différé de 102 millions d'euros comprenait principalement des constatations d'impôts différés actifs en France, reflétant l'amélioration des projections à cinq ans de résultats fiscaux attendus, en ligne avec les hypothèses opérationnelles retenues dans le plan d'affaires du Groupe.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

| (en millions d'euros) | | 2024 |
|--|-----------------|---------------|
| Résultat des activités poursuivies avant impôt et quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence | (a) | 662 |
| Taux courant d'impôt en France | (b) | 25,83% |
| Impôt théorique au taux courant français | (c) = (a) x (b) | (171) |
| Eléments de réconciliation : | | |
| . Effet de changements de taux d'impôt | | 3 |
| . Différences entre les taux d'imposition étrangers et français | | 30 |
| . Pertes fiscales de l'exercice non reconnues | | (22) |
| . Reconnaissance de pertes fiscales antérieures | | 16 |
| . Décomptabilisation ou expiration de pertes fiscales | | (31) |
| . Utilisation de pertes fiscales non reconnues | | 15 |
| . Reconnaissance / (non reconnaissance) d'impôts différés sur les différences temporaires | | 40 |
| . Résultats non imposables ou imposables à taux réduit | | 36 |
| . Charges non déductibles | | (48) |
| . Retenue à la source nette de crédits d'impôt | | (22) |
| . Autres taxes basées sur le résultat (BEAT, IRAP, CVAE, Pilier 2...) | | (26) |
| . Effets des cessions internes | | (24) |
| . Autres éléments de réconciliation | | 9 |
| Total des ajustements sur l'impôt théorique | (d) | (22) |
| (Charge) / Produit d'impôt du Groupe | (e) = (c) + (d) | (193) |
| Taux d'impôt effectif | | 29,18% |

Sur l'exercice 2024, 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%.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

| <i>(en millions d'euros)</i> | Déc. 2023 | Déc. 2024 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| Immobilisations incorporelles | (451) | (425) |
| Immobilisations corporelles | (18) | (18) |
| Pertes fiscales activées | 147 | 113 |
| Provision pour avantages au personnel | 25 | 29 |
| Provisions pour risques et charges | (8) | (9) |
| Autres | 42 | 75 |
| Total Impôts différés nets | (262) | (235) |
| • Impôts différés actifs | 229 | 268 |
| • Impôts différés passifs | (491) | (503) |

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) et les Etats-Unis (34 millions d'euros).

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 681 millions d'euros au 31 décembre 2024 (717 millions d'euros à fin 2023), et porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en France (322 millions d'euros), en Allemagne (74 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 millions d'euros)</i> | Total |
|------------------------------|--------------|
| 2024 à 2027 | 6 |
| 2028 et au-delà | 72 |
| Sans limite | 602 |
| Total | 681 |

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 Evolution du capital

Au 31 décembre 2024, le capital social d'Accor SA est composé de 243 667 720 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation en 2024 est la suivante :

| <i>(en nombre de titres)</i> | 2024 |
|---|--------------------|
| Actions émises au 1er janvier 2024 | 252 289 352 |
| Livraison d'actions de performance | 1 301 596 |
| Actions annulées | (9 923 228) |
| Actions émises au 31 décembre 2024 | 243 667 720 |

13.1.2 Distribution de dividendes

Le 7 juin 2024, Accor SA a procédé à la distribution d'un dividende de 1,18 euro par action sous la forme d'un paiement en numéraire de 286 millions d'euros.

13.1.3 Titres subordonnés à durée indéterminée

En septembre 2024, Accor a refinancé la tranche d'obligations hybrides de 500 millions d'euros émise en octobre 2019. L'opération a consisté en :

- L'émission d'obligations hybrides perpétuelles d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,875%.
- Le rachat d'une souche d'obligations hybrides perpétuelles (coupon de 2,625%) pour un montant de 352 millions d'euros.

Sur l'exercice 2024, la rémunération versée aux porteurs d'obligations s'est élevée à 35 millions d'euros. Elle est analysée comme une distribution de profits, venant directement en déduction des capitaux propres.

13.1.4 Programme de rachat d'actions

En 2024, Accor a lancé un nouveau programme de rachat d'actions.

Dans ce cadre, le 11 mars 2024, Accor a racheté un bloc de 7 millions d'actions - représentant 2,77% de son capital - à Jinjiang International. Le prix unitaire des actions rachetées est de 39,22 euros, ce qui représente une décote de 3,0% par rapport au cours de clôture à cette date de 40,43 euros.

En avril 2024, le Groupe a finalisé son programme en rachetant 2 923 228 actions propres au cours moyen de 42,93 euros par action.

Au total, le Groupe a procédé au rachat de 9 923 228 actions propres pour un montant de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital.

13.1.5 Réserves

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

| | Déc. 2023 | Variation | Déc. 2024 |
|---|--------------|------------|--------------|
| Ecart de conversion | (171) | 76 | (95) |
| Réserves de juste valeur des instruments financiers | (5) | (9) | (14) |
| • dont titres non consolidés | (31) | 1 | (30) |
| • dont instruments dérivés | 26 | (9) | 17 |
| Variation des écarts actuariels | (86) | 1 | (85) |
| Paievements fondés sur des actions | 421 | 40 | 461 |
| Autres réserves et résultat | 2 707 | 391 | 3 098 |
| Réserves - part du Groupe | 2 865 | 501 | 3 366 |

13.1.6 Ecart de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

| | 2023 | Variation | 2024 |
|----------------------------|--------------|-----------|-------------|
| Real brésilien (BRL) | (147) | (11) | (158) |
| Roupie indienne (INR) | (65) | (4) | (69) |
| Dollar canadien (CAD) | (20) | (37) | (57) |
| Livre sterling (GBP) | (107) | 50 | (56) |
| Yuan chinois (CNY) | (54) | (2) | (56) |
| Dollar américain (USD) | 78 | 116 | 194 |
| Dollar australien (AUD) | 11 | (4) | 7 |
| Autres devises | 131 | (24) | 107 |
| Ecart de conversion | (173) | 85 | (88) |
| • dont part Groupe | (171) | 76 | (95) |
| • dont part Minoritaires | (2) | 9 | 7 |

La variation de 85 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain (116 millions d'euros) et de la Livre sterling (50 millions d'euros) partiellement compensée par une dépréciation du dollar canadien (37 millions d'euros).

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

| | BRL | INR | CAD | GBP | CNY | USD | AUD |
|----------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Décembre 2023 | 5.3624 | 91.6280 | 1.4639 | 0.8666 | 7.8640 | 1.1023 | 1.6197 |
| Décembre 2024 | 6.4384 | 88.5275 | 1.4988 | 0.8280 | 7.5843 | 1.0395 | 1.6681 |

13.2 Intérêts minoritaires

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

| (en millions d'euros) | Déc. 2023 | Variation | Déc. 2024 |
|------------------------------|------------|-----------|------------|
| Ennismore | 297 | 40 | 337 |
| Rixos Hotels & Resorts | 81 | 13 | 94 |
| Filiales de Paris Society | (24) | (12) | (36) |
| Autres intérêts minoritaires | 26 | 17 | 43 |
| Intérêts minoritaires | 380 | 57 | 437 |

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 (options d'achat d'actions, 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) | Activités poursuivies | Activités abandonnées | 2023 | Activités poursuivies | 2024 |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Résultat net - part du Groupe | 623 | 10 | 633 | 610 | 610 |
| Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée | (45) | - | (45) | (35) | (35) |
| Résultat net - part du Groupe ajusté | 578 | 10 | 588 | 575 | 575 |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation | 264 055 787 | 264 055 787 | 264 055 787 | 245 703 487 | 245 703 487 |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives | 265 238 783 | 265 238 783 | 265 238 783 | 246 337 615 | 246 337 615 |
| Résultat net par action (en euros) | 2,19 | 0,04 | 2,23 | 2,34 | 2,34 |
| Résultat net dilué par action (en euros) | 2,18 | 0,04 | 2,22 | 2,33 | 2,33 |

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2024 a été déterminé comme suit :

| | |
|---|--------------------|
| Nombre d'actions en circulation | 252 289 352 |
| Effet de l'émission d'actions nouvelles | 661 934 |
| Effet des rachats/annulation d'actions | (7 247 799) |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation | 245 703 487 |
| Nombre d'actions potentielles dilutives | 634 128 |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté | 246 337 615 |

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 2024, 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 2024 des engagements donnés (montants non actualisés) est le suivant :

| (en millions d'euros) | < à 1 an | 1 à 5 ans | > à 5 ans | Total |
|---|------------|------------|------------|--------------|
| Engagements donnés sur contrats hôteliers | 50 | 189 | 49 | 287 |
| Engagements de location | - | - | 10 | 10 |
| Engagements d'investissement | 4 | - | - | 4 |
| Garanties bancaires et lettres de crédit | 54 | 4 | 6 | 64 |
| Autres engagements d'exploitation | 4 | 17 | 3 | 24 |
| Engagements liés aux activités opérationnelles | 112 | 209 | 67 | 388 |
| Garanties bancaires sur contrats de location | 22 | 234 | 212 | 467 |
| Engagements de financement | - | 168 | 23 | 190 |
| Engagements de souscription de titres | 1 | 1 | 21 | 24 |
| Autres, aval et cautionnement | 1 | 2 | 3 | 6 |
| Engagements liés au périmètre | 23 | 405 | 259 | 687 |
| Engagement de souscription auprès de fonds | - | - | 5 | 5 |
| Engagements liés aux placements financiers | - | - | 5 | 5 |
| Engagements donnés | 135 | 615 | 331 | 1 081 |

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.

Note 14.1.2 Engagement reçus

L'échéancier au 31 décembre 2024 des engagements reçus (montants non actualisés) est le suivant :

| (en millions d'euros) | < à 1 an | 1 à 5 ans | > à 5 ans | Total |
|---|----------|------------|------------|------------|
| Contre-garanties reçues d'entreprises associées | | 145 | 121 | 266 |
| Garanties bancaires reçues de clients | 3 | 1 | - | 4 |
| Autres | - | 3 | - | 3 |
| Engagements reçus | 3 | 149 | 121 | 273 |

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 et 2002-2004.

Concernant la période 2002-2024, le Groupe avait constitué une provision de 53 millions d'euros pour faire face au risque de devoir restituer une partie des 307 millions d'euros remboursés par l'Etat à la suite de la décision favorable de la Cour Administrative d'Appel de Versailles du 7 juillet 2020.

Le 27 mai 2023, après l'arrêt de la Cour de Justice de l'Union Européenne en date du 12 mai 2022, le Conseil d'Etat a confirmé, que le précompte était contraire à la directive Européenne mère fille. Cependant, le Conseil d'Etat ne s'est pas prononcé sur le montant définitif du précompte à rembourser au Groupe et a renvoyé à la Cour Administrative d'Appel de Versailles pour un règlement au fond du contentieux. Dans l'attente de cette nouvelle décision, le 21 avril 2023, la Direction des Grandes Entreprises (DGE) a demandé à Accor de restituer la somme de 53 millions d'euros. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, Accor a effectivement versé cette somme et repris la provision de 53 millions d'euros.

Le 9 janvier 2024, la Cour Administrative d'Appel de Versailles a rendu un arrêt confirmant le bien-fondé de la décision du Conseil d'Etat. Le Groupe s'est pourvu en cassation de cet arrêt devant le Conseil d'Etat. Ce dernier, statuant au contentieux, a rejeté ce pourvoi en date du 23 décembre 2024. Cette dernière décision met un terme définitif à ce contentieux sur la période 2002-2004.

Pour rappel, concernant le précompte de la période 1999-2001, à la suite de 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.

14.3 Evènements postérieurs à la clôture

En janvier 2025, Accor a procédé au 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

Note 15. Autres informations

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor SA

Au 31 décembre 2024, les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (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 Notes 3.1.4 et 6).

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration est détaillé en Note 5.5 Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif 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 2023 et 2024 se détaille de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2023 | | | 2024 | | |
|---|-------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
| | PwC | EY | Total | PwC | EY | Total |
| Certification des comptes | | | | | | |
| Emetteur | 1,1 | 1,4 | 2,5 | 1,1 | 1,1 | 2,2 |
| Filiales intégrées globalement | 2,8 | 1,8 | 4,6 | 3,7 | 2,1 | 5,8 |
| Sous-total | 4,0 | 3,1 | 7,1 | 4,8 | 3,2 | 8,0 |
| Services autres que la certification des comptes | | | | | | |
| Services requis par la loi | 0,2 | - | 0,2 | 0,1 | - | 0,1 |
| Services rendus lors de l'acquisition ou la cession de sociétés | - | - | - | 0,3 | - | 0,3 |
| Services fiscaux (*) | 0,1 | 1,1 | 1,2 | 0,1 | 0,6 | 0,7 |
| Autres services (**) | 7,3 | 0,2 | 7,5 | 3,2 | 0,6 | 3,8 |
| Sous-total | 7,6 | 1,3 | 8,9 | 3,7 | 1,2 | 5,0 |
| Certification des informations en matière de durabilité | - | - | - | 1,1 | - | 1,1 |
| Total | 11,6 | 4,4 | 16,0 | 9,6 | 4,4 | 14,0 |

(*) 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 2024.

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 | % |
|---|------------|----|------|--|------------|-----|------|
| Amériques | | | | Amériques | | | |
| FAIRMONT MY (BARBADOS) INC. | BARBADE | IG | 100% | FHR AUSTIN HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FAIRMONT - DUBAI HOLDINGS (BERMUDA) LTD | BERMUDE | IG | 100% | FHR CLAREMONT HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FAIRMONT HOTELS (BERMUDA) LIMITED | BERMUDE | IG | 100% | FHR DALLAS HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| ACCOR MANAGEMENT CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | FHR GDM HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| ACCOR CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | FHR WASHINGTON DC OPERATIONS LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| ACCOR CANADA HOLDINGS INC. | CANADA | IG | 100% | FHR SEATTLE OPERATIONS LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| 3985784 CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | FHR SAN FRANCISCO OPERATIONS LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| 6081541 CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | COPLEY PLAZA HOTEL OPERATING COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| 4229452 CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | SONOMA MISSION INN MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHP (CANADA) MANAGEMENT COMPANY INC. | CANADA | IG | 100% | KEA LANI LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| CP HOTELS MANAGEMENT | CANADA | IG | 100% | FHR (ML) OPERATING COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| CANADIAN PACIFIC EXPRESS & TRANSPORT LTD. | CANADA | IG | 100% | SWISSOTEL EMPLOYMENT SERVICES LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FRHI REAL ESTATE HOLDING (CANADA) INC. | CANADA | IG | 100% | THE CHICAGO HOTEL MANAGEMENT SERVICES COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR PROPERTIES INC. | CANADA | IG | 100% | FHR PITTSBURGH MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR WHISTLER OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | FHR CENTURY PLAZA HOTEL MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR LAKE LOUISE OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | DC SOFITEL, LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR JASPER OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | NORMANDIE LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR BANFF OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | LA LIBERTE LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| CANMORE LAUNDRY FACILITY OPERATIONS LIMITED | CANADA | IG | 100% | LA TOURAINE LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR LCF OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | LOS ANGELES MAISON INC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR RYH OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | ACCOR FRANCHISING US LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR QEH OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | FHP TELLURIDE MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| MANOIR RICHELIEU LTD./LTEE. | CANADA | IG | 100% | FHR ESJ OPERATIONS LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| ACCOR FRANCHISING CANADA INC | CANADA | IG | 100% | FHP GS HOLDINGS LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHP SP LIMITED PARTNERSHIP | CANADA | IG | 100% | BACK BAY HOTEL OPERATING COMPANY | ETATS UNIS | IG | 100% |
| ACCOR PME FRANCHISING CANADA INC. | CANADA | IG | 100% | ROE MANAGEMENT US INC. | ETATS UNIS | IG | 100% |
| EMB BANFF OPERATIONS CORPORATION | CANADA | IG | 100% | ACCOR PME FRANCHISING US INC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| SUNCARIBE GESTAO E INVESTIMENTOS | CUBA | IG | 100% | ACCOR PME US INC. | ETATS UNIS | IG | 100% |
| HOTELEIROS | CUBA | IG | 100% | REEF PROXIMITY | ETATS UNIS | MEE | 20% |
| ACCOR PME MEXICO HOTELES S.A. DE C.V. | MEXIQUE | IG | 100% | FHR COCOA LLC | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FHR MEXICO MANAGEMENT COMPANY S.A. DE C.V. | MEXIQUE | IG | 100% | ACCORHOTELS ARGENTINA S.A | ARGETINE | IG | 100% |
| ADMINISTRADORA DE VACACIONES FHP S.A. DE C.V. | MEXIQUE | IG | 100% | HOTELARIA ACCOR BRASIL SA | BRESIL | IG | 100% |
| ACCOR LUXURY MEXICO S.A. DE C.V. | MEXIQUE | IG | 100% | L.E.B.S.P.E. EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA. | BRESIL | IG | 100% |
| ACCOR MANAGEMENT US INC | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCOR INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA. (FASTBOOKING BRAZIL) | BRESIL | IG | 100% |
| HERITAGE BENEFITS COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCOR LUXURY BRAZIL LTDA. (IORQUE) | BRESIL | IG | 100% |
| FRHI REAL ESTATE HOLDING (US) INC. | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCOR HOTELS CHILE SPA | CHILI | IG | 100% |
| FAIRMONT US MANAGEMENT LP | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCORHOTELS COLOMBIA SA. | COLOMBIE | IG | 100% |
| ACCOR_HOTELS_&_RESORTS_(MARYLAND)_L | ETATS UNIS | IG | 100% | COLOMBIA IBIS | COLOMBIE | IG | 72% |
| FHP MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCOR LUXURY COLOMBIA | COLOMBIE | IG | 100% |
| FHP COCOA MANAGEMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 100% | ACCORHOTELS PERU SA | PEROU | IG | 100% |
| FHP SP (U.S.) MANAGEMENT COMPANY, LLC | ETATS UNIS | IG | 100% | | | | |
| SCOTTSDALE PRINCESS PARTNERSHIP | ETATS UNIS | IG | 100% | | | | |
| Grande Chine | | | | Grande Chine | | | |
| AAPC SHANGHAI CO LTD | CHINE | IG | 72% | AAPC HOTEL SERVICES LIMITED | CHINE | IG | 100% |
| AAPC HONG KONG CO LTD | CHINE | IG | 100% | AAPC HOTEL SERVICE LIMITED SHANGHAI HS | CHINE | IG | 100% |
| AAPC HOTEL MANAGEMENT LIMITED | CHINE | IG | 72% | | | | |

| Principales filiales et participation | Pays | M | % | Principales filiales et participation | Pays | M | % |
|--|---------------------|----|------|--|-------------|-----|------|
| Europe | | | | Europe | | | |
| ACCOR HOLDING FINANCE (HOLDING) | FRANCE | IG | 100% | ACCOR PURCHASING SOLUTIONS GMBH (APS) | ALLEMAGNE | IG | 100% |
| ACCOR AFRIQUE SUPPORT HS | FRANCE | IG | 100% | ACCOR LUXURY GERMANY GMBH | ALLEMAGNE | IG | 100% |
| ACTIMOS | FRANCE | IG | 100% | ACCOR LUXURY LEASECO GERMANY GMBH | ALLEMAGNE | IG | 100% |
| HOSPITALITY INSURANCE BROKER | FRANCE | IG | 100% | SWISSOTEL ESTONIA OU | ESTONIE | IG | 100% |
| AH FLEET SERVICES | FRANCE | IG | 100% | ACCOR (U.K.) LTD | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| SFPIE – SOCIETE FRANCAISE DE PARTICIPATIONS ET D'INVESTISSEMENTS EUROPEENS | FRANCE | IG | 100% | ACCOR HOTELSERVICES UK LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| SOC PARTICIPATION ILE DE FRANCE | FRANCE | IG | 100% | ACCOR LUXURY UK LTD | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| ACCOR LUXURY & LIFESTYLE | FRANCE | IG | 100% | ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZÁG KFT | HONGRIE | IG | 100% |
| IBIS BUDGET | FRANCE | IG | 98% | KAZAKHSTAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLP | KAZAKHSTAN | IG | 100% |
| SOCIETE DE MANAGEMENT INTERMARQUES | FRANCE | IG | 100% | ACCOR HOTELS SERVICES NETHERLANDS BV | PAYS-BAS | IG | 100% |
| SOCIETE HOTELIERE DE MONTPARNASSE (SHDM) | FRANCE | IG | 100% | ACCOR NEDERLAND BV | PAYS-BAS | IG | 100% |
| ACADEMIE FRANCE | FRANCE | IG | 100% | NOVOTEL FINANCE BV | PAYS-BAS | IG | 100% |
| MARGOT PREMIUM HOTELS | FRANCE | IG | 100% | ACCOR SERVICES POLAND SP. Z O.O. | POLOGNE | IG | 100% |
| SNC MANAGEMENT HOTELS PULLMAN | FRANCE | IG | 100% | ACCOR LUXURY POLAND SP. Z O.O. | POLOGNE | IG | 100% |
| SNC ROISSYPOLE MANAGEMENT HOTELS | FRANCE | IG | 100% | ACCOR HOTELSERVICES MAGYARORSZAG KFT BUDAPESTA - SUCURSALA BUCURESTI | ROUMANIE | IG | 100% |
| STE HOT EXPLOITATION MARSEILLE | FRANCE | IG | 100% | RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY LLC | RUSSIE | IG | 100% |
| SNC TOUR EIFFEL PULLMAN | FRANCE | IG | 100% | SAMHOTEL | RUSSIE | IG | 100% |
| SH DEFENSE GRANDE ARCHE | FRANCE | IG | 100% | YARHOTEL | RUSSIE | IG | 100% |
| SH DEFENSE GRANDE ARCHE MERCURE | FRANCE | IG | 100% | KALINHOTEL | RUSSIE | IG | 100% |
| SOCIETE HOTELIERE DE PRYTANEE | FRANCE | IG | 100% | RPHC (RUSSIAN PROMOTION HOTEL COMPANY) | RUSSIE | IG | 100% |
| CITADELLE VAUBAN SCI | FRANCE | IG | 100% | ACCOR AHS AB | SUEDE | IG | 100% |
| BELLE ILE CITADELLE SAS | FRANCE | IG | 100% | LLC UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY | UKRAINE | IG | 100% |
| DALLOYAU | FRANCE | IG | 100% | FRHI HOTELS & RESORTS S.A.R.L. | LUXEMBOURG | IG | 100% |
| ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH | AUTRICHE | IG | 100% | COMURA | LUXEMBOURG | IG | 100% |
| ACCOR HOTELS BELGIUM S.A. | BELGIQUE | IG | 100% | ACCORINVEST MEE | LUXEMBOURG | MEE | 30% |
| CIWLT S.A. | BELGIQUE | IG | 100% | ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN, S.L. | ESPAGNE | IG | 100% |
| ACCOR ASIA S.A. | BELGIQUE | IG | 100% | LEISURE HOTELS - HOTEL AND TOURISTIC ENTERPRISES SA | GRECE | IG | 100% |
| ACCORHOTELS SWITZERLAND SA | SUISSE | IG | 100% | ACCOR ISRAEL LTD | ISRAEL | IG | 100% |
| SWISSÔTEL MANAGEMENT GMBH | SUISSE | IG | 100% | ACCORHOTELS ITALIA S.R.L. | ITALIE | IG | 100% |
| ACCOR (SUISSE) S.A. | SUISSE | IG | 100% | TRENO SERVIZI INTEGRATI SRL IN LIQUIDAZIONE | ITALIE | IG | 100% |
| FRHI HOTELS & RESORTS (SWITZERLAND) GMBH | SUISSE | IG | 100% | MALTA HOTEL AND TOURISM CO.LTD | MALTE | IG | 100% |
| MÖVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT AG | SUISSE | IG | 100% | ACCORHOTELS PORTUGAL, S.A. | PORTUGAL | IG | 100% |
| MP INVEST AG | SUISSE | IG | 100% | ACCOR HOTEIS E SERVICOS (AHS) | PORTUGAL | IG | 100% |
| ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH | ALLEMAGNE | IG | 100% | | | | |
| Autres Activités | | | | Autres Activités | | | |
| JOHN PAUL CANADA | CANADA | IG | 100% | SAINT-CLAIR LE TRAITEUR SAS | FRANCE | IG | 100% |
| D-EDGE CHINA | CHINE | IG | 100% | OFS CONCIERGE SERVICES LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| P. ET C. CATERING MANAGT. CO | CHINE | IG | 100% | ONEFINESTAY USA LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| ACCOR GLOBAL RESERVATION CENTRE SLU | ESPAGNE | IG | 100% | ONEFINESTAY NY LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| VERYCHIC SAS | FRANCE | IG | 100% | BRANCH: ONEFINESTAY ST. MARTIN (FRANCE) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| VERYCHIC TRAVELS SLU | FRANCE | IG | 100% | BRANCH: ONEFINESTAY ST. BARTS (FRANCE) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| D-EDGE | FRANCE | IG | 100% | BRUMMELL LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| GEKKO | FRANCE | IG | 100% | LOUNGEUP | FRANCE | IG | 100% |
| GEKKO TECHNOLOGY | FRANCE | IG | 100% | BRUMMELL (CA) LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| TELDAR TRAVEL | FRANCE | IG | 100% | BRUMMELL GALLERIES LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| HOTEL CORPORATE SYSTEM | FRANCE | IG | 100% | FERRERS LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| GORDON BEDBANK | FRANCE | IG | 100% | FERRERS (CA) LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| AIR CORPORATE SYSTEM | FRANCE | IG | 100% | FERRERS GALLERIES LLC (USA) | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| TELDAR TRAVEL ESPANA | FRANCE | IG | 100% | JOHN PAUL HOLDING UK | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| TELDAR Portugal | FRANCE | IG | 100% | JOHN PAUL UK | ROYAUME UNI | IG | 100% |
| TELDAR TRAVEL LIMITED | FRANCE | IG | 100% | D-EDGE ITALIA | ITALIE | IG | 100% |
| TELDAR TRAVEL NETHERLANDS | FRANCE | IG | 100% | D-EDGE JAPAN | JAPON | IG | 100% |
| TELDAR TRAVEL ITALIA | FRANCE | IG | 100% | JOHN PAUL LUXEMBOURG | LUXEMBOURG | IG | 100% |
| SERVICE CONCIERGE (JOHN PAUL) | FRANCE | IG | 100% | JOHN PAUL PORTUGAL | PORTUGAL | IG | 100% |
| RESA EVENTS | FRANCE | IG | 100% | D-EDGE USA | ETATS UNIS | IG | 100% |
| LIDO SAS | FRANCE | IG | 100% | JOHN PAUL USA | ETATS UNIS | IG | 100% |
| FINANCIERE LOUIS SAS | FRANCE | IG | 100% | TRAVEL KEYS | ETATS UNIS | IG | 100% |
| POTEL ET CHABOT SAS | FRANCE | IG | 100% | POTEL ET CHABOT ASIA LIMITED | HONG KONG | IG | 100% |
| SAINT-CLAIR DAUPHINE SAS | FRANCE | IG | 100% | D-EDGE SAS SUCURSAL EN ESPANA | ESPAGNE | IG | 100% |
| SOC. D'EXPLOITATION DU PAVILLON GABRIEL SAS | FRANCE | IG | 100% | D-EDGE HOSPITALITY SOLUTIONS PTE LTD | SINGAPOUR | IG | 100% |
| Activité Lifestyle | | | | Activité Lifestyle | | | |
| AH NEW LIFESTYLE MEA | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 62% | MUN RESTAURANT J1 LLC | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE RESTAURANTS LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% | NOCTIS EVENT | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE MEXICO | MEXIQUE | IG | 62% | PARIS SOCIETY CONSULTING | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE QA LLC | QATAR | IG | 62% | PARIS SOCIETY GESTION | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE HK LTD | HONG KONG | IG | 62% | Paris Society International Holding LTD | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI) | CHINE | IG | 62% | PARIS SOCIETY INTERNATIONAL INVESTMENT LLC | FRANCE | IG | 62% |
| SOFITEL SUPPORT AFRIQUE | FRANCE | IG | 100% | PARK CITY | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE ARABIA FOR HOTEL SERVICES | ARABIE SAOUDITE | IG | 62% | PHI | FRANCE | IG | 62% |
| RIXOS CONSULTANCY FZE | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 44% | PONTHIEU ARTOIS | FRANCE | IG | 62% |
| RIXOS HOSPITALITY EGYPT S.A.E. | EGYPTE | IG | 22% | PSMA | FRANCE | IG | 62% |

| Activité Lifestyle | | | | Activité Lifestyle | | | |
|--|---------------------|----|------|---|---------------------|-----|------|
| RIXOS HOSPITALITY BV | PAYS-BAS | IG | 44% | PSO ACHAT | FRANCE | IG | 62% |
| 2IC MUSEUM HOTELS | ETATS UNIS | IG | 53% | PSO EVENT | FRANCE | IG | 62% |
| MORGANS ACQUISITION LLC | ETATS UNIS | IG | 62% | PSO FINANCE IT | FRANCE | IG | 62% |
| FAENA HOTELS & RESORT (MARYLAND) LLC | ETATS UNIS | IG | 100% | PSO RESTAURANT | FRANCE | IG | 62% |
| FH MIAMI OPERATIONS | ETATS UNIS | IG | 62% | PSO RH PAIE | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE GERMANY GMBH | ALLEMAGNE | IG | 62% | RASPOUTINE SAINT TROPEZ | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE HOLDING LTD | ROYAUME UNI | IG | 62% | RBC MEGEVE | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE LIFESTYLE GROUP LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% | RIVER SOCIETY | FRANCE | IG | 62% |
| AH NEW LIFESTYLE RUSSIA | RUSSIE | IG | 62% | S.T.R | FRANCE | IG | 62% |
| ENNISMORE FRANCE SAS | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION 3 ROYAL | FRANCE | IG | 62% |
| MAMA SHELTER | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION BAGATELLE EVENTS | FRANCE | IG | 62% |
| 42 POINCARE | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION DE L'AUDITORIUM | FRANCE | IG | 62% |
| 59 POINCARE | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION DU STUDIO | FRANCE | IG | 62% |
| ALL INC PROD | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION EVENEMENTIEL | FRANCE | IG | 62% |
| B.P.S | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION QUAI ALEXANDRE | FRANCE | IG | 62% |
| BAL DE LA MARINE | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE DU PAVILLON DES BOTANISTES | FRANCE | IG | 62% |
| BEAURESTO | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE DU TROIS CLICHY | FRANCE | IG | 62% |
| BRA MEGEVE | FRANCE | IG | 62% | TERMINAL 7 | FRANCE | IG | 62% |
| C.T.A.M | FRANCE | IG | 62% | TOKYO EXPLOITATION | FRANCE | IG | 62% |
| CADAPA | FRANCE | IG | 62% | WILSON EXPLOITATION | FRANCE | IG | 62% |
| CITADELLE VAUBAN | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE HOTEL MANAGEMENT UK LTD | ROYAUME UNI | IG | 62% |
| ESPACE SAINT-LAZARE | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE INTERNATIONAL MANAGEMENT LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% |
| ESPACE YOYO | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE MA NEWCO 2018 LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% |
| EVENTIS AND CO | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE INTERNATIONAL USA HOLDINGS LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% |
| GIGI RIGOLATTO BEACH CLUB L.L.C | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE US LEGACY HOLDINGS, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| GIRAFE | FRANCE | IG | 62% | MHG HOLDCO LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| GOURCUFF SOCIETY HOTELS | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE AMERICAS RESTAURANT MANAGEMENT, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| GUMERY | FRANCE | IG | 62% | SLS GROUP HOTEL LICENSING HOLDCO, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| HLE | FRANCE | IG | 62% | SLS GROUP, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| HOTEL ABBAYE | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE US CALL CENTER MANAGEMENT LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| ITALIE EVENT | FRANCE | IG | 62% | 801 SMA LESSEE LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LA CABOCHE | FRANCE | IG | 62% | DAKOTA DEVELOPMENT COMPANY LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LA SUITE GIRAFE | FRANCE | IG | 62% | MORGANS GROUP LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LE BILLOT ETOILE | FRANCE | IG | 62% | MORGANS HOTEL GROUP MANAGEMENT LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LE DERNIER ETAGE | FRANCE | IG | 62% | MAMA SHELTER US NEW | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LE MADAM | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE HOLDINGS US INC. | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LE PIAF SAINT TROPEZ | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE INTERNATIONAL USA INC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| LE ROOFTOP DES CHAMPS ELYSEES | FRANCE | IG | 62% | RAFFLES FRANCE | FRANCE | IG | 100% |
| LE ROOFTOP DES TERRASSES | FRANCE | IG | 62% | TRIBE HOTEL GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| LE TOIT DU NEUVIEME | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE PACIFIC PTY LTD | AUSTRALIA | IG | 62% |
| LES HARAS DES VAUX DE CERNAY | FRANCE | IG | 62% | LARGO DO BOTICÁRIO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A. (JO&JOE BRAZIL) | BRAZIL | IG | 100% |
| LES PAVILLONS DES ETANGS | FRANCE | IG | 62% | ENNISMORE ASIA PTE LTD | SINGAPORE | IG | 62% |
| MAISON RUSSE SAINT TROPEZ | FRANCE | IG | 62% | SOCIETE D'EXPLOITATION PARIS MORLAND S.E.P.M. | FRANCE | IG | 62% |
| MEGEVE HOLDING | FRANCE | IG | 62% | RIKAS RESTAURANTS MANAGEMENT LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 32% |
| MGP | FRANCE | IG | 62% | AI GLOBAL HOLDING LIMITED | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 62% |
| MONTAIGNE INVEST | FRANCE | IG | 62% | DELANO HOTEL MANAGEMENT UK LIMITED | ROYAUME UNI | IG | 62% |
| ENNISMORE MALDIVES PRIVATE LIMITED | MALDIVES | IG | 62% | SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| SBE/CLEO MIDDLE EAST LLC | ETATS UNIS | IG | 62% | DELANO UAE OPKO, LLC | ETATS UNIS | IG | 41% |
| SBE/KATSUYA MIDDLE EAST LLC | ETATS UNIS | IG | 62% | FH NY OPERATIONS, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| MORGANS HOTEL GROUP CO. LLC | ETATS UNIS | IG | 62% | DELANO MIAMI BEACH EMPLOYER, LLC | ETATS UNIS | IG | 62% |
| DELANO BRAND HOLDINGS, LLC | ETATS UNIS | IG | 41% | DELANO US OPKO, LLC | ETATS UNIS | IG | 41% |
| Asie du Sud Est | | | | Asie du Sud Est | | | |
| ACCOR PLUS | AUSTRALIE | IG | 100% | RAFFLES INTERNATIONAL LIMITED | THAILANDE | IG | 100% |
| PT AAPC INDONESIA | INDONESIE | IG | 100% | FRHI HOTELS & RESORTS (SINGAPORE) PTE LTD | THAILANDE | IG | 100% |
| AAPC JAPAN K.K. | JAPON | IG | 100% | FRHI HOLDINGS (SING) PTE. LTD. | PHILIPPINES | IG | 100% |
| AA KOREA HOTEL MANAGEMENT CO. LTD. | COREE DU SUD | IG | 51% | RESORTS INTERNATIONAL (1997) PTE LTD. | MALDIVES | IG | 100% |
| AAPC SINGAPORE PTE LTD | SINGAPOUR | IG | 100% | FRS HOTEL GROUP (PHILIPPINES), INC. | THAILANDE | IG | 100% |
| AAPC ASIA PTE LTD | SINGAPOUR | IG | 100% | FRHI RENTAL MANAGEMENT (PHILIPPINES), INC. | THAILANDE | IG | 100% |
| AHDF PTE LTD | SINGAPOUR | IG | 100% | MH & R MAN (THAILAND) LIMITED | JAPON | IG | 100% |
| AAPC EXPERIENCE PTE LTD | SINGAPOUR | IG | 100% | AAPC (THAILAND) LIMITED | JAPON | IG | 100% |
| S & P, INC. | SINGAPOUR | IG | 100% | RAFFLES (JAPAN) G.K. | PHILIPPINES | IG | 100% |
| AAPC (MALDIVES) PRIVATE LIMITED | SINGAPOUR | IG | 100% | ACCOR LUXURY MALDIVES PRIVATE LIMITED | MALDIVES | IG | 100% |
| ACCOR LUXURY (THAILAND) LIMITED | SINGAPOUR | IG | 100% | ACCOR LUXURY PHILIPPINES INC. | PHILIPPINES | IG | 100% |
| RAFFLES (THAILAND) LIMITED | SINGAPOUR | IG | 100% | RAFFLES (MALDIVES) PRIVATE LIMITED | MALDIVES | IG | 100% |
| ACCOR LUXURY (JAPAN) G.K. | PHILIPPINES | IG | 100% | RAFFLES (PHILIPPINES) INC. | PHILIPPINES | IG | 100% |
| Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie | | | | Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie | | | |
| ACCOR S.A.(DUBAI BRANCH) | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% | MH&R MANAGEMENT MORROCCO LLC | MAROC | IG | 100% |
| FHR GULF MANAGEMENT FZ-LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% | ACCOR AFRIQUE SERVICES | MAROC | IG | 100% |
| ACCORHOTELS MIDDLE EAST AND AFRICA FZ-LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% | BELLE RIVIERE HOTEL LTD | ILE MAURICE | IG | 100% |
| MOVENPICK HOTELS & RESORTS MANAGEMENT FZ-LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% | KASADA HOSPITALITY FUND LP | ILE MAURICE | MEE | 30% |
| ACCOR HOTELS ALGERIE | ALGERIE | IG | 100% | ACCOR MANAGEMENT, CONSULTING AND SPORT EVENTS LLC | QATAR | IG | 100% |
| ACCOR HOTEL SAE | EGYPTE | IG | 100% | SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT | ARABIE SAUDITE | IG | 100% |
| EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY | EGYPTE | IG | 66% | STE DAKAROISE HOSPITALITY SA | SENEGAL | IG | 100% |
| MHR- MOVENPICK HOTELS AND RESORT | EGYPTE | IG | 100% | TUNISIA HOTELS & RESORTS SA | TUNISIE | IG | 100% |
| SOFITEL MGT CIE MIDDLE EAST | FRANCE | IG | 100% | TAMARIS TURIZM | TÜRKIYE | IG | 100% |

| Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie | | | | Inde, Moyen-Orient, Afrique et Turquie | | | |
|--|------------------|-----|------|--|---------------------|----|------|
| MHR MANAGEMENT GHANA LIMITED | GHANA | IG | 100% | ACCORHOTELS SOUTH AFRICA (PTY) LTD. | AFRIQUE DU SUD | IG | 100% |
| AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS | INDE | IG | 51% | MANTIS AFRICA HOLDINGS (PTY) LTD | AFRIQUE DU SUD | IG | 55% |
| FHR HOTELS & RESORTS (INDIA) PRIVATE LIMITED | INDE | IG | 100% | ACCOR LUXURY MEA FZ-LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% |
| ECONOMY HOTELS INDIA SERVICES PRIVATE LIMITED | INDE | IG | 100% | RAFFLES MEA FZ-LLC | EMIRATS ARABES UNIS | IG | 100% |
| INTERGLOBE HOTELS PRIVATE LIMITED | INDE | MEE | 40% | ACCOR GESTION MAROC | MAROC | IG | 100% |
| Pacifique | | | | Pacifique | | | |
| ACCOR CASINO INVESTMENTS PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | THL AIRPORT HOTEL MELBOURNE PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS SYDNEY CITY PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC DEVELOPMENT SERVICES PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | PEPPERS LEISURE PTY LTD TB | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC (RS) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC HOTELS PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SAVILLE HOTEL GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AUSTRALIA ASIA PACIFIC HOTELS LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | WEST END APARTMENTS MANAGEMENT PTY. LTD. | AUSTRALIE | IG | 100% |
| ACCOR RESORTS MANAGEMENT PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | PEPPERS LEISURE PROPRIETARY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES OPERATIONS (DH) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | TOURISM, HOTELS & LEISURE PROPRIETARY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES OPERATIONS (SWS) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA GROUP HOLDINGS II PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES OPERATIONS (ECONOMY) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA GROUP LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| QP HOTELS PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA IP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| INITIAL NOMINEES PTY. LTD. | AUSTRALIE | IG | 100% | GLOBAL VOYAGER GROUP ADMIN PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| QJ AUSTRALIA PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA HOSPITALITY ADMIN PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| QP MNGNT PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA MANAGEMENT PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MERIBELLE PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA RESORTS GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC DISTRIBUTION SERVICES PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | LORNE RESORT APARTMENTS LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC AUSTRALIA PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | BREAKFREE RESORTS (VICTORIA) PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES (WA) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | PEPPERS BROADBEACH PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES (FI) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | ACREEDTO PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| HOTELS HOLDINGS TRUST | AUSTRALIE | IG | 100% | BARONDENE PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC PROPERTIES (TW) PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | BEACHBOURNE PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| NS MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | CASTLEGALE PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC MANAGEMENT SERVICES PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SANDMOON PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| ALL SEASONS PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | CAPITAL TOWER APARTMENTS CANBERRA PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC LOUNGE SERVICES UK LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA LEISURE RESORTS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC SERVICES PTE LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MIRVAC HOTELS PAYROLL | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA ETTALONG (NSW) PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MIRVAC MANAGEMENT LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MIRVAC HOTELS AUSTRALIA | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA AUSTRALIA (NSW) PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AAPC LOUNGE SERVICES INC | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA GROUP OPERATIONS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SAMARAD PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MIRVAC PROJECTS | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA RESORTS LETTING PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| ACCOR AUSTRALIA & NEW ZEALAND HOSPITALITY PTY LIMITED (NEW ZEALAND BRANCH) | AUSTRALIE | IG | 100% | SAMARAD LETTING PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AS HOTEL I PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | BRK ASSET HOLDINGS PROPRIETARY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AS HOTEL II PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | BRK (NSW) PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| AS HOTEL GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | BRK RESORTS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC APARTMENTS FROME STREET PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA MLR GROUP PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENT & HOTEL GROUP PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SA MANTRA PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| LERINA HOLDINGS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | SUNLEISURE HOTELS & RESORTS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS EXHIBITION STREET PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | SUNLEISURE OPERATIONS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL HOTEL BANKSTOWN PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | A&R HOSPITALITY SERVICES PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC SUITES ADELAIDE PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | PT MGHM INDONESIA (INDONESIAN ENTITY) | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC SUITES MELBOURNE PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MG ASIA PACIFIC PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PARRAMATTA PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | ALMMS LLC | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL APARTMENTS PARRAMATTA PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | MG HOTELS NORTH PACIFIC LLC | AUSTRALIE | IG | 100% |
| KENT STREET SUITES PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | MG NORTH PACIFIC HOLDINGS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL SUITES PERTH PTY LIMITED | AUSTRALIE | IG | 100% | MANTRA GROUP PROPERTY MANAGEMENT PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% |
| THE PARK AT MELBOURNE (AUSTRALIA) PTY. LTD. | AUSTRALIE | IG | 100% | AAPC PME NZF LIMITED | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% |
| PACIFIC INTERNATIONAL HOTELS PTY LTD | AUSTRALIE | IG | 100% | AAPC PROPERTIES PTY LIMITED | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% |
| MIRVAC HOTELS NZ BRANCH | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% | BREAKFREE RESORTS NZ LIMITED | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% |
| MANTRA RESORTS AUSTRALIA PTY LTD | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% | ACCOR LUXURY AUSTRALIA | AUSTRALIE | IG | 100% |
| MANTRA HOTELS & RESORTS AUSTRALIA PTY LTD | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% | AAPC NZ (LUXURY) | NOUVELLE-ZELANDE | IG | 100% |

M : Méthode

IG : Intégration globale

MEE : Mise en équivalence

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt du Groupe