

CLUB MÉDITERRANÉE 

 Rapport Annuel 2011



CLUB MÉDITERRANÉE

RAPPORT ANNUEL 2011



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 20 janvier 2012, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Cette version annule et remplace la version mise en ligne le 23 janvier 2012 sur le site de l'AMF. Les modifications faites par rapport à la version déposée le 20 janvier 2012 sont les suivantes :

- p 110 : modification du tableau de la partie 4.6.1. Synthèse des rémunérations, pour les montants dus et versés en 2011 des avantages en nature ainsi que des montants totaux pour M. Henri Giscard d'Estaing et M. Michel Wolfovski.
- p 114 : modification du tableau de Synthèse des rémunérations, options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social, pour les montants au titre de l'exercice 2011 des rémunérations dues et les montants totaux pour M. Henri Giscard d'Estaing et M. Michel Wolfovski.

1. PRESENTATION DU GROUPE	4		
1.1. HISTORIQUE	4		
1.2. EDITO DU PRESIDENT	5		
1.3. CONSEIL D'ADMINISTRATION	6		
1.4. COMITE DE DIRECTION GENERALE	7		
1.5. L'ANNEE 2011 EN CHIFFRES	8		
1.6. L'ACTIVITE VILLAGES	9		
1.7. LE MARCHE DES TITRES	14		
1.8. LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	17		
1.9. LA COMMUNICATION FINANCIERE	22		
2. RAPPORT DE GESTION	23		
2.1. FAITS MARQUANTS	23		
2.2. ANALYSE DES COMPTES	23		
2.3. PERSPECTIVES 2012	30		
2.4. FACTEURS DE RISQUES	32		
2.5. SOCIETE MERE	37		
2.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	37		
3. DEVELOPPEMENT DURABLE	39		
4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	73		
4.1. COMPOSITION DU CONSEIL ET DE SES COMITES	73		
4.2. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	86		
4.3. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	91		
4.4. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE		97	
4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTROLE INTERNE		109	
4.6. REMUNERATION DES DIRIGEANTS		110	
4.7. MANDATS ET HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES		116	
5. ETATS FINANCIERS	117		
5.1. COMPTES CONSOLIDES		117	
5.1.1. TABLEAUX DE SYNTHESE		118	
5.1.2. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES		122	
5.1.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES		165	
5.1.4. ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31/10/11		166	
5.2. COMPTES SOCIAUX		168	
5.2.1. TABLEAUX DE SYNTHESE		168	
5.2.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX		173	
5.2.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS		193	
6. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES JURIDIQUES	194		
6.1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT LA SOCIETE		194	
6.2. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RESOLUTIONS		196	
6.3. PROJET DE RESOLUTIONS		201	
7. TABLE DE CONCORDANCE	206		
8. PERSONNES RESPONSABLES	209		



1. PRESENTATION DU GROUPE

1.1. HISTORIQUE

1950

Création du Club Méditerranée par Gérard Blitz sous forme d'association à but non lucratif mise en œuvre par Gilbert Trigano. Ouverture du premier village, Alcudia, aux Baléares.

1957

Transformation du Club Méditerranée en société anonyme.

1963

Gilbert Trigano devient Président-Directeur Général. L'entreprise poursuit son développement essentiellement sur le marché européen.

1966

Introduction à la Bourse de Paris.

1968

Ouverture du premier village aux Antilles françaises (Fort Royal en Guadeloupe) et accès au marché américain.

1979

Développement du parc de villages en Asie (Cherating en Malaisie, Château Royal en Nouvelle Calédonie) et en Amérique du Sud (Itaparica au Brésil).

1985

Ouverture du village de Farukolufushi aux Maldives et de Phuket en Thaïlande.

1989

Ouverture du village d'Opio dans l'arrière-pays niçois.

1990

Lancement de Club Med 1, le plus grand voilier du monde.

1992

Lancement de Club Med 2 et ouverture du village de Columbus Isle aux Bahamas.

1995

Serge Trigano est nommé Président-Directeur Général.

1997

Transformation de la Société en Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Philippe Bourguignon est nommé Président du Directoire.

1999

Acquisition de Jet tours, 4^e tour opérateur français.

2001

Acquisition de Gymnase Club, qui deviendra Club Med Gym.

2002

Henri Giscard d'Estaing devient Président du Directoire.

2003

Ouverture du village de Trancoso au Brésil et du village de la Palmyre-Atlantique en France.

2004

Ouverture du premier village « 3 en 1 » à Marrakech, vitrine du nouveau Club Med haut de gamme, convivial et multiculturel.

2005

Transformation du Club Méditerranée en société anonyme administrée et gérée par un Conseil d'Administration dont Henri Giscard d'Estaing prend la présidence. Ouverture du village de Peisey-Vallandry en Savoie.

2006

Réouverture du village de Cancun Yucatan en 4 Tridents au Mexique et du village de Kani aux Maldives.

2007

Ouverture du premier village 5 Tridents (la Plantation d'Albion à l'île Maurice) et lancement commercial du concept des Villas Club Med.

2008

Cession de Jet tours et de Club Med Gym. Recentrage sur le cœur de métier, les villages haut de gamme.

2009

Renforcement de la structure financière grâce à une augmentation de capital et une émission d'ORANE pour 100 M€. Fermeture de Club Med World. Inauguration de la première Villa à la Plantation d'Albion, Ile Maurice.

2010

Entrée du groupe chinois Fosun dans le capital. Cession du village de Sestrières. Lancement d'une nouvelle OCEANE de 80 M€ à échéance 2015. Pose de la première pierre à Valmorel. Inauguration des villages de Sinai Bay et Yabuli.

2011

Lancement de la commercialisation des appartements-chalets et inauguration du village de Valmorel.

1.2. EDITO DU PRESIDENT

En 2011, notre stratégie de montée en gamme et notre couverture géographique mondiale nous ont permis d'afficher une croissance de l'activité et une très forte progression de la rentabilité. Cela a pu être accompli malgré un contexte difficile pour le secteur du tourisme, touché par les événements en Afrique du Nord, l'accident de Fukushima ainsi que par la crise financière en Europe.

Nous avons poursuivi le recrutement de clients en 4 et 5 Tridents (+130 000) qui représentent désormais 65% de la clientèle du Club Med. Par ailleurs, la satisfaction de notre clientèle a atteint en 2011 des niveaux record.

L'amélioration de ces indicateurs clés entraîne une très forte progression de la rentabilité du Groupe, avec une marge opérationnelle qui s'élève à 8,9% du chiffre d'affaires, contre 8,0% en 2010. Notre résultat net avant impôts et éléments non récurrents a été multiplié par quatre sur l'année et notre résultat net est positif à 2 M€.

Les résultats de l'année 2011 nous permettent de regarder l'avenir avec confiance, même si les fortes incertitudes liées à la conjoncture économique et financière nous conduisent à rester vigilants.

Dans le cadre de la finalisation de notre montée en gamme, notre objectif est d'atteindre fin 2012 2/3 de notre parc de villages en 4 et 5 Tridents. Fin 2011, 62% de la capacité se situe sur le haut et le très haut de gamme.

Nous avons inauguré en décembre 2011 le village de Valmorel en Savoie qui propose la gamme complète de notre offre haut de gamme : village 4 Tridents avec Espace 5 Tridents et appartements-chalets.

2012 verra également l'ouverture du 2^{ème} village en Chine à Guilin, village 4 Tridents, ainsi que la rénovation de Phuket en Thaïlande et Kabira au Japon, et enfin la finalisation du passage en 4 Tridents de Sahoro au Japon.

Parallèlement, nous avons pour objectif de réaliser 60% de notre distribution en direct en 2012 nous permettant de renforcer le contact direct avec nos clients.

Nous avons par ailleurs de nouvelles ambitions de croissance, par des gains de parts de marché sur les marchés matures sur lesquels le Groupe occupe le plus souvent des positions de niche, notamment au Royaume-Uni où nous surperformons le marché touristique.

Enfin, le Groupe veut aller chercher la croissance sur les marchés à fort développement, et notamment en Chine. Le Club Med souhaite faire de ce pays le deuxième marché du Groupe en 2015 avec 5 villages et 200 000 clients, grâce au soutien de notre actionnaire Fosun et avoir, dès 2012, 20% de ses clients venant des pays émergents où se développe très rapidement le marché des vacances.

HENRI GISCARD D'ESTAING

PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

CLUB MEDITERRANEE



1.3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 OCTOBRE 2011 EST COMPOSE DE 13 ADMINISTRATEURS DONT 7 SONT INDEPENDANTS (*) ET DE 2 CENSEURS :

HENRI GISCARD D'ESTAING

Président-Directeur Général - Club Méditerranée

ANASS HOUIR ALAMI

Directeur Général - Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

SAUD AL SULAIMAN (*)

Associé et Directeur Général - Rolaco Trading

ALAIN DININ (*)

Président-Directeur Général de Nexity

GUANGCHANG GUO

Président - Groupe FOSUN

CHRISTINA JEANBART (*)

Vice-Président - Rolaco Holding SA

PASCAL LEBARD

Administrateur - Directeur Général - Sequana

GEORGES PAUGET (*)

Président - SAS Economie, Finance et Stratégie

JIANNONG QIAN

General Manager Business Investment - Groupe FOSUN

ISABELLE SEILLIER (*)

Président - J.P. Morgan France

Directeur des activités de banque d'investissement France et Afrique du Nord

ANNE-CLAIRE TAITTINGER (*)

Senior advisor et administrateur -

Wefcos-Women's Forum

THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE (*)

Président-Directeur Général - Groupe SEB

CMVT INTERNATIONAL¹, représenté par M. Amine Benhalima

Président Directeur Général - Fipar-Holding, Filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

Directeur Général Adjoint - Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

DOMINIQUE GAILLARD², CENSEUR

Directeur Général et membre du Directoire, en charge des Fonds Directs - AXA Private Equity

GERARD PLUVINET, CENSEUR

Président du Directoire - 21 Centrale Partners

(*) Selon les critères de l'AFEP-MEDEF

¹ Anciennement dénommée Fipar International

² Nommé le 3 novembre 2011

1.4. COMITE DE DIRECTION GENERALE

HENRI GISCARD D'ESTAING (*)

Président-Directeur Général

MICHEL WOLFOVSKI (*)

Directeur Général Délégué, Directeur Financier

SYLVIE BRISSON

Directrice Ressources Humaines Groupe

PATRICK CALVET

Directeur Général Villages Europe-Afrique

ANNE YANNIC

Directeur Général - Marchés France, Belgique et Suisse

SYLVAIN RABUEL

Directeur Général - Nouveaux Marchés Europe-Afrique

CAROLINE PUECHOULTRES

Directrice Générale Stratégie

Directrice Générale Asie-Pacifique

OLIVIER HORPS

Directeur Général - Grande Chine

XAVIER MUFRAGGI

Directeur Général - Amérique du Nord

JANYCK DAUDET

Directeur Général - Amérique Latine

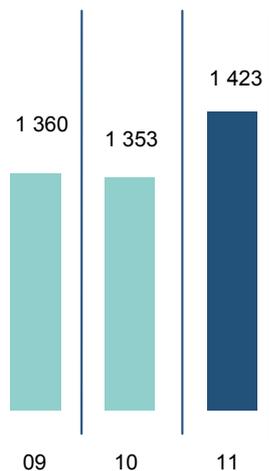
(*) Mandataires sociaux



1.5. L'ANNEE 2011 EN CHIFFRES ⁽¹⁾

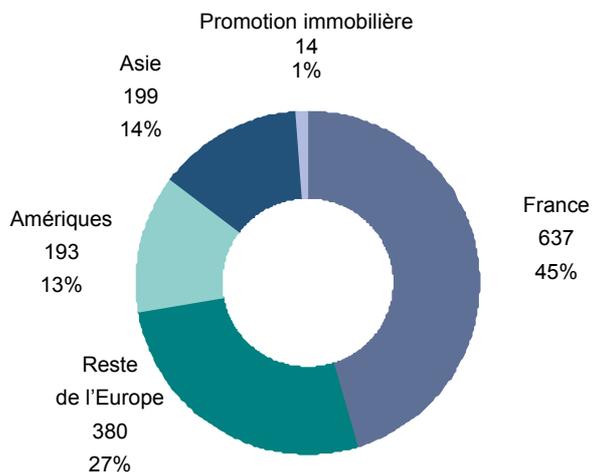
CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)



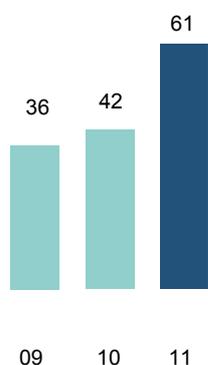
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE EMETTRICE ET ACTIVITE

(en millions d'euros et en %)



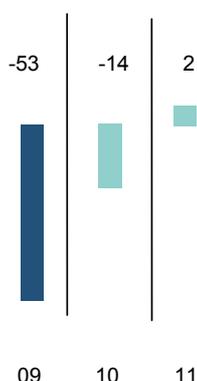
ROC VILLAGES

(en millions d'euros)



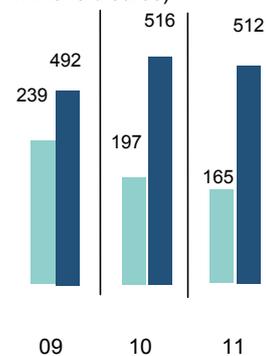
RESULTAT NET

(en millions d'euros)



ENDETTEMENT NET ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)



⁽¹⁾ Chiffres publiés

■ Endettement net
■ Capitaux propres

Le chiffre d'affaires du Club Méditerranée s'élève à 1 423 M€ pour l'exercice clos le 31 octobre 2011, en progression de 5,2%.

L'exercice 2011 a connu une amélioration de la rentabilité opérationnelle avec un Résultat Opérationnel Courant (ROC) Villages à 61 M€ contre 42 M€ en 2010. Le résultat net avant impôt et éléments non récurrents est de 33 M€ contre 8 M€ en 2010.

Le ratio d'endettement est de 32% contre 38% en 2010, grâce aux efforts de réduction de la dette déployés pendant l'exercice.

1.6. L'ACTIVITE VILLAGES

DEFINITIONS

JOURNEES HOTELIERES (JH) VENDUES

Puisqu'il combine le nombre de clients et leur durée de séjour, l'indicateur de journée hôtelière vendue représente l'utilisation d'un lit et de l'ensemble des installations par un client pendant une journée.

TAUX D'OCCUPATION, CAPACITE

Le taux d'occupation est le rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre de journées hôtelières vendues et la capacité globale. La capacité représente le nombre total de journées hôtelières ouvertes à la vente sur une saison ou une année. Le taux d'occupation évalué en nombre de lits permet d'apprécier le remplissage des villages.

VOLUME

On entend par « effet volume », l'impact sur le chiffre d'affaires ou sur le Résultat Opérationnel Courant Villages de la hausse ou de la baisse du nombre de journées hôtelières vendues. Il reflète principalement la sensibilité de l'indicateur aux variations quantitatives de l'activité des villages.

MIX/PRIX

L'effet Mix/Prix représente l'effet combiné de quatre phénomènes :

- l'évolution pour un village donné et sur une période fixée, du prix de commercialisation d'un séjour et du transport correspondant ;

- l'influence de la répartition des clients adultes / enfants dans les villages sur le revenu moyen ;

- la répartition des ventes entre les villages qui pratiquent des tarifs différents ;

- la catégorie de confort ou le positionnement des ventes du Groupe sur l'année (haute saison / basse saison).

REVPAB

Indicateur clé de la montée en gamme, le « Revenue Per Available Bed » (revenu par lit disponible) permet de prendre en compte à la fois l'évolution du taux d'occupation et du prix moyen. Il s'agit du chiffre d'affaires total comparable villages hors taxes et hors transport divisé par la capacité.

EVOLUTION DU REVPAB

à taux de change constant en €/JH

	2009	2010	2011	Var 11/10	Var 11/09
Europe	100,1	96,7	98,9	2,3%	-1,2%
Amériques	79,7	79,5	86,0	8,2%	8,0%
Asie	96,2	93,8	98,5	5,0%	2,4%
Total Villages	94,9	92,3	95,8	3,8%	0,9%

EVOLUTION DE LA CAPACITE HOTELIERE PAR NIVEAU DE CONFORT

en % de la capacité totale

	2009	2010	2011
2 et 3 Tridents	46	45	38
4 et 5 Tridents	54	55	62
Total	100	100	100

EVOLUTION DE LA CAPACITE HOTELIERE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

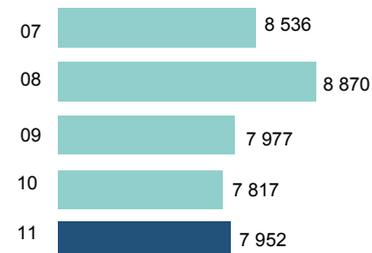
en milliers de journées hôtelières

	2009	%	2010	%	2011	%
Europe	7 191	63	7 224	62	7 110	61
Amériques	2 591	22	2 693	23	2 800	24
Asie	1 740	15	1 765	15	1 799	15
Total	11 522	100	11 682	100	11 709	100

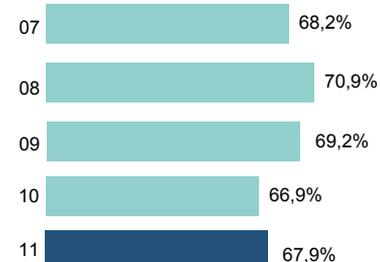
DISTRIBUTION

Les villages sont vendus à travers le réseau direct du Groupe (site Internet, agences en propre et call-centers) ainsi que par l'intermédiaire d'un réseau indirect d'agences de voyages. Au niveau mondial, en chiffre d'affaires, la répartition est de 58,6% pour la distribution directe et 41,4% pour la distribution indirecte.

NOMBRE DE JOURNEES HOTELIERES VENDUES (en milliers)

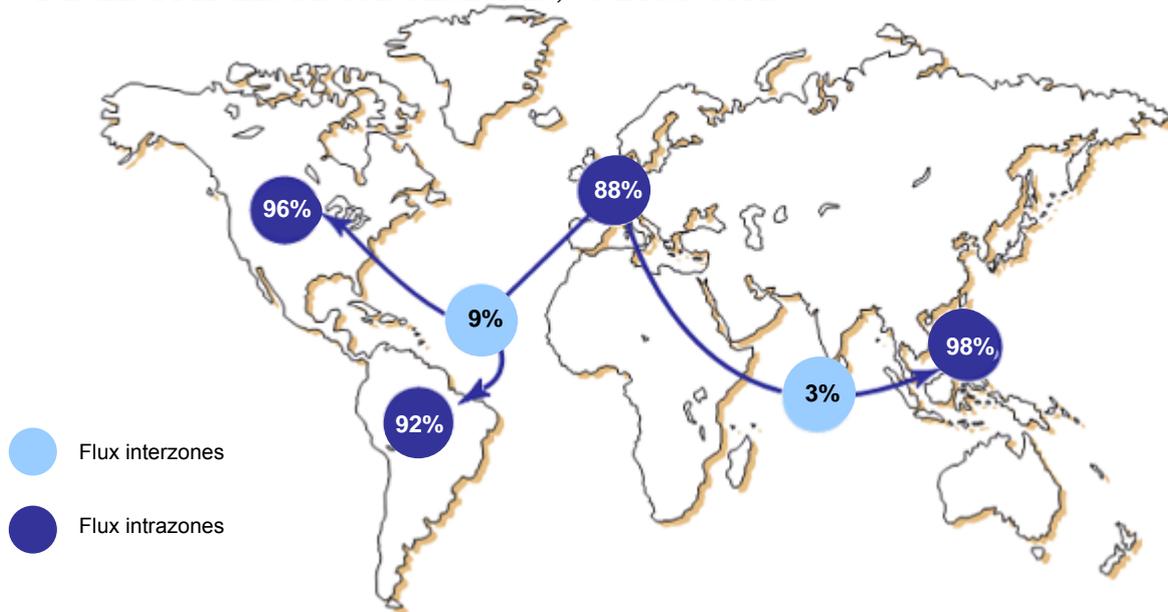


TAUX D'OCCUPATION





DEVELOPPER LES FLUX INTERZONES, UNE PRIORITE



EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS

PAR PAYS ET PAR ZONE

En milliers	2007	2008	2009	2010	2011
France	560	594	531	504	502
Belgique	101	107	95	92	93
Grande-Bretagne	28	31	35	39	43
Italie	63	59	47	42	33
Suisse	30	32	27	27	28
Israël	21	23	19	19	21
Allemagne	20	19	18	17	18
Hollande	26	28	23	19	16
Afrique du Sud	7	13	13	13	14
Russie	9	11	10	11	11
Turquie	8	9	8	6	8
Portugal	6	6	5	4	3
Espagne	7	5	4	3	3
Autres	14	18	13	15	11
EUROPE	900	955	848	811	804
Etats-Unis - Canada	119	118	102	104	117
Brésil	68	70	68	68	74
Argentine	15	15	11	13	15
Mexique	11	5	9	8	11
Autres	4	3	2	3	3
AMERIQUES	217	211	192	196	220
Chine	16	18	23	32	45
Hong Kong/Taiwan	22	24	22	27	31
Asie du Sud-Est	44	46	50	56	55
Japon	82	60	51	48	38
Australie	23	27	25	27	29
Corée du Sud	19	17	15	20	19
Autres	1	3	2	2	4
ASIE	207	195	188	212	221
TOTAL CLUB MED	1 324	1 361	1 228	1 219	1 245

Le Club Méditerranée distingue deux sources de chiffre d'affaires : les zones émettrices et les zones réceptrices.

Les zones émettrices sont les zones de chiffres d'affaires et de coûts commerciaux (ex : Royaume-Uni, Belgique, Canada).

Les zones réceptrices sont essentiellement les zones de chiffres d'affaires locaux et de coûts opérationnels (ex : Maroc).

La caractéristique du Club Méditerranée est de créer des flux interzones, en particulier de l'Europe vers l'Asie et la zone Amériques. Néanmoins, une majorité de clients part dans les villages de sa zone d'origine.

Les principaux flux interzones sont les suivants : 9% des Européens vont en zone Amériques mais ceux-ci représentent 25% de la clientèle de cette zone. De la même façon, 3% des Européens se rendent en Asie et représentent 10% de la clientèle de cette zone.

MODES D'EXPLOITATION DES VILLAGES AU CLUB MEDITERRANEE

<i>en villages</i>	Management	Propriété	Location	Total
Europe	6	8	40	54
Amériques	0	10	1	11
Asie	2	4	3	9
Total	8	22	44	74

<i>en nombre de lits</i>	Management	Propriété	Location	Total
Europe	4 419	4 715	26 707	35 841
Amériques	0	7 447	546	7 993
Asie	1 336	2 805	1 691	5 832
Total	5 755	14 966	28 944	49 666

Le groupe Club Méditerranée poursuit sa stratégie dite "asset light" c'est-à-dire privilégiant des modes de développement peu capitalistiques et offrant une capacité haut de gamme flexible (rémunération liée au niveau de remplissage). Les ouvertures de villages en contrat de gestion (villages managés) s'inscrivent dans cette stratégie, au même titre que les programmes villas et chalets Club Med.

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES VILLAGES MANAGES AU CLUB MEDITERRANEE

Le Club Méditerranée se voit confier la gestion d'un village par le propriétaire de ce dernier (le Club Méditerranée n'est dans ce cadre pas amené à investir sur l'actif). Les charges et produits issus de l'exploitation du village sont enregistrés au compte d'exploitation de la société propriétaire et exploitante.

L'investissement, les coûts d'exploitation et de maintenance du village sont à la charge du propriétaire. Exceptionnellement, le Club Med peut être amené à investir de manière limitée pour transformer l'hôtel en un village Club Med.

Pour les activités de gestion, le Club Med perçoit une commission de gestion sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires et un intéressement au résultat sous la forme d'un pourcentage du GOP (Gross Operating Profit). En tant que commercialisateur exclusif du village à travers son propre réseau de distribution, le Club Méditerranée est également rémunéré pour sa prestation de distribution et de promotion.

L'avantage majeur des contrats de gestion et de distribution est de rendre le modèle flexible, puisque la rémunération est basée sur un pourcentage du chiffre d'affaires lié au taux de remplissage.



VILLAGES ET BATEAU EXPLOITES EN 2011

Villages	Ψ	Nombre	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
Aime la Plagne	3	1	529	66 654	Location
Alpe d'Huez la Sarenne	3	1	776	103 155	Location
Avoriaz	3	1	525	66 108	Location
Cargèse	3	1	939	118 314	Propriété
Chamonix	4	1	542	145 679	Location
La Palmyre	3	1	1 135	232 675	Location
La Plagne 2100	4	1	590	78 470	Location
Les arcs Extrêmes	3	1	582	73 332	Location
Les deux alpes	3	1	592	74 533	Location
Les Menuires**	3	1	612	77 112	Location
Méribel Antares + Chalet	4	1	218	25 942	Location
Méribel Aspen	4	1	128	14 336	Propriété
Opio	4	1	920	335 752	Location
Peisey	4	1	707	147 056	Location
Pompadour	2	1	476	102 816	Location
Sant Ambroggio	3	1	735	79 380	Location
Serre Chevalier	3	1	987	193 384	Location
Tignes Val Claret	4	1	498	73 206	Location
Val d'Isère	4	1	554	113 570	Location
Val Thorens	3	1	358	52 626	Location
Vittel Ermitage	4	1	197	33 490	Location
Vittel Parc	3	1	755	160 060	Location
France		22	13 353	2 367 650	
Cervinia	4	1	453	63 420	Location
Kamarina	3	1	1 610	277 213	Location
Napitia	3	1	1 352	231 126	Location
Otranto	3	1	848	97 520	Location
Italie		4	4 263	669 279	
Djerba la Douce	3	1	1 230	332 294	Location
Djerba la Fidèle	3	1	1 108	131 888	Location
Djerba Méridiana*	F	1	0	0	Location
Hammamet	3	1	804	61 908	Location
Nabeul*	F	1	0	0	Location
Tunisie		5	3 142	526 090	
Agadir	3	1	839	306 219	Location
Marrakech la Medina	3	1	361	131 849	Location
Marrakech la Palmeraie / le Riad	4	1	784	286 122	Location
Smir**	3	1	795	66 780	Location
Yasmina	4	1	798	55 880	Location
Maroc		5	3 577	846 850	
Beldi	3	1	760	133 000	Location
Bodrum	4	1	479	73 766	Management
Kemer	3	1	937	164 912	Propriété
Palmiye	4	1	1 690	355 426	Management
Turquie		4	3 866	727 104	
Gregolimano	4	1	812	136 416	Propriété
Grèce		1	812	136 416	
El Gouna	3	1	533	175 890	Management
Louxor	3	1	281	25 571	Propriété
Sinai bay	4	1	843	255 316	Management
Egypte		3	1 657	456 777	
Cap Skiring	4	1	415	78 850	Location
Sénégal		1	415	78 850	

* villages fermés temporairement en 2011

** Villages restitués aux propriétaires postérieurement à l'exploitation en 2011

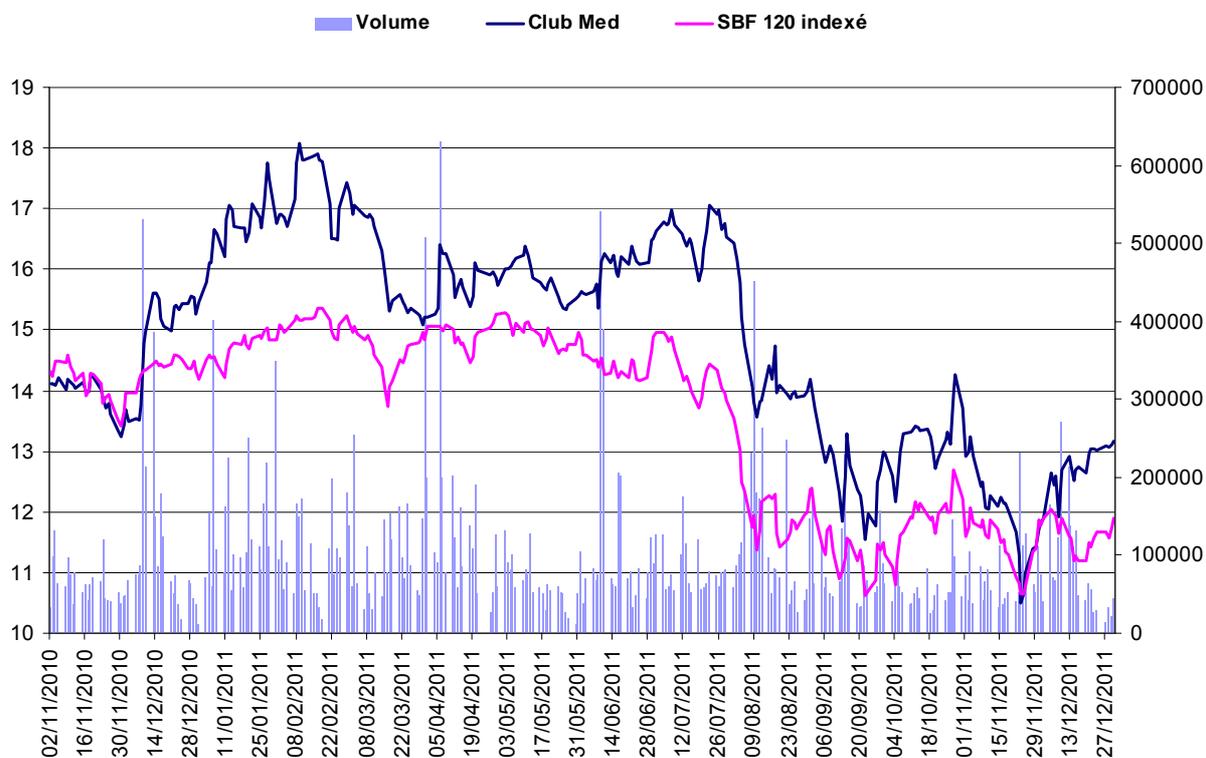
Villages	Ψ	Nombre	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
Coral Beach	3	1	771	281 415	Management
Israël		1	771	281 415	
St-Moritz Roi-Soleil	4	1	597	83 580	Propriété
Villars-sur-Ollon	4	1	484	98 252	Location
Wengen	3	1	447	53 179	Location
Suisse		3	1 528	235 011	
Da Balaia	4	1	712	147 384	Location
Portugal		1	712	147 384	
La Pointe aux Canonniers	4	1	653	238 167	Propriété
La Plantation d'Albion	5	1	621	226 695	Location
Ile Maurice		2	1 274	464 862	
Villages Europe-Afrique		52	35 369	6 937 687	
Club Med 2	5	1	368	134 320	Propriété
Bateau		1	368	134 320	
Villages et Bateau Europe		53	35 737	7 072 007	
Itaparica	3	1	689	251 485	Propriété
Rio das Pedras	4	1	703	249 468	Propriété
Trancoso	4	1	600	219 010	Propriété
Brésil		3	1 992	719 963	
Les Boucaniers	4	1	642	217 615	Propriété
La Caravelle	4	1	605	183 189	Propriété
Les Antilles françaises		2	1 247	400 804	
Cancun	4	1	849	309 835	Propriété
Ixtapa	4	1	716	261 244	Propriété
Mexique		2	1 565	571 079	
Punta Cana	4	1	1 388	506 644	Propriété
République Dominicaine		1	1 388	506 644	
Sandpiper	4	1	726	231 455	Propriété
Etats-Unis		1	726	231 455	
Turquoise	3	1	546	199 246	Location
Turks & Caïcos		1	546	199 246	
Columbus Isle	4	1	530	170 282	Propriété
Bahamas		1	530	170 282	
Villages Amériques		11	7 993	2 799 473	
Kabira	4	1	585	213 525	Location
Sahoro	4	1	623	75 383	Location
Japon		2	1 208	288 908	
Bali	4	1	902	329 230	Propriété
Ria Bintan	4	1	630	229 950	Management
Indonésie		2	1 532	559 180	
Cherating	4	1	679	247 835	Propriété
Malaisie		1	679	247 835	
Phuket	4	1	689	251 485	Propriété
Thaïlande		1	689	251 485	
Lindeman Island	3	1	535	195 275	Propriété
Australie		1	535	195 275	
Kani	4	1	483	176 295	Location
Maldives		1	483	176 295	
Yabuli	4	1	706	80 484	Management
Chine		1	706	80 484	
Villages Asie		9	5 832	1 799 462	
Villas Albion	5	1	104	37 943	Management
Villas		1	104	37 943	
Villages et bateau exploités en 2011		74	49 666	11 708 884	



1.7. LE MARCHE DES TITRES

L'action Club Méditerranée est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris) sur le premier marché depuis l'année 1966. Club Méditerranée est l'un des 120 titres entrant dans la position de l'indice SBF120 ; sa pondération dans l'indice était de 0,039075% au 31 décembre 2011. L'action Club Méditerranée est admissible au Service de Règlement Différé (SRD).

1.7.1. Evolution du cours de bourse en euros du 01/11/2010 au 31/12/2011



Source Bloomberg

1.7.2. Fiche signalétique des titres Club Méditerranée

TITRES (au 31/10/11)	ACTIONS ISIN FR0000121568
Nombre d'actions en circulation	30 250 076
Échéance	-
Nominal de l'action	4 €

En complément des actions, il existe trois autres types de titres donnant accès au capital du Club Méditerranée.

TITRES	ORANE ISIN FR0010756023	OCEANE ISIN FR0010922955
Nombre d'obligations émises	5 962 432	4 888 481
Nombre d'obligations en circulation au 31/10/2011	1 565 027	4 888 401
Échéance	8 juin 2012	1 ^{er} novembre 2015
Nominal de l'obligation	8,55 €	16,365 €
Coupon	5,00%	6,11 %
Taux actuariel		6,11%
Parité de conversion	1 action Club Méditerranée pour 1 obligation	1 action Club Méditerranée pour 1 obligation
Prix de Remboursement	Au 08/06/2012 Au pair	Au 01/11/2015 Au pair

1.7.3. Transactions sur les titres Club Méditerranée

Les actions ordinaires portent le code ISIN FR0000121568. Depuis plusieurs années, l'action Club Méditerranée est le support de covered warrants émis par diverses banques.

Les tableaux ci-après indiquent l'évolution des cours des transactions pour les actions et les obligations convertibles échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) et obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes (ORANE).

TRANSACTIONS SUR LES TITRES CLUB MEDITERRANEE

ACTIONS

(code ISIN FR0000121568)	Cours mensuel (en euros)			Moyenne mensuelle des transactions journalières (en nombre de titres et milliers d'euros)	
	Plus haut	Plus bas	Cours moyen	Volume moyen mensuel (titres)	Volume en capital sur le mois (milliers d'euros)
Novembre 2010	14,37	13,17	13,97	66 102	20 414
Décembre 2010	15,69	13,20	14,87	111 077	37 929
Janvier 2011	17,84	15,46	16,72	147 975	52 066
Février 2011	18,39	16,10	17,31	100 657	34 773
Mars 2011	17,70	14,80	16,04	126 292	46 386
Avril 2011	16,93	15,13	15,79	141 359	42 797
Mai 2011	16,48	15,22	15,82	65 833	23 049
Juin 2011	16,99	15,27	16,02	119 059	42 103
Juillet 2011	17,10	15,50	16,60	83 376	28 927
Août 2011	16,70	13,00	14,37	126 382	41 419
Septembre 2011	14,34	11,26	12,66	87 132	24 340
Octobre 2011	14,28	12,06	13,19	58 310	16 176

OCEANE

Obligations Convertibles 6,11% (cours de conversion 16,36 euros) (code ISIN FR0010922955)	Cours mensuel (en euros)			Moyenne mensuelle des transactions journalières (en nombre de titres et milliers d'euros)	
	Plus haut	Plus bas	Moyen	Titres	Capitaux
Novembre 2010	18,30	17,80	18,07	191	3
Décembre 2010	19,50	17,00	18,38	355	7
Janvier 2011	19,95	17,51	19,34	1 687	33
Février 2011	20,01	19,00	19,74	1 906	37
Mars 2011	20,50	18,80	19,34	1 270	24
Avril 2011	20,10	17,25	19,28	1 636	31
Mai 2011	20,25	18,75	19,44	362	7
Juin 2011	20,45	19,50	19,93	1 397	28
Juillet 2011	21,00	18,53	19,95	452	9
Août 2011	21,00	18,30	18,99	889	17
Septembre 2011	18,24	17,10	17,92	574	10
Octobre 2011	18,90	17,00	17,71	1 102	19



ORANE

Obligations Remboursables en Actions 5,00% (cours de conversion 8,55 euros) (code ISIN FR0010756023)	Cours mensuel (en euros)			Moyenne mensuelle des transactions journalières (en nombre de titres et milliers d'euros)	
	Plus haut	Plus bas	Moyen	Titres	Capitaux
Novembre 2010	14,50	12,66	13,86	3 053	44
Décembre 2010	15,49	13,18	14,70	459	7
Janvier 2011	17,69	15,50	16,67	674	11
Février 2011	18,70	16,74	17,68	1 076	19
Mars 2011	16,97	14,11	15,88	360	6
Avril 2011	16,44	15,01	15,70	96	1
Mai 2011	16,35	15,01	15,69	30	0
Juin 2011	16,06	14,54	15,52	64	1
Juillet 2011	15,96	14,55	15,25	18	0
Aout 2011	15,73	13,78	14,32	216	3
Septembre 2011	13,90	11,85	12,63	135	2
Octobre 2011	13,31	12,10	12,72	85	1

Les informations ci-dessus sont issues des bases de données Euronext. Les cours les plus hauts et plus bas sont ceux atteints en intraday sur la période et le cours moyen est la moyenne arithmétique des cours de clôture.

DIVIDENDES

Années ⁽¹⁾	Nombre de titres rémunérés	Dividendes versés au titre de l'exercice fiscal			Cours extrêmes de l'action		
		Net	Avoir fiscal	Total	+ haut	+ bas	31/10
2009	28 281 408	-	-	-	24,80	8,91	13,83
2010	30 232 219	-	-	-	15,28	10,31	14,06
2011	30 250 076	-	-	-	18,39	11,26	13,71

⁽¹⁾ Exercice comptable Club Méditerranée

1.8. LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

CAPITAL SOCIAL

Au 31 octobre 2011, le capital social est de 121 000 304 euros, divisé en 30 250 076 actions de 4 euros chacune entièrement libérée. Les actions nominatives au nom du même titulaire depuis deux ans (974 753 au 31 octobre 2011) bénéficient d'un droit de vote double. Par rapport au 31 octobre 2010, le capital social a augmenté d'un montant de 71 428 euros résultant du remboursement en actions des ORANE et OCEANE (création de 17 857 actions nouvelles).

CAPITAL AUTORISE NON EMIS

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mars 2011 a conféré au Conseil d'Administration diverses délégations de compétence l'autorisant à augmenter le capital social, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, dans le cadre des articles L.225-127 et suivants du Code de commerce.

L'objectif de ces délégations est de permettre à la Société de procéder à toute émission de valeurs mobilières lui permettant de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers qui lui seraient nécessaires.

Ces délégations et autorisations viennent à échéance en mai 2013.

CAPITAL POTENTIEL

Le capital potentiel théorique de Club Méditerranée SA, si toutes les options étaient levées et les bons exercés, serait de 152 920 068 euros correspondant à 38 230 017 actions, soit une dilution de 26,4%. Ces chiffres tiennent compte de l'ensemble des valeurs mobilières restant en circulation au 31 octobre 2011 susceptibles d'entraîner des augmentations de capital dans le futur.

30 250 076 actions existantes au 31/10/2011 :
+ 4 888 401 OCEANE (échéance 01/11/2015)
+ 1 565 027 ORANE (échéance 08/06/2012)
+ 1 526 513 options de souscription d'actions au 31/10/2011
<hr/> = 38 230 017 actions potentielles au 31/10/2011

Autorisations	Montant maximum	Durée	Échéance	Utilisations 2009/2010
Emission de valeurs mobilières avec accès à une quotité de capital social avec maintien du DPS	Capital: 50 M€ ⁽¹⁾ Emprunt: 250 M€	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Emission de valeurs mobilières avec accès à une quotité de capital social sans DPS	Capital: 30 M€ ⁽¹⁾ Emprunt: 250 M€	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Emission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	10% du capital social	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS en vue d'une surallocation	15% de l'émission initiale et au même prix	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe	5 M€ ⁽¹⁾	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Options de souscription et/ou d'achat d'actions - salariés et mandataires sociaux	2% du capital social par an dans la limite globale de 10% ⁽²⁾	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée
Attribution d'actions gratuites	1% du capital social ⁽¹⁾	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée

⁽¹⁾ Montant qui s'impute sur le montant de plafond global autorisé : 60 M€ (22^e résolution de l'Assemblée Générale du 3 mars 2011)

⁽²⁾ Le total des options consenties non encore levées ne peut excéder 10% du capital social



ÉVOLUTION DU CAPITAL DEPUIS LE 31 OCTOBRE 2004

	Capital	Primes liées aux opérations de l'année	Nombre d'actions	Nature de l'opération
	K euros	K euros		
31.10.2005	77 432	-	19 358 005	
31.10.2006	77 432	-	19 358 005	
31.10.2007	50 77 483	412	12 700 19 370 705	Exercice d'options
31.10.2008	29 77 512	195	7 200 19 377 905	Exercice d'options
31.10.2009	25 837	22 643*	6 459 301	Augmentation de capital
	9 776	10 407*	2 444 065	Remboursement ORANE
	1	6	137	Conversion OCEANE
31.10.2009	113 126		28 281 408	
31.10.2010	7 709	7 986	1 927 203	Remboursement ORANE
	94	-94	23 608	Attribution actions gratuites
31.10.2010	120 929		30 232 219	
31.10.2011	70		17 777	Remboursement ORANE
	1		80	Conversion OCEANE
31.10.2011	121 000		30 250 076	

* Net de frais

OPERATIONS AFFERENTES AUX ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

RACHAT D' ACTIONS PROPRES

L'Assemblée Générale Mixte du 3 mars 2011 a, aux termes de la 9^e résolution, autorisé le Conseil d'Administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions dans les conditions prévues dans les dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement n°2273/2003 de la Commission Européenne.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 2 septembre 2012.

L'Assemblée Générale a décidé que le nombre d'actions pouvant être acquises ne devrait pas dépasser 10% du nombre des actions composant le capital de la Société ou 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, scission ou d'apport.

Les objectifs de ce programme de rachat sont, par ordre de priorité, les suivants :

- l'animation du marché au travers d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- la mise en œuvre de programmes d'achat d'actions par les salariés et/ou l'octroi d'options d'achat d'actions aux salariés ;
- la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement à l'occasion d'émission ou de l'exercice de droits attachés à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital ;
- la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ;

- l'annulation éventuelle de ses actions
- tout autre but qui viendrait à être autorisé par la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximum d'achat est de 50 euros.

Le 11 juillet 2007, le Club Méditerranée (ISIN FR0000121568) avait confié à Natixis Securities la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AFEI telle qu'approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005. Pour les besoins de sa mise en œuvre, 2 000 000 euros ont été initialement affectés à ce contrat de liquidité. La Société a procédé à un apport complémentaire de 2 000 000 euros en 2008.

Pour la période du 3 mars au 31 octobre 2011, 558 275 actions ont été achetées à un prix moyen de 15,08 euros et 535 210 actions ont été vendues à un prix moyen de 15,18 euros.

Enfin, au 31 octobre 2011, la Société détenait 222 214 actions propres.

Une nouvelle autorisation sera demandée aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 12 mars 2012.

ÉVOLUTION DE LA REPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES

La répartition du capital a connu les modifications suivantes sur les trois derniers exercices :

2009 - Le 22 Avril, dans le cadre de son activité de gestion de fonds, KBL Richelieu a déclaré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers avoir franchi à la baisse le 16 avril 2009 le seuil de 5% du capital et détenait alors 955 978 titres

représentant 1 252 456 droits de vote, soit 4,93% du capital et 6,31% des droits de vote.

Le 9 Juin, Accor a informé la Société avoir, suite à des cessions de titres, franchi les seuils de 4%, 3%, 2% et 1% du capital et des droits et vote.

A cette même date, Crédit Agricole SA a franchi indirectement à la hausse les seuils statutaires de 1%, 2%, 3% et 4% du capital et des droits de vote, représentant 4,44% du capital et 4,26% des droits de vote.

Le 17 Juin, KBL Richelieu a déclaré avoir franchi à la baisse, dans le cadre de son activité de fonds communs de placement, le seuil de 3% du capital représentant 766 971 titres et 1 000 949 droits de vote, soit 2,97% du capital et 3,72% des droits de vote.

Le 19 Juin, KBL European Private Bankers a déclaré, suite à l'augmentation de capital, avoir franchi à la baisse le 16 juin 2009, le seuil de 3% des droits de vote et détenait alors 786 436 titres et autant de droits de vote, soit 3,04% du capital et 2,92% des droits de vote.

Le 29 Juillet, Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi indirectement à la baisse le seuil des 4%, détenant 1 157 471 actions et autant de droits de vote, représentant 3,99% du capital et 3,93% des droits de vote.

Le 15 septembre 2009, GLG Partners a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 9% du capital et des droits de votes, détenant 2 562 362 actions Club Méditerranée représentant 9,15% du capital et 9,02% des droits de vote.

2010 - Le 8 février 2010 puis le 15 février 2010, Nippon Life Insurance Company a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 1% et 0,5% les 4 février 2010 et 12 février 2010, détenant 122 832 actions et droits de vote, représentant 0,43% du capital.

A la même date, KBL Richelieu a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 1% du capital le 11 février 2010, détenant 220 638 actions représentant 0,77% du capital et 0,98% des droits de vote.

Le 15 avril 2010 puis le 20 mai 2010, GLG Partners a déclaré avoir franchi à la hausse les seuils de 9,5% et 10% du capital et détenir 2 937 338 actions Club Méditerranée représentant 10,28% du capital et 9,92% des droits de vote.

Entre le 11 et le 28 juin 2010, le groupe Fosun est entré dans le capital en franchissant les seuils de 1% à 7% du capital et des droits de vote, détenant 2 247 551 actions et droits de vote représentant 7,87% du capital et 7,60% des droits de vote. Dans le cadre de cet investissement à long terme, si le Groupe chinois atteint le seuil des 10% du capital de la société, il n'envisage pas d'augmenter sa participation au-delà de ce seuil au cours des 24 prochains mois (à partir de juin 2010), sous réserve qu'aucun autre actionnaire ne détienne (ou n'exprime l'intention de détenir) plus de 10% de ce capital.

Le 22 septembre 2010, GLG Partners a déclaré avoir franchi à la baisse, suite à la cession d'actions sur le marché, les seuils de 10% à 7% du capital et des droits de vote, représentant 2 076 534 actions et des droits de vote, soit 6,87% du capital de la société et 6,83% des droits de vote.

2011 - Le 9 novembre 2010, le Groupe Fosun a déclaré avoir franchi le seuil de 9% du capital et des droits de vote par l'acquisition de titres entre le 14 octobre et le 8 novembre 2010, détenant ainsi 2 801 569 actions Club Méditerranée.

Le 16 novembre 2010, GLG Partners a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 7% du capital et des droits de vote et détenir 2 232 780 actions Club Méditerranée représentant 7,39% du capital et 7,16% des droits de vote. Au cours de l'exercice 2011, GLG Partners a franchi à la baisse les seuils de 7%, 6% et 5% au travers de déclarations intervenues entre le 30 novembre 2010 et le 7 septembre 2011, date à laquelle GLG Partners détenait alors 1 490 004 actions représentant 4,93% du capital et 4,77% des droits de vote.

Le 2 février 2011, le fonds d'investissement américain Fidelity (FMR LLC) est entré dans le capital en franchissant le seuil de 5% du capital et des droits de vote, détenant 1 694 530 actions et droits de vote représentant 5,60% du capital et 5,43% des droits de vote. Le 4 mars 2011, Fidelity (FMR LLC) a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 10% du capital et des droits de vote, représentant 3 122 936 actions et des droits de vote, soit 10,33% du capital de la société et 10,01% des droits de vote. La déclaration d'intention à l'attention de l'AMF indique que cet investissement intervient dans le cadre normal de l'activité de société de gestion de portefeuille sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard de la société Club Méditerranée ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. La société FMR LLC n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la Société ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur.

Le 18 mars, Crédit Agricole Capital Investissement et Finance a déclaré avoir franchi à la baisse les seuils de 3%, 2% et 1% du capital, ne détenant ainsi plus d'action et droit de vote.

Entre le 21 mars et le 22 août 2011, AXA Private Equity Capital est entré dans le capital en franchissant à la hausse les seuils de 1% à 9% du capital et des droits de vote, détenant 2 810 830 actions et droits de vote, représentant 9,29% du capital et 9% des droits de vote.

Le 4 avril 2011, Fidelity (FMR LLC) a déclaré auprès de l'AMF avoir franchi à la baisse le seuil de 10% du capital et des droits de vote, représentant 2 978 344 actions et des droits de vote, soit 9,85% du capital et 9,54% des droits de vote.



PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES

1 - Tout actionnaire a le droit de participer, dans les conditions prévues par la loi, aux Assemblées Générales et aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre de ses actions, sur simple justification de son identité.

2 - Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée.

3 - Un actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par un autre actionnaire justifiant d'un mandat.

4 - Dans les conditions prévues par les lois et règlements, le droit de participer aux Assemblées ou de voter par correspondance est justifié par l'enregistrement comptable des titres dans les conditions réglementaires, soit au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation dans les conditions réglementaires peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

5 - Les titulaires d'actions nominatives sont admis sur simple justification de leur identité, les propriétaires d'actions au porteur sur justification du dépôt prévu ci-dessus.

L'accès de l'Assemblée est ouvert à ses membres sur simple justification de leur qualité. Le Conseil d'Administration peut toutefois, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles.

6 - Si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, les actionnaires pourront participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation publiés au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES

Les statuts prévoient que la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement, ou à terme, le droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité des titres

détenus par chacun d'eux dans les conditions fixées à l'article L.228-2 du Code de commerce. Il est fait usage chaque année de cette disposition.

DROIT DE VOTE DOUBLE

L'article 8 des statuts prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié depuis 2 ans au moins et sans interruption, au nom du même actionnaire.

En cas de transfert des titres ou de leur conversion au porteur, le droit de vote double sera perdu. Néanmoins, le droit de vote double n'est pas interrompu en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de biens de communauté entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent de degré successible.

FRANCHISSEMENT DE SEUIL — LIMITES STATUTAIRES — DECLARATION A LA CHARGE DES ACTIONNAIRES ET DES INTERMEDIAIRES

Outre l'obligation légale de l'article L.233-7 du Code de commerce d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote (vingtième ; dixième ; trois vingtièmes ; cinquième ; quart ; tiers ; moitié ; deux tiers ; dix-huit vingtièmes ou dix-neuf vingtièmes), l'article 7 des statuts met à la charge de toute personne, physique ou morale, qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société, égal ou supérieur à 1% ou à un multiple de ce pourcentage, l'obligation d'en informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception en indiquant le nombre de droits de vote et de titres, donnant accès immédiatement ou à terme au capital, qu'elle possède ainsi que les droits de vote qui y sont attachés, dans le délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

Cette information est également requise lorsque ladite participation devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Pour la détermination des pourcentages de détention prévus à l'alinéa précédent, il sera tenu compte des actions ou droits de vote possédés ainsi que ces termes sont définis par les dispositions des articles L.233-3, L.233-9 et L.233-10 du Code de commerce.

A défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est dit aux alinéas précédents, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par la loi si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été consigné dans un procès-verbal et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette Assemblée.

REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

	2009				2010				2011			
	Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote	
	Au 31/10/09	%	Au 31/10/09	%	Au 31/10/10	%	Au 31/10/10	%	Au 31/10/11	%	Au 31/10/11	%
CMVT International*	2 831 231	10	2 831 231	9,9	2 771 181	9,2	2 771 181	8,9	2 750 231	9,1	2 750 231	8,8
Rolaco	1 264 771	4,5	1 264 771	4,4	1 264 771	4,2	1 264 771	4,1	1 513 181	5,0	1 513 181	4,8
Fosun Property Holding Limited					2 247 551	7,4	2 247 551	7,2	2 940 295	9,7	2 940 295	9,4
AXA Private Equity Capital									2 982 352	9,9	2 982 352	9,6
Total Conseil d'Administration	5 211 519	18,4	5 211 519	18,2	7 347 333	23,7	7 347 333	23,5	10 186 059	33,7	10 186 059	32,6
Fidelity (FMR LLC)									2 964 507	9,8	2 964 507	9,5
Air France Finance	516 214	1,8	516 214	1,8	516 214	1,7	516 214	1,7	516 214	1,7	516 214	1,7
GLG Partners LP	2 275 600	8	2 275 600	7,9	2 076 534	6,9	2 076 534	6,7	1 491 000	4,9	1 491 000	4,8
Caisse des dépôts et consignations									1 571 865	5,2	1 571 865	5,0
Institutionnels français	4 599 187	16,3	4 658 617	16,2	5 100 392	16,9	5 158 452	16,5	3 833 568	12,7	3 891 632	12,5
Institutionnels étrangers	8 961 421	31,7	9 020 851	31,5	12 011 369	39,7	12 821 769	41,1	7 186 111	23,8	7 996 511	25,6
Auto-détention	255 394	0,9	255 394	0,9	232 108	0,8	232 108	0,7	222 214	0,7	222 214	0,7
Salariés	29 333	0,1	29 333	0,1	52 338	0,2	71 238	0,2	27 840	0,1	46 740	0,1
Public et divers	4 349 223	15,4	4 408 516	15,4	2 895 931	9,6	2 979 657	9,6	2 250 698	7,4	2 338 087	7,5
Nippon Life	769 731	2,7	769 731	2,7								
Crédit Agricole	1 115 517	3,9	1 115 517	3,9	1 063 830	3,5	1 063 830	3,4				
Richelieu Finance	619 226	2,2	840 226	2,9								
KBL	694 560	2,5	694 560	2,4								
Total	28 281 408	100	28 680 561	100	30 232 219	100	31 203 305	100	30 250 076	100	31 224 829	100

* Société anciennement dénommée "Fipar International (CDG Maroc)"

Droits de vote simple	29 275 323
Droits de vote double	1 949 506
Total des droits de vote	31 224 829*

* Y compris 222 214 actions détenues par la Société avec droits de vote non exerçables.



1.9. LA COMMUNICATION FINANCIERE

Le Club Méditerranée informe ses actionnaires de façon régulière et homogène sur l'évolution de ses résultats et ses orientations stratégiques, en conformité avec les réglementations boursières.

Le Directeur des Relations Investisseurs informe plus spécifiquement les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, sur la stratégie du Groupe, ses résultats et ses développements significatifs.

Le Club Actionnaire a pour but de fidéliser l'actionariat individuel du Club Méditerranée en entretenant des relations personnalisées avec ses adhérents.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents et leurs historiques sont disponibles sur simple demande ou accessibles sur le site institutionnel et financier du Club Méditerranée www.clubmed-corporate.com très riche en informations sur le Groupe, celles-ci étant mises à jour régulièrement : le rapport annuel déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ; le rapport financier semestriel ; la lettre du Club Actionnaire adressée deux fois par an comprenant un message actualisé du Président-Directeur Général et qui présente les nouveautés du Groupe ; les notes d'opérations financières enregistrées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ; l'évolution du cours de l'action du Club Méditerranée ainsi que l'avis de convocation à l'Assemblée Générale adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs.

Toutes les actualités financières, tous les documents d'information publiés par le Groupe ainsi que les statuts de la société figurent sur le site Internet institutionnel et financier www.clubmed-corporate.com.

Les présentations de résultats aux analystes sont retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club Actionnaire.

Enfin, le Club Méditerranée diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

CONTACTS

RELATIONS INVESTISSEURS ET COMMUNICATION FINANCIERE

11 rue de Cambrai – 75019 Paris
Tél. : + 33 (1) 53 35 30 75
Fax. : + 33 (1) 53 35 32 73
e-mail : investor.relations@clubmed.com

RELATIONS ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Les actionnaires individuels bénéficient d'une ligne « Relations actionnaires » pour répondre à toutes les questions d'ordre pratique sur l'action du Club Méditerranée ou plus ciblées sur l'actualité du Groupe, le 0 810 186 186 (prix d'un appel local) ou actionnaires@clubmed.com.

CALENDRIER 2012 DE LA COMMUNICATION FINANCIERE

12 mars 2012 : Assemblée Générale des actionnaires et Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2012

Juin 2012 : Résultats semestriels 2012

Septembre 2012 : Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2012

Décembre 2012 : Résultats annuels 2012

2. RAPPORT DE GESTION

2.1. FAITS MARQUANTS

- Progression de l'activité en 2011
- Amélioration structurelle et continue des marges opérationnelles
- Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents multiplié par 4
- Free Cash Flow positif et bilan renforcé
- Accord prolongeant de 2 ans l'échéance de la ligne de crédit de 100 M€
- Exercice marqué par les événements du printemps arabe et la catastrophe de Fukushima au Japon
- Ouverture des villages 4 Tridents de Sinai Bay (Egypte) et de Yabuli (Chine)
- Fermeture des villages 3 Tridents saisonniers des Ménuires (France) et de Smir (Maroc)

2.2. ANALYSE DES COMPTES

2.2.1. Les chiffres clés de l'année 2011

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	Var 10 vs 11
Volume d'Activité Villages ⁽¹⁾	1 380	1 375	1 461	+6,3%
Chiffre d'affaires consolidé :				
- Groupe ⁽²⁾	1360	1353	1 423	+5,2%
- Villages à taux de change constant	1 397	1 349	1 409	+4,4%
EBITDA Villages ⁽³⁾	100	107	126	+17,4%
En % du chiffre d'affaires	7,4%	8,0%	8,9%	
ROC Villages	36	42	61	+48,0%
ROC Patrimoine	(29)	(14)	(24)	
Autre Résultat Opérationnel	(27)	(15)	(11)	
Résultat Opérationnel	(20)	13	26	
Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents	(1)	8	33	
Résultat Net	(53)	(14)	2	

(1) Correspond aux ventes totales quel que soit le mode d'exploitation des villages

(2) Comprend 16 M€, 17 M€ et 14 M€, respectivement pour 2009, 2010 et 2011 de chiffre d'affaires de promotion immobilière

(3) EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

(en millions d'euros)	2009	2010	2011
Investissements	(51) ⁽⁴⁾	(44) ⁽⁴⁾	(50)
Cessions	28	18	19
Free Cash Flow	(33)	41	38
Dette Nette	(239)	(197)	(165)

(4) Nets de subventions et d'indemnités d'assurance

2.2.2. L'analyse de l'activité

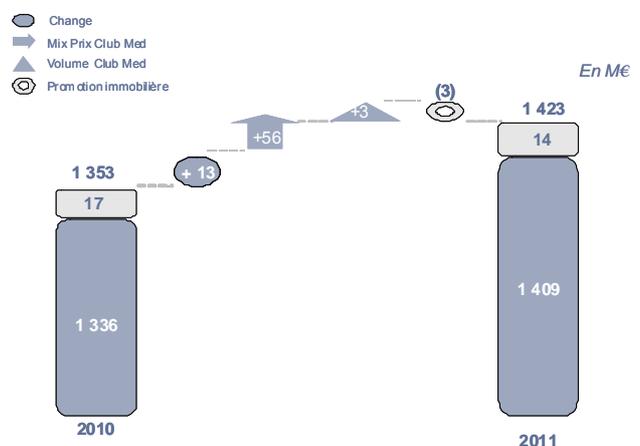
VOLUME D'ACTIVITE

Le **volume d'activité** auquel a contribué la croissance de l'ensemble des zones géographiques s'élève à 1 461 M€ sur l'exercice clos le 31 octobre 2011, soit une progression de 6,3% par rapport à 2010. Ce nouvel indicateur intègre 100% du montant facturé aux clients quel que soit le mode d'exploitation du village, et est donc l'indicateur le plus représentatif de l'activité. Il permet de tenir compte de la stratégie dite « asset light » et du développement des villages en contrat de management.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'élève à 1 423 M€ sur l'exercice clos le 31 octobre 2011, en hausse de 5,2% en données publiées.

VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 VERSUS 2010 (PUBLIE)



Hors effet de change, le chiffre d'affaires Villages s'élève à 1 409 M€ en progression de 4,4% par rapport à 2010, intégrant un impact volume positif de 3 M€ et un impact mix prix de 56 M€, qui reflètent la progression des différents indicateurs d'activité.



CHIFFRE D'AFFAIRES COMPARABLE PAR ZONE ET PAR ACTIVITE (ZONES EMETTRICES)

(En M€)	2009	2010	2011	Var 11 vs 10	Var 11 vs 09
Europe	1 036	981	1 017	+ 3,6%	- 1,8%
Amériques	174	176	193	+ 9,7%	+11,4%
Asie	187	192	199	+ 3,5%	+ 5,9%
Villages	1 397	1349	1 409	+ 4,4%	+ 0,8%
Promotion immobilière	16	17	14	- 17,6%	- 12,5%
Groupe	1 413	1 366	1 423	+ 4,2%	+ 0,7%

A taux de change constant, le chiffre d'affaires des trois zones géographiques est en progression : de **+3,6%** en Europe, de **+3,5%** en Asie et de **+9,7%** dans la zone Amériques.

INDICATEURS D'ACTIVITE VILLAGES

	2009	2010	2011	Var 11 vs 10
Clients Club Med (en milliers)	1 228	1 219	1 245	+ 2,1%
dont Clients 4/5 Tridents	54,5%	55,8%	65,1%	+ 9,3pt
JHs vendues (en k JH)	7 977	7 817	7 952	+ 1,7%
Capacité (K JH)	11 522	11 682	11 709	+ 0,2%
dont Capacité 4/5 Tridents	54,0%	54,8%	62,3%	+ 7,5pt
Taux d'occupation	69,2%	66,9%	67,9%	+ 1,0pt
RevPAB ⁽¹⁾ par JH	94,9 €	92,3 €	95,8 €	+ 3,8%
Chiffre d'affaires séjour/JH	130,2 €	131,1 €	134,8 €	+ 2,8%
% chiffre d'affaires direct ⁽²⁾	56,8%	57,8%	58,6%	+ 0,8pt

⁽¹⁾ Revenu Per available Bed : Volume d'activité à taux de change constant hors transport et circuit/ capacité en lits

⁽²⁾ Ventes directes (Internet, Club Med Voyages, Call center) sur ventes "Individuels" Monde

Les villages du Club Méditerranée ont accueilli 1 245 000 **clients** sur l'exercice 2011, en progression de 2,1% par rapport à 2010, soit un gain net de 26 000 clients, la catégorie 4 et 5 Tridents enregistrant un gain net de 130 000 clients. Ces derniers représentent 65,1% des clients en 2011 contre 54,5% en 2009 et progressent de 10,6 points en deux ans, dont 9,3 points entre 2010 et 2011, alors que dans le même temps la capacité progresse de 7,5 points.

La **capacité** est de 11,7 millions de journées hôtelières, stable par rapport à l'année 2010. Cette capacité intègre d'une part l'ouverture de nouveaux villages (Sinai Bay en Egypte et Yabuli en Chine), les rénovations (Sandpiper Bay et Rio das Pedras), et d'autre part plusieurs fermetures définitives (Sestrières, Metaponto et Athenia) ainsi que la fermeture temporaire des villages de Tunisie et d'Egypte suite au printemps arabe.

Le **taux d'occupation** est en hausse de 1 point par rapport à 2010.

Le **RevPAB** est en progression de 3,8%, grâce d'une part à la progression du prix moyen de 2,8%, à 135 € la journée hôtelière, mais également à la hausse de 1 point du taux d'occupation à près de 68%.

Les ventes réalisées par les canaux de distribution directs (centre d'appels, agences de voyages Club Méditerranée et Internet) sont en progression de 0,8 point par rapport à l'année dernière, à 58,6% du total des ventes et de 1,8 points en 2 ans. La part des ventes réalisées sur Internet augmente de 0,7 point par rapport à 2010, représentant 18,7%.

JOURNEES HOTELIERES

Journées hôtelières - zones émettrices

Les zones émettrices sont les zones de commercialisation (ex : France, Royaume-Uni, Belgique, Canada...).

(en milliers de JH vendues)	2009	2010	2011	Var 11 vs 10
Europe	6 045	5 758	5 715	- 0,7%
Amériques	1 123	1 171	1 303	+ 11,3%
Asie	809	888	934	+ 5,1%
Total	7 977	7 817	7 952	+ 1,7%

Journées hôtelières - zones réceptrices

Les zones réceptrices sont les zones d'implantation des villages (ex : France, Maroc, Italie, Mexique...).

(en milliers de JH vendues)	2009	2010	2011	Var 11 vs 10
Europe	5 402	5 134	4 989	-2,8%
Amériques	1 554	1 633	1 859	13,8%
Asie	1 021	1 050	1 105	5,3%
Total	7 977	7 817	7 952	1,7%

TAUX D'OCCUPATION

Taux d'occupation par Trident

	JH (k) par destination			Taux d'occupation		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
2 et 3 Tridents	3 810	3 631	2 946	71,9%	68,8%	66,7%
4 et 5 Tridents	4 167	4 186	5 006	67,0%	65,4%	68,7%
Total	7 977	7 817	7 952	69,2%	66,9%	67,9%

Taux d'occupation par zone géographique

	2009	2010	2011
Europe			
Capacité	7 191	7 224	7 110
Taux d'occupation	75,1%	71,1%	70,2%
Amériques			
Capacité	2 591	2 693	2 800
Taux d'occupation	60,0%	60,6%	58,3%
Asie			
Capacité	1 740	1 765	1 799
Taux d'occupation	58,7%	59,5%	61,4%
Total			
Capacité	11 522	11 682	11 709
Taux d'occupation	69,2%	66,9%	67,9%

REVPAB

à taux de change constant €/JH	2009	2010	2011	Var 11/10	Var 11/09
Europe	100,1	96,7	98,9	+ 2,3%	- 1,2%
Amériques	79,7	79,5	86,0	+ 8,2%	+ 8,0%
Asie	96,2	93,8	98,5	+ 5,0%	+ 2,4%
Total Villages	94,9	92,3	95,8	+ 3,8%	+ 0,9%

Le RevPAB (revenu par lit disponible) est l'indicateur clé de l'activité, car il mesure l'adhésion des clients à la stratégie en prenant en compte l'effet prix et le taux d'occupation. Il correspond au ratio suivant : au numérateur, le chiffre d'affaires séjours (hors transport) et au dénominateur, la capacité totale.

ANALYSE DES MARGES OPERATIONNELLES

(en M€)	2008	2009	2010	2011	Var 11 vs 08
EBITDAR VILLAGES ⁽¹⁾	248	254	264	270	
% CA	16,7%	18,9%	19,8%	19,2%	+2,5 pts
EBITDA VILLAGES ⁽²⁾	100	100	107	126	
% CA	6,7%	7,4%	8,0%	8,9%	+2,2 pts
ROC VILLAGES	35	36	42	61	
% CA	2,4%	2,7%	3,1%	4,4%	+2,0 pts

⁽¹⁾ EBITDAR Villages : ROC Villages avant amortissements, loyers et variations de provisions

⁽²⁾ EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

La rentabilité opérationnelle s'améliore :

L'**EBITDA Villages**, qui exprime la rentabilité opérationnelle avant amortissements et variations de provisions, s'élève à 126 M€ soit une augmentation du taux d'EBITDA Villages sur chiffre d'affaires de près de 1 point par rapport à 2010. Depuis 2008, ce taux s'est amélioré de 2,2 points, passant de 6,7% à 8,9% en 2011. Grâce notamment aux progrès de rentabilité réalisés par le Club Med depuis 3 ans, la marge d'EBITDA Villages devrait continuer de progresser au-delà de 9% fin

2012, malgré la dégradation de la conjoncture à laquelle nous assistons depuis cet été en Europe.

Le ROC Villages s'élève à 61 M€ en hausse de 48% par rapport à l'exercice précédent malgré l'impact brut (hors effet des reports vers d'autres destinations) de 22 M€ relatif aux événements du printemps arabe. Le ROC Villages, en progression régulière depuis 4 ans, bénéficie en 2011 de la contribution des 3 zones géographiques, la zone Amériques étant devenue positive à 4,5 M€ grâce à son changement de modèle économique. Enfin, le ROC cumulé des zones Asie et Amériques représente plus de la moitié du ROC Villages du Groupe, illustrant sa stratégie internationale.

RESULTATS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Publié (en M€)	EBITDAR Villages			ROC Villages		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Europe	191	189	183	25	22	27
Amériques	20	26	33	(8)	(3)	5
Asie	43	49	54	19	23	29
Sous-total Villages	254	264	270	36	42	61
% Chiffre d'affaires	18,9%	19,8%	19,2%	2,7%	3,1%	4,4%

ANALYSE DU ROC VILLAGES

(en M€ ⁽¹⁾)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	1 397	1 349	1 409
Autres revenus	3	10	5
Total revenus	1 400	1 359	1 414
Marge sur coûts variables	863	849	869
% Chiffre d'affaires	61,8%	62,5% ⁽²⁾	61,7%
Frais fixes commerciaux & marketing	(187)	(179)	(188)
Frais fixes opérations	(421)	(412)	(421)
Frais immobiliers	(190)	(191)	(175)
Frais de supports	(22)	(22)	(24)
ROC Villages	43	45	61

⁽¹⁾ Données à taux de change constant

⁽²⁾ Chiffre d'affaires retraité des indemnités d'assurances

ROC Villages 2010 publié	42
Change	3
ROC Villages 2010 comparable	45
Impact volume	(4)
Mix-Prix	24
Variation Marge s/ coûts variables	20
Frais fixes commerciaux & marketing	(9)
Frais fixes opérations	(9)
Frais immobiliers	15
Frais de supports	(2)
ROC Villages 2011	61



L'amélioration de la marge sur coûts variables de 20 M€ s'explique par des effets mix prix. Les effets volumes sont contrastés selon les zones géographiques. La légère baisse en valeur relative du taux de marge sur coûts variables à 61,7% du chiffre d'affaires est due au poids du chiffre d'affaires transport qui a un impact dilutif sur la marge.

Les évolutions des principaux coûts s'analysent comme suit :

- Le total des coûts de distribution, c'est-à-dire les coûts fixes et variables marketing et commerciaux, représente 18,6% du volume d'activité contre 18,7% en 2010 et 19,1% en 2009.
- Les coûts opérations sont en hausse en valeur absolue. Ramenés à la capacité (en JH), hors capacité des villages managés, leur hausse est de 5,1%, principalement due à l'augmentation du poids relatif des villages 4 et 5 Tridents en Europe-Afrique.
- Les coûts immobiliers baissent de 15 M€ du fait notamment de l'impact des fermetures définitives des villages non stratégiques de Metaponto, Lindeman et Athenia pour 8 M€ ainsi que de la renégociation avec les propriétaires des villages impactés par le printemps arabe pour 7 M€.

ROC VILLAGES PAR ZONE

EUROPE

(en M€ ⁽¹⁾)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	1 035	982	1017
Autres revenus (dt revenus interzones)	9	15	12
Total revenus	1 044	997	1029
Marges/ coûts variables	595	573	571
% Revenus	57,0%	57,0%	55,5%
Frais fixes commerciaux & marketing	(130)	(122)	(127)
Frais fixes opérations	(274)	(265)	(266)
Frais immobiliers	(145)	(146)	(133)
Frais de supports	(16)	(16)	(17)
ROC Villages	30	24	27

(1) données à taux de change constant

ROC Villages 2010 publié	22
Change	2
ROC Villages 2010 comparable	24
Impact volume	(31)
Mix/prix	29
Variation Marge s/ coûts variables	(2)
Frais fixes commerciaux & marketing	(5)
Frais fixes opérations	(2)
Frais immobiliers	13
Frais de supports	(1)
ROC Villages 2011	27

AMERIQUES

(en M€ ⁽¹⁾)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	174	177	193
Autres revenus (dt revenus interzones)	54	58	71
Total revenus	228	235	264
Marges/ coûts variables	146	155	172
% Revenus	64,0%	65,9%	65,3%
Frais fixes commerciaux & marketing	(29)	(29)	(30,5)
Frais fixes opérations	(102)	(104)	(112)
Frais immobiliers	(23)	(22)	(22)
Frais de supports	(3)	(3)	(3)
ROC Villages	(11)	(3)	4,5

(1) données à taux de change constant

ROC Villages 2010 publié	(3)
Change	-
ROC Villages 2010 comparable	(3)
Impact volume	20
Mix/prix	(3)
Variation Marge s/ coûts variables	17
Frais fixes commerciaux & marketing	(1,5)
Frais fixes opérations	(8)
Frais immobiliers	-
Frais de supports	-
ROC Villages 2011	4,5

ASIE

(en M€ ⁽¹⁾)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	187	192	199
Autres revenus (dt revenus interzones)	29	24	26
Total revenus	216	216	225
Marges/ coûts variables	122	121	125
% Revenus	56,4%	56,0%	55,7%
Frais fixes commerciaux & marketing	(28)	(28)	(30)
Frais fixes opérations	(46)	(43)	(43)
Frais immobiliers	(22)	(22)	(20)
Frais de supports	(3)	(3)	(3)
ROC Villages	23	25	29

(1) données à taux de change constant

ROC Villages 2010 publié	23
Change	2
ROC Villages 2010 comparable	25
Impact volume	3
Mix/prix	1
Variation Marge s/ coûts variables	4
Frais fixes commerciaux & marketing	(2)
Frais fixes opérations	-
Frais immobiliers	2
Frais de supports	-
ROC Villages 2011	29

2.2.3. Compte de résultat consolidé

(en M€)	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires Groupe ⁽¹⁾	1 360	1 353	1 423
ROC Villages	36	42	61
ROC Patrimoine	(29)	(14)	(24)
Autre Résultat Opérationnel	(27)	(15)	(11)
Résultat Opérationnel	(20)	13	26
Résultat Financier	(23)	(22)	(16)
Sociétés mises en équivalence	2	3	1
Impôts	(2)	(8)	(9)
Résultat des activités cédées/non conservées	(10)	-	-
Résultat net	(53)	(14)	2

(1) Comprend 16 M€, 17 M€ et 14 M€, respectivement pour 2009, 2010 et 2011 de chiffre d'affaires de promotion immobilière

Le **Résultat Opérationnel** est multiplié par deux à 26 M€ sous l'effet de la progression du ROC Villages et de la diminution des charges constatées en Autre Résultat Opérationnel.

Le **ROC Patrimoine** s'élève à (24) M€. Il comprend principalement 19 M€ de coûts liés à la sortie de villages non stratégiques.

L'**Autre Résultat Opérationnel** de (11) M€ intègre essentiellement des coûts de restructuration pour 8 M€.

RESULTAT NET AVANT IMPÔTS ET ELEMENTS NON RECURRENTS

(en M€)	2008	2009	2010	2011
Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents	(19)	(1)	8	33
Résultats des activités cédées/non conservées	33	(10)	-	-
Plus value de cessions	15	-	1	6
Impairment / mise au rebut / sortie de villages / autres	(3)	(19)	(8)	(20)
Coûts de restructuration	(12)	(21)	(6)	(8)
Résultat Net avant impôts	13	(51)	(6)	11
Impôts	(11)	(2)	(8)	(9)
Résultat net	2	(53)	(14)	2

Le **Résultat Net** avant impôts et éléments non récurrents est multiplié par 4 à 33 M€. Les éléments non récurrents pèsent pour 22 M€ et comprennent principalement 19 M€ de coûts liés à la fermeture définitive prévue de 3 villages non adaptés à la stratégie de montée en gamme et 8 M€ de coûts de restructuration. Ces coûts sont partiellement compensés par 6 M€ de profit de cessions.

Le Résultat Net est positif à 2 M€, contre (14) M€ en 2010.

AUTRES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT

RESULTAT FINANCIER

(en M€)	2009	2010	2011
OCEANES et ORANE	(11)	(11)	(6)
Autres charges d'intérêt nettes	(11)	(10)	(10)
Charges d'intérêts nettes	(22)	(21)	(16)
Ecart de change et autres	(1)	(1)	-
Résultat financier	(23)	(22)	(16)
Dette nette moyenne	(323)	(265)	(215)
Coût de la dette "comptable"	6,7%	8,1%	7,6%
Coût de la dette hors impact IFRS	5,5%	6,5%	7,1%

Le Résultat Financier s'améliore de 6 M€, à (16) M€ en 2011. La baisse de la charge d'intérêts pour 5 M€ résulte essentiellement de la politique de désendettement (diminution de 50 M€ de la dette nette moyenne) et de l'optimisation des ressources financières du Groupe.

2.2.4. Situation financière consolidée

Actif	10.09	10.10	10.11
Immobilisations Corporelles	874	874	838
Immobilisations Incorporelles	83	86	79
Immobilisations Financières	90	100	92
S/T immobilisations	1 047	1 060	1 009
Subventions	(40)	(37)	(33)
Total de l'actif	1 007	1 023	976

Passif	10.09	10.10	10.11
Capitaux propres et Intérêts minoritaires	492	516	512
Provisions	52	50	51
Impôts différés nets	25	30	29
BFR	199	230	219
Dette financière nette	239	197	165
Total du passif	1 007	1 023	976
Ratio d'endettement	48,6%	38,2%	32,2%

Les immobilisations sont en baisse par rapport à fin 2010, du fait des cessions ainsi que d'un montant de dotations aux amortissements de 67 M€, supérieur aux 50 M€ d'investissements.

Bien que le résultat net soit positif à 2 M€, les capitaux propres sont en légère baisse par rapport à octobre 2010 et s'élèvent à 512 M€ du fait essentiellement d'un impact change de (8) M€.

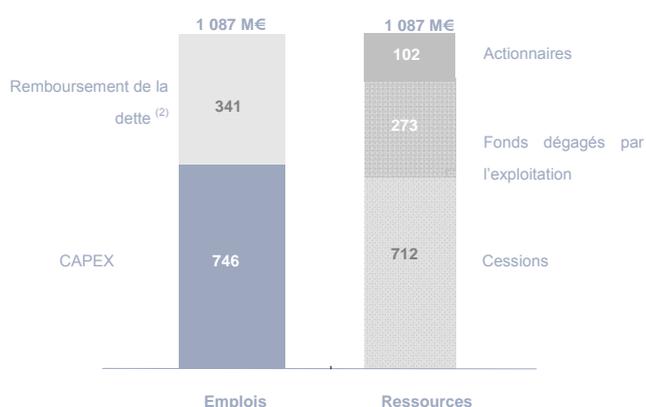
Le Besoin en Fonds de Roulement du Groupe, qui est une ressource pour le Groupe, représente 15,6% du chiffre

d'affaires Villages en octobre 2011, contre 17,2% au 31 octobre 2010. Le Besoin en Fonds de Roulement de l'activité Villages reste stable à environ 17% sur les deux années.

La dette financière nette s'inscrit en forte baisse à 165 M€. Le ratio d'endettement (dette nette / capitaux propres) est de 32%.

FLUX FINANCIERS DE 2003 A 2011

(en M€)	10.2003 ⁽¹⁾	10.2011
Immobilisations nettes - BFR et provisions	1 016	677
Capitaux Propres	(544)	(512)
Dette ⁽²⁾	(472)	(165)
<i>Gearing</i>	79,7%	32,2%



(1) comptes 2003 retraités des impacts IFRS 2005 et 2006

(2) Baisse de l'endettement : 307 M€ = 341 M€ - impact IFRS des OCEANE de 34 M€

Sur la période 2004-2011, phase d'exécution de la stratégie de montée en gamme, les cessions opérées par le Groupe ont équilibré les investissements réalisés. Le Club Med a pu financer l'ensemble de la montée en gamme de ses villages grâce à des cessions.

2.2.5. Trésorerie et capitaux

TABLEAU DE FINANCEMENT

(en millions d'euros)	2009	2010	2011
Résultat Net	(53)	(14)	2
Amortissement	69	69	67
Autres	4	(5)	(2)
Marge brute d'autofinancement	20	50	67
Variation du BFR et provisions	(30)	17	2
Fonds dégagés par l'exploitation	(10)	67	69
Investissements	(51) ⁽¹⁾	(44) ⁽¹⁾	(50)
Cessions	28	18	19
Free Cash Flow	(33)	41	38
Augmentation de capital	94		
Change et autres	(5)	1	(6)
Diminution de l'endettement net	56	42	32
Dette nette ouverture	(295)	(239)	(197)
Dette nette clôture	(239)	(197)	(165)

(1) nets d'indemnités d'assurances et de subvention

Les progressions du résultat opérationnel et du résultat net entraînent une augmentation des fonds dégagés par l'exploitation à 69 M€.

Le Free Cash Flow, ou flux de trésorerie disponible après impôt et frais financiers, mesure le flux de trésorerie généré par l'actif économique. Il se compose des fonds dégagés par l'exploitation et des investissements nets de cessions. En 2011, compte tenu de (50) M€ d'investissements et de 19 M€ de cessions, il s'élève à 38 M€. Hors cessions, le Free Cash Flow reste positif à 19 M€.

La dette nette intègre cette progression passant de (197) à (165) M€, illustrant l'amélioration de la structure financière du Groupe.

Le rapprochement entre les fonds dégagés par l'exploitation du tableau de financement et les flux liés aux opérations d'exploitation du tableau de flux de trésorerie consolidé est le suivant :

(en M€)	2009	2010	2011
Fonds dégagés par l'exploitation (tableau de financement)	(10)	67	69
Frais financiers payés	26	17	21
Autres	(3)	(3)	(1)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	13	81	89

INVESTISSEMENTS

(en M€)	2009	2010	2011
Investissements nets			
Corporels ⁽¹⁾	(37)	(30)	(43)
Incorporels	(7)	(8)	(5)
Financiers	(7)	(6)	(2)
Total investissements nets	(51)	(44)	(50)

(1) Nets de subventions et d'indemnités d'assurance (4,5 M€ en 2009 et 6M€ en 2010)

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Sandpiper Bay (13 M€), Phuket (3 M€), Club Med 2 (2 M€) et Yasmina (2 M€).

CESSIONS

(en M€)	2009	2010	2011
Cessions			
Sorties de périmètre	11	14	17
Autres	17	4	2
Total cessions	28	18	19

Les cessions s'élèvent à 19 M€ et comprennent principalement la cession des titres des sociétés italiennes. Le Groupe reste actif sur le programme de cessions, toujours en fonction des opportunités. Ces cessions viendront en partie compenser les coûts liés à la sortie définitive des derniers villages non stratégiques qu'il reste à traiter.

INFORMATION SUR L'ENDETTEMENT NET DU GROUPE

La structure de l'endettement financier net au 31 octobre 2011 est la suivante :

	10/09	10/10	10/11	rappel des covenants
Liquidité	192	291/155 ⁽²⁾	172	
Dette nette	(239)	(197)	(165)	
Dette nette / EBITDA bancaire	2,20	1,69	1,21	< 3,0
EBITDAR bancaire / (loyers + intérêts)	1,5	1,6	1,8	> 1,40
EBITDAR bancaire / Frais Financiers ajustés ⁽¹⁾	15	18	19	
Gearing	48,6%	38,2%	32,2%	< 100%

⁽¹⁾ Frais financiers ajustés du traitement comptable IFRS des OCEANE

⁽²⁾ 291 M€ au 31/10/10 et 155 M€ après remboursement de l'OCEANE le 01/11/2010

Une analyse détaillée de la liquidité et de la dette figure en note 19.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au cours de l'année, le Groupe a travaillé à la réduction de son endettement et à l'amélioration de sa liquidité, en montant et en maturité. Au 31 octobre 2011, les liquidités du Groupe s'élèvent à 172 M€ et le tirage sur la ligne de crédit syndiqué est de 10 M€.

INFORMATION SUR LES CONDITIONS D'EMPRUNT ET LA STRUCTURE DE FINANCEMENT

Le Club Méditerranée a conclu en décembre 2011 un accord avec ses banques pour proroger de 2 ans l'échéance de sa ligne moyen terme de 100M€ (décembre 2014).

Compte-tenu de l'amélioration de la situation du groupe, cette ligne est prorogée avec des conditions financières améliorées.

INFORMATION CONCERNANT TOUTES RESTRICTIONS A L'UTILISATION DES CAPITAUX ET AYANT INFLUÉ SENSIBLEMENT OU POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT DE MANIÈRE DIRECTE OU INDIRECTE SUR LES OPERATIONS DU GROUPE.

Les lignes bancaires ou le crédit syndiqué peuvent contenir des clauses de remboursement anticipé notamment en cas de non respect des covenants ou de cessions. Les covenants (les plus restrictifs) sont donc détaillés dans la note 19.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés (« Risque de liquidité sur la dette financière et covenants »).

Il convient également de noter que le Groupe peut être soumis ponctuellement à certaines restrictions légales ou économiques limitant ou restreignant les flux financiers vers la Société mère. Néanmoins, l'impact de ces restrictions est jugé peu significatif (Voir la note 19.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés).

LIQUIDITE ET SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES NECESSAIRES POUR HONORER LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Le Groupe dispose des liquidités nécessaires (disponibilités et lignes bancaires mobilisables) pour faire face à son cycle d'exploitation et à son plan d'investissements des 12 mois à venir.

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan du Groupe sont décrits en note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (« Engagements »).

OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Voir la note 18 de l'annexe aux comptes consolidés : « Emprunts et Dettes financières, Analyse de la dette brute par échéance de remboursement ».



2.2.6. Etat du patrimoine immobilier villages en propriété

(Valeur Nette Comptable, en M€)	31.10.10 ⁽¹⁾	31.10.11 ⁽¹⁾
I. Actifs destinés à être vendus (non stratégiques et/ou non nécessaires à l'exploitation)	27	37
II. Actifs adossés à des emprunts	118	112
III. Actifs potentiellement refinançables à court-terme	135	132
IV. Autres actifs Villages ⁽²⁾	409	390
Total actifs corporels Villages en propriété	689	671

(1) net de subventions

(2) Les actifs adossés à la ligne de crédit syndiqué de 100 M€ (VNC totale : 75 M€ au 31.10.2011) figurent en "Autres actifs Villages", la ligne n'étant tirée qu'à hauteur de 10 M€ au 31.10.2011 et les actifs pouvant, sous réserve d'accord préalable des banques, être substitués à d'autres actifs de valeur de marché au moins équivalente.

Au 31 octobre 2011, quelques villages, pour un montant de 37 M€, ne correspondant pas à la stratégie de montée en gamme (non exploités), ont vocation à sortir du parc.

Le Club Méditerranée possède 132 M€ d'actifs répartis sur cinq villages qui pourraient faire l'objet d'opérations de financement ou de refinancement.

2.3. PERSPECTIVES 2012

2.3.1. Capacité Hiver 2012

(En %)	Hiver 2010	Hiver 2011	Hiver 2012	Δ 2012 vs 2011
2 / 3 Tridents	37,8%	31,6%	27,4%	- 4,2 pts
4 / 5 Tridents	62,2%	68,4%	72,6%	+ 4,2 pts
TOTAL	100%	100%	100%	
(en milliers de JH)				
Europe	2 862	2 875	2 963	+ 3,0%
Amériques	1 466	1 475	1 538	+ 4,3%
Asie	891	971	950	- 2,1%
TOTAL	5 219	5 321	5 451	+ 2,4%

La capacité en hiver 2012 est en croissance de 2,4% par rapport à l'hiver 2011. En Europe, la capacité augmente grâce à l'ouverture de Valmorel. En Asie, la fermeture du village de Lindeman en Australie est la cause de la baisse de capacité.

L'hiver 2012 marque une nouvelle étape dans l'atteinte de l'objectif de deux tiers de la capacité totale des villages en 4 et 5 Tridents d'ici fin 2012, avec une progression de plus de 4 points par rapport à l'hiver 2011 et de 11 points par rapport à l'hiver 2010.

Le Club Méditerranée a procédé en novembre 2011 à la cession de l'hôtel d'Aspen Park à Méribel, pour un montant de 20 M€. Il entend maintenir sa présence dans cette prestigieuse station, grâce à l'exploitation de ses deux autres « villages » de Méribel, « le Chalet » et « l'Antares ».

2.3.2. Niveau de réservations pour l'hiver 2012 (par rapport à l'hiver 2011) arrêté au 3 décembre 2011

(à taux de change constant)	Cumulé au 3 Décembre 2011	8 dernières semaines
Europe	+ 3,2%	- 8,0%
Amériques	+ 10,2%	+ 5,9%
Asie	-0,2% ⁽¹⁾	+ 2,5% ⁽¹⁾
Total Club Med	+ 3,8%	- 4,2%
Capacité Hiver 2012	+ 2,4%	

(1) : En excluant le village de Lindeman (fermeture fin janvier 2012), les réservations cumulées de l'Asie sont en progression de +3,7% et de + 5,6% sur les 8 dernières semaines.

Les réservations cumulées à date sont en avance de 3,8% par rapport à l'hiver 2011. A la même époque l'an dernier, les deux tiers des réservations de l'hiver avaient été enregistrées.

L'Europe affiche une croissance de ses réservations de 3,2% avec un ralentissement sur les 8 dernières semaines dans une période de middle booking qui intègre notamment des effets de base défavorables (forte période de réservations l'an dernier avant le printemps arabe).

La zone Amériques à +10,2% confirme son dynamisme bénéficiant notamment de la montée en gamme de Sandpiper Bay (Floride) et de la rénovation de Rio das Pedras (Brésil).

L'Asie bénéficie de la poursuite d'une croissance de 40% sur la Grande Chine et enregistre le retard des prises de commande au Japon (effet de base de Fukushima) et en Australie (fermeture du village de Lindeman).

2.3.3. PERSPECTIVES STRATEGIQUES

MAINTIEN DES OBJECTIFS POUR 2012

- **Atteindre 2/3 du parc de villages en 4 et 5 Tridents à la fin 2012**

A fin 2011, le parc de villages offrait 62% de capacité sur le haut et très haut de gamme, reflétant la reprise d'un développement offensif, avec les ouvertures en 2011 de 2 nouveaux villages, Sinai Bay en Egypte en 4 et 5 Tridents et Yabuli en Chine en 4 Tridents.

Ces nouvelles créations se poursuivent en 2012 avec l'ouverture le 18 décembre 2011 du village de Valmorel, en Savoie, qui offre la gamme complète de confort : village 4 et 5 Tridents et appartements-chalets.

A l'été 2012, le Club Med ouvrira son deuxième village en Chine, Guilin, village 4 Tridents en contrat de management (première phase d'ouverture).

Par ailleurs, les rénovations de 2012 concerneront l'Asie : Phuket en Thaïlande et Kabira Beach au Japon, et la finalisation du passage de 3 à 4 Tridents de Sahoro dans ce pays.

Enfin, le Club Med continue à procéder à l'ajustement du parc de villages, avec la sortie des Ménuires en France, de Lindeman en Australie et de Smir au Maroc en 2012.

En 2011, le Club Med a restitué à ses propriétaires les villages saisonniers 3 Tridents de Metaponto en Italie et 2 Tridents d'Athenia en Grèce. Le Groupe a par ailleurs cédé son village saisonnier 3 Tridents de Sestrières en Italie.

- **Atteindre 60% des ventes directes**

L'objectif est de renforcer le contact direct avec le client et de continuer à baisser le pourcentage des coûts commerciaux grâce au développement de la distribution directe et semi-directe :

- Augmentation du réseau d'agences franchisées en France de 15 à 25 et accélération du déploiement de « shop in shop » au Brésil et en Chine ;

- Accélération du CRM (Customer Relationship Management) avec le déploiement de plans marketing ciblés et la mise en place d'un outil de gestion de campagnes marketing.

OBJECTIF CROISSANCE PAR UNE INTERNATIONALISATION ACCRUE

- **Gagner des parts de marché sur les marchés matures**

Le Club Med a pour objectif d'asseoir durablement la rentabilité de ses Business Units.

L'Amérique est ainsi redevenue positive et peut reprendre le chemin de la croissance sur la base d'un modèle désormais rentable.

Par ailleurs, sur les marchés matures comme le Royaume-Uni, l'un des premiers marchés touristiques du monde, le Club Med réalise depuis 3 ans un gain significatif de parts de marché. Sur l'été 2011, les ventes ont progressé de 7% quand le marché britannique était à +1%. Pour les ventes de l'hiver 2012, les réservations du Club Med dans ce pays progressent de 2% dans un marché à -7%. Sur le marché français, les ventes de l'été 2011 ont progressé de 2% quand le marché était à -2%.

- **Aller chercher la croissance sur les marchés à fort développement**

La progression du Club Med passera également par la poursuite du développement à l'international dans les pays à fort développement tels que la Chine, le Brésil, la Russie, la Corée du Sud, l'Argentine ou l'Afrique du Sud. Les clients de ces pays cibles représenteront plus de 20% de la clientèle mondiale du Club Med dès 2012 soit près de 265 000 clients.

- **Faire de la Chine le 2^{ème} marché d'ici 2015 avec 200 000 clients et 5 villages**

Le Club Med poursuit activement son développement en Chine, avec la création de son deuxième village à Guilin en 2012. Le développement dans ce pays s'appuie sur trois moteurs de croissance : le renforcement de la présence commerciale, grâce notamment au développement des « shop in shop », la mise en place d'une Direction Générale « Grande Chine » l'été dernier et l'ouverture de cinq villages d'ici 2015, dont deux ont déjà été concrétisées.

2.3.4. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Il n'y a pas eu d'événements significatifs après la clôture.

2.3.5. INFORMATIONS DIVERSES

DEPENDANCE DE L'EMETTEUR A L'EGARD DE CERTAINS BREVETS OU CONTRATS-APPROVISIONNEMENTS

Néant

FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

Il n'y a pas eu, sur l'exercice 2011, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe en dehors de ceux mentionnés dans la partie 2.4.4.

ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DU COMMERCE)

Dans le cadre de son financement, Club Méditerranée dispose d'une ligne de crédit syndiqué qui intègre un droit de remboursement anticipé au profit des créanciers en cas de changement de contrôle de Club Méditerranée (cf paragraphe 2.2.5. Trésorerie et Capitaux du présent rapport de gestion).

TRANSACTIONS ENTRE LES PARTIES LIEES

Il n'existe pas de transactions entre les parties liées autres que celles décrites en note 28 de l'annexe aux comptes consolidés.



2.4. FACTEURS DE RISQUES

Le Club Méditerranée conduit une politique de gestion des risques de l'entreprise afin de respecter au mieux la défense des intérêts de ses actionnaires, de ses clients et de son environnement. Elle se traduit notamment par la réalisation en 2011 d'une cartographie des principaux risques opérationnels qui a permis de hiérarchiser les problématiques en fonction de leur niveau d'occurrence et de leur impact économique pour le Groupe ; elle est complétée par l'utilisation de tableaux de risques par géographie actualisés chaque semestre par la Direction de l'Audit Interne. Après avoir procédé à une revue de ses risques, le Club Méditerranée considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés ci-après.

2.4.1. Risques liés aux activités du Groupe

RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE MONDIALE

Le Club Méditerranée est un des leaders mondiaux des vacances « tout compris », présent dans plus de 40 pays.

Tout ralentissement conjoncturel dans les zones d'activité du Groupe impacte négativement la demande de loisirs de manière générale et celle des voyageurs en particulier. Le Groupe est ainsi exposé aux conséquences des crises économiques et des baisses de la consommation se traduisant par une diminution de la fréquentation des villages de vacances du Groupe et par conséquent une fluctuation des niveaux d'activité. Ces effets sont réduits par la flexibilité du modèle du Groupe en termes de coûts d'exploitation qui n'a cessé de s'améliorer ces dernières années.

RISQUES LIÉS À LA CONCURRENCE

Le Groupe est présent sur des marchés fortement concurrentiels, pour lesquels les facteurs distinctifs sont la notoriété de la marque, l'image de l'entreprise, les prix et la qualité des services. Bien que le Groupe vise en permanence à accroître la notoriété de sa marque à travers des campagnes publicitaires et des actions de promotions, ainsi que l'excellence de ses services, le Groupe doit faire face à une concurrence croissante.

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme priorité de devenir le spécialiste mondial des vacances tout compris haut de gamme, conviviales et multiculturelles ce qui accroît sa différenciation et le positionne sur un marché de niche plus difficilement pénétrable. Toutefois, cette position de spécialiste pourrait être remise en cause par un concurrent qui disposerait d'une marque, de clubs de vacances avec une offre de vacances tout compris et haut de gamme.

RISQUES LIÉS AUX CONDITIONS CLIMATIQUES

L'activité d'exploitation de villages de vacances du Groupe est particulièrement sensible aux conditions climatiques ponctuelles. Elle peut également être affectée par des conditions climatiques défavorables plus générales, comme un enneigement trop faible ou des étés pluvieux.

Le Groupe est également soumis à des risques climatiques majeurs tels que les catastrophes naturelles (par exemple, ouragans ou cyclones en Amérique du Nord et dans les Caraïbes, tsunamis en Indonésie...).

Les risques climatiques majeurs que sont les catastrophes naturelles (ouragans, cyclones...) sont couverts par les polices d'assurances du groupe ; étant précisé que les pertes d'exploitation consécutives aux catastrophes naturelles sont couvertes par les polices d'assurance du Groupe dès lors qu'elles causent des dommages aux biens.

Ce risque a été illustré en 2010 avec l'apparition du nuage de cendres volcaniques.

RISQUES LIÉS À LA SAISONNALITÉ

Le Groupe réalise une part importante de ses ventes lors des vacances scolaires d'hiver et d'été. Il en découle que l'impact négatif sur le Groupe de tout événement survenant durant ces périodes se trouve amplifié.

RISQUES LIÉS À DES ACTES OU MENACES DE TERRORISME, RISQUES DE GUERRE OU DE TOUT AUTRE ÉVÉNEMENT POLITIQUE DÉFAVORABLE

La présence du Groupe dans plus de 40 pays renforce son exposition aux risques géopolitiques à travers le monde. Pour limiter son exposition aux zones particulièrement à risques, le Groupe privilégie les modes d'exploitation plus flexibles, comme les contrats de management.

RISQUES FOURNISSEURS ET APPROVISIONNEMENTS

La politique Achats du Groupe déployée dans les bureaux de pays met au cœur de ses préoccupations la notion d'achats responsables, incluant le respect par les fournisseurs des réglementations locales (douanes, lutte contre le travail dissimulé, respect des législations sur le travail...) et la protection de l'environnement. Ces principes de responsabilité sont rappelés dans la charte éthique, et font l'objet d'une clause contractuelle spécifique prise en compte dans tous les nouveaux contrats..

La Direction des Achats prend par ailleurs en compte dans la définition des stratégies achats le risque de dépendance du Club Méditerranée auprès de certains fournisseurs stratégiques, ou encore par exemple sur le marché français, l'évaluation systématique de la santé financière des principaux fournisseurs.

RISQUES QUALITE / RISQUES D'IMAGE

La satisfaction des clients et la maîtrise de la qualité de l'offre sont une préoccupation majeure du Club Méditerranée. La Direction de la Qualité et ses relais dans les business units ont mis en place des standards qualité pour assurer la régularité de la prestation et des outils de mesure de satisfaction de ses clients. Ce dispositif est détaillé dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

2.4.2. Risques liés à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité

PREVENTION ET MAITRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les activités du Club Méditerranée n'engendrent pas de risques spécifiques sur l'environnement. Des contrôles réguliers permettent de maîtriser les risques liés aux installations techniques traditionnellement présentes sur un village de vacances.

En l'absence de risques significatifs, le Club Méditerranée n'a comptabilisé aucune provision, ni garantie en matière d'environnement sur l'exercice 2011.

Pour plus d'informations sur les pratiques du Groupe en matière de développement durable, reportez-vous à la partie sur le « Développement durable » du présent document.

RISQUES LIES AUX CONTRAINTES EN TERMES DE PREVENTION ET DE CONFORMITE

Les activités du Groupe engendrent des risques liés à la gestion des déchets et des eaux usées résultant de l'exploitation des villages de vacances ainsi qu'aux installations techniques traditionnellement présentes sur un village de vacances. Le Groupe doit également respecter, et faire respecter, les règles de sécurité applicables dans le cadre des activités, notamment sportives, qu'il propose à ses clients.

Au titre de l'exercice 2011, aucune indemnité liée à l'application d'une décision judiciaire en matière d'environnement n'a été enregistrée par le groupe Club Méditerranée.

SECURITE DES BIENS ET DES PERSONNES/ RISQUES LIES A D'EVENTUELLES CATASTROPHES SANITAIRES MONDIALES, TELLES QUE DES EPIDEMIES

Le Club Méditerranée a développé au cours des années une forte expertise en matière de prévention des risques liés à l'hygiène, la santé et la sécurité de ses clients et salariés, mais aussi en matière de gestion de crise. Des audits de villages sont réalisés régulièrement afin d'identifier les risques concernant la sécurité des biens et des personnes et de

mettre en place des solutions adaptées de diminution de ces risques.

Les missions et responsabilités du département Sécurité, Hygiène et Santé en charge spécifiquement de ces risques sont décrits dans la partie 4.4.2 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

La survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur la fréquentation des villages de vacances du Groupe. Un plan de continuité d'activité a ainsi été défini par le Groupe pour minimiser les risques de désorganisation des services en cas d'épidémie.

RISQUES LIES AUX CHANGEMENTS DE LA DISPONIBILITE OU AU PRIX DES MATIERES PREMIERES ET DE L'ENERGIE

MATIERES PREMIERES/ENERGIE

Les différents projets déployés dans le cadre de la politique de développement durable du Groupe permettent de réduire progressivement la consommation en énergie des villages notamment à travers le système de reporting « Tech Care » permettant un pilotage des systèmes d'économies d'énergies par village.

CARBURANTS

Le Groupe n'étant pas transporteur aérien il n'y a pas d'exposition directe au risque pétrole.

Le risque indirect, lié à l'impact des hausses du pétrole sur les achats de transports (achat/vente de billets d'avion) peut être limité par la répercussion aux clients des éventuelles hausses de carburant, prévue par les conditions générales de vente.

Le Club Méditerranée n'a donc pas recours à des opérations de marché pour couvrir ce risque.

2.4.3. Risques organisationnels

En encadrant l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne décrit dans la partie 4.4.2 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques permet de maîtriser les risques organisationnels susceptibles d'avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs du Groupe ou son patrimoine.

La Direction de l'Audit Interne, au travers de ses missions, évalue la qualité du dispositif de contrôle interne pour les risques organisationnels indiqués ci-après. En ce qui concerne précisément les risques hygiène et sécurité, des audits spécifiques sont menés directement par le département Sécurité, Hygiène et Santé.



Les risques organisationnels peuvent être regroupés selon les catégories suivantes :

RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Les comptes sont tenus localement par des équipes formées suivant les normes comptables internationales IFRS retenues par le Groupe. La Direction de la Comptabilité planifie et organise l'ensemble des travaux comptables du Groupe.

La fiabilité de l'information financière et la vérification du contrôle des risques en la matière sont assurées par :

- un progiciel unique de comptabilité et de gestion utilisé par l'ensemble des bureaux de pays et des villages du Groupe
- des procédures Groupe
- des contrôles effectués mensuellement à plusieurs niveaux de la Direction Financière du Groupe (Siège, business units, pays, villages ou bureaux commerciaux)
- les missions de la Direction de l'Audit Interne
- les missions des Commissaires aux Comptes.

Ce dispositif de contrôle interne est détaillé dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Chaque semestre, le Comité d'Audit procède à l'examen des comptes et s'assure de la fiabilité des informations financières.

RISQUES DE FRAUDE

Compte tenu de la diversité de ses implantations au niveau mondial, de sa culture et de ses valeurs, le Club Méditerranée s'est doté de codes et règles de bonne conduite largement communiqués auprès de ses salariés par le biais de la charte éthique (cf partie 4.4.1 du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques).

Outre les différents contrôles réalisés par la Direction financière, la Direction de l'audit interne est également un maillon dans la lutte contre la fraude. Le risque de corruption (évalué par l'indice de perception de la corruption communiqué par l'Organisation Civile « Transparency International ») est un des critères retenus pour définir les plannings des missions d'audit interne.

RISQUES LIES AUX RESSOURCES HUMAINES

Par le biais notamment de sa charte éthique, le Club Méditerranée a défini et communiqué des principes de conduite et de comportement afin de définir un ensemble de mesures informatives et préventives en matière d'hygiène, de sécurité, de confort de vie et de bonne conduite.

RISQUES SUR LES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Compte tenu de l'enjeu de fiabilité des systèmes et afin de minimiser les risques de non disponibilité, le Club Méditerranée a déployé un dispositif technique et fonctionnel

décrit dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

RISQUES LIES A L'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DES FILIALES

L'ensemble de l'encadrement a été sensibilisé aux différents types de risques opérationnels. Il est responsabilisé au travers de la mise en place d'une délégation de pouvoirs déclinée par métier / géographie afin que la décision soit prise au plus proche des problématiques et des réalités du terrain.

Par ailleurs, Club Méditerranée SA exige de ses filiales qu'elles appliquent la politique générale, qu'elles respectent les procédures Groupe, et qu'elles favorisent le retour d'expérience et le partage des bonnes pratiques économiques, environnementales et sociales. Club Méditerranée SA s'assure également du respect par ses filiales des réglementations locales.

2.4.4. Risques juridiques

RISQUES LIES A L'EVOLUTION DE LA REGLEMENTATION

De par la nature de son activité et son implantation dans de nombreux pays, le Groupe est sujet à des lois et réglementations différentes, évolutives, et quelquefois contradictoires, dans de nombreux domaines (sécurité, hygiène, environnement, tourisme, transports, fiscalité, etc.). L'application de ces lois et réglementations peut être source de difficultés opérationnelles et peuvent conduire à des situations litigieuses avec les fournisseurs, les propriétaires, le personnel, voire les administrations locales.

Outre le fait que l'évolution des lois et réglementations applicables aux entités du Groupe dans les pays où elles exercent leurs activités serait dans certains cas susceptibles de restreindre les capacités de développement du Groupe, elles pourraient nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

RISQUES LIES AUX LITIGES

Le Groupe est partie à un certain nombre de litiges et pourrait, dans le futur, être impliqué dans des procédures contentieuses. Il pourrait, dans le cadre de telles procédures contentieuses, être contraint de payer des dommages et intérêts ; ces paiements, ajoutés au préjudice de réputation résultant d'une condamnation, seraient éventuellement susceptibles d'affecter négativement les résultats et la situation financière du Groupe.

Dès lors que les risques identifiés et avérés peuvent être évalués avec un degré de fiabilité suffisant, ils font l'objet de provisions qui tiennent compte des conditions particulières (nature de l'activité et implantation internationale). L'estimation relative à ces risques est détaillée dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés du présent rapport annuel.

Les litiges significatifs suivants ne font pas l'objet de provisions :

- La Société Martiniquaise des Villages de Vacances (SMVV) a bénéficié de subventions du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) dans le cadre de la rénovation du village des Boucaniers en 2003-2004. Ce projet a fait l'objet d'un audit de la Cour des Comptes Européenne qui considère que ledit projet n'était pas éligible à la subvention du FEDER. La Commission Européenne a prononcé une décision de restitution de la subvention du FEDER perçue à concurrence de 12,5 millions d'euros à l'encontre de l'Etat français. Le Groupe a eu communication de cette décision au cours de l'exercice. L'Etat français a introduit une requête en annulation de ladite décision devant le Tribunal Général de l'Union Européenne³. En dernier recours, l'Etat français, pourrait le cas échéant, se retourner contre la SMVV afin d'obtenir le remboursement de cette somme.

- Suite à la cession de Jet tours en 2008, l'acquéreur a contesté le prix de cession qu'il juge trop élevé. Ainsi, au mois de janvier 2010, l'acquéreur a assigné le Club Méditerranée et sa filiale Hôteltour aux fins d'obtenir réparation de son prétendu préjudice. Le Groupe estime que l'action de l'acquéreur n'est pas fondée.

- Sur l'exercice 2011, une société ayant acquis, en 2005 auprès du Groupe, un ensemble immobilier en Italie, a assigné Club Méditerranée SA à comparaître devant un tribunal afin d'obtenir la nullité, l'annulation ou la résolution du contrat de vente.

En dehors de ces litiges et de ceux déjà provisionnés dans les comptes, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

2.4.5. Assurance – couverture des risques

La politique de gestion des risques du Club Méditerranée s'inscrit dans une démarche dynamique : de l'identification systématique et centralisée des risques à la mise en place et à la coordination des assurances dans le cadre de programmes mondiaux, en passant par l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et le déploiement

d'un dispositif de gestion de crise sur le plan international. Le Club Méditerranée n'a pas identifié de risques particuliers non couverts par les polices d'assurances.

Le dispositif global de couverture financière s'appuie principalement sur le transfert de ces risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de garanties et de limites de couverture, en dehors de toute structure de captive d'assurance ou de réassurance.

Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture / coût global du risque.

La solidité financière des partenaires assureurs est régulièrement vérifiée. Au global, les principaux acteurs mondiaux participent aux programmes d'assurances majeurs du Groupe, toujours en partenariat avec Marsh, leader mondial du courtage d'assurances. L'assureur de référence reste Generali pour le programme Responsabilité Civile et XL pour le programme Dommages, en partenariat toujours avec le marché de Londres.

Les principales couvertures d'assurance mondiales sont les suivantes :

- programme mondial de Responsabilité Civile à l'égard de ses clients et des tiers en général : renouvellement à l'identique en termes de prix et de garanties dans la continuité d'un montage optimisé ces dernières années. Dans l'ensemble, le programme Responsabilité Civile n'a pas fait l'objet d'une sinistralité significative. Plusieurs outils permettent au Club Méditerranée de réduire son exposition aux risques et ce dans l'intérêt de ses clients, notamment un reporting détaillé et synthétique par village, pays et zone, des nombres, coûts et circonstances des réclamations, permettant des actions immédiates sur les mesures de prévention et sécurité.

- programme Dommages / Pertes d'Exploitation : les garanties « Tous Dommages Sauf » sont délivrées à hauteur des capitaux assurés et les garanties « Pertes d'Exploitation » couvrent la marge brute actualisée des sociétés du Groupe, en conformité avec l'analyse du Sinistre Maximum Possible et pour une couverture d'assurance maximum de 100 M€ par sinistre. Le programme a été renouvelé auprès de XL et des principaux assureurs de la place partenaires du Club Méditerranée. Après plusieurs années sans sinistres majeurs Événements naturels, le Marché de Londres a consenti des baisses significatives sur le prix des capacités Tempêtes, Ouragans, Cyclones.

- au-delà de la couverture des risques propres au Groupe, le Club Méditerranée fait bénéficier l'ensemble de ses clients dans le monde d'une large couverture d'assistance souscrite auprès d'Europ Assistance.

³ Mise à jour : S'agissant du litige relatif aux subventions versées par le FEDER à la Société Martiniquaise des Villages de Vacances (SMVV), courant décembre 2011, le Tribunal Général de l'Union Européenne a confirmé la décision de la CE à l'encontre de l'Etat dans le litige Etat Français contre Commission Européenne. L'Etat dispose d'une voie de recours contre cette décision devant la Cour de Justice des Communautés Européennes.



2.4.6. Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents types de risques financiers tels que des risques de marché (notamment risque de change, risque de taux), des risques de crédit et de liquidité.

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments financiers dérivés pour limiter son exposition aux risques de change liés à son activité et au risque de taux d'intérêt afférent à son endettement à taux variable et réduire son exposition à ces risques.

Ces instruments sont essentiellement mis en place pour couvrir son exposition au risque de change sur des transactions futures. La Direction de la Trésorerie du Groupe identifie, évalue, gère et couvre les risques financiers de manière centralisée, conformément aux politiques approuvées par le Comité d'Audit.

La note 19 de l'annexe aux comptes consolidés sur les instruments financiers présente de manière détaillée la politique de gestion des risques financiers. Dans un souci de concordance plusieurs renvois sont donc faits à cette note.

RISQUE DE MARCHE

La note 19 de l'annexe aux comptes consolidés sur les instruments financiers couvre :

- le risque de change (note 19.1)
- le risque de taux (note 19.2)
- le risque marché actions (note 19.3)

RISQUE DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE

La note 19.4 de l'annexe aux comptes consolidés traite du risque de crédit et de contrepartie sur l'exploitation commerciale, sur les placements financiers et les instruments dérivés.

RISQUE DE LIQUIDITE

Le risque de liquidité est géré par la mise en place de sources de financement diversifiées.

Au 31 octobre 2011, le Club Méditerranée disposait de 172 M€ de liquidité totale.

La partie 2.2.5 de ce rapport de gestion détaille la trésorerie du Groupe.

La note 19.5. de l'annexe aux comptes consolidés présente également de manière détaillée les disponibilités du Groupe, les passifs financiers du Groupe par échéance et les covenants attachés aux différents financements.

2.5. SOCIETE MERE

Club Méditerranée SA est la Société-Mère du Groupe Club Méditerranée. Elle est à la fois la société holding du Groupe et la société commerciale et exploitante de plusieurs Villages tant en France qu'à l'étranger, sous la marque Club Med.

De ce fait, les résultats sociaux de Club Méditerranée SA et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent que partiellement la performance du Groupe et ne reflètent pas les mêmes tendances que les comptes consolidés.

L'exercice social 2011 se clôture par un résultat net de 7 M€ contre un résultat de 5 M€ pour l'exercice clos le 31 octobre 2010.

Les comptes sont présentés dans la partie 5 « Etats financiers » du présent document.

Information sur les délais de paiement à l'égard des fournisseurs

Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris pour application de l'article L. 144-6-1 du Code de commerce.

Echéancier des paiements fournisseurs sur les dettes existantes à la clôture des comptes

Dans le cadre de la loi de modernisation économique dite loi LME, l'échéancier des paiements fournisseurs au titre de 2011 sur les dettes existantes à la clôture des comptes (factures reçues) de la société Club Méditerranée SA, s'établit comme suit:

<i>En millions d'euros</i>	Total	Echu	1 à 30 jours	31 à 60 jours
Dettes fournisseurs inscrites	24	1	16	7
- dont factures en litige		1		

Ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 34 M€ ni des dettes fournisseurs hors périmètre de la loi LME (succursales à l'étranger) s'élevant à 23 M€.

Au 31/10/2010, l'encours des dettes fournisseurs (périmètre France) s'élevait à 40 millions d'euros, essentiellement constitué de factures ayant une échéance inférieure ou égale à 60 jours date d'émission facture. La majeure partie des factures échues au 31 octobre 2010 a été réglée début novembre 2010.

2.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION PREVU PAR LES ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

	Partie	Note
Compte-rendu d'activité		
1. Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	2	2.1
	2	2.5
	5	5.2
2. Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	2	2.2
3. Indicateurs clés de performance de nature financière	2	2.2
4. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	2	2.2
5. Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	2	2.3.4
6. Évolution et perspectives d'avenir	2	2.3
7. Activités en matière de recherche et de développement	N/A	N/A
8. Délais de paiement des dettes fournisseurs	2	2.5
9. Description des principaux risques et incertitudes	2	2.4
10. Indications sur l'utilisation des instruments financiers : objectif, politique de la société en matière de gestion des risques financiers	2	2.4.6
	5	5.1.2 Note 18 et 19
11. Investissements au cours des trois derniers exercices	2	2.2.5
12. Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	5	5.2.2 Note 1.1
	5	5.1.2 Note 9

	Partie	Note
Responsabilité sociale d'entreprise		
13. Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	3	
14. Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	3	
Gouvernance		
15. Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société	4	
16. Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	4	4.1.2
17. Rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	4	4.6
18. Distinction des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères de calcul	4	4.6
19. Engagements de toutes natures pris au bénéfice des dirigeants	4	4.6
20. Conditions relatives à la cession des actions attribuées gratuitement aux dirigeants pendant l'exercice de leurs fonctions	N/A	N/A
21. Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes ayant des liens étroits avec ces derniers, sur les titres de la société	4	4.1
Actionnariat et capital		
22. Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	1	1.8
23. État de la participation des salariés au capital social	1	1.8
	1	1.8
24. Rachat et revente par la société de ses propres actions	5	5.1.2 Note 13.1.2
	5	5.2.2 Note 3.6
	5	5.1.2 Note 32
25. Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la société détenue	5	5.2.2 Note 7
26. Aliénations d'actions en vue de régulariser les participations croisées	N/A	N/A
27. Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	1	1.7
28. Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	2	2.3.5
Autres informations		
29. Dépenses somptuaires	N/A	N/A
30. Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5	5.2.1
31. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
32. Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	4	4.6
	5	5.1.2 Note 14.1
33. Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux et des salariés	N/A	N/A
34. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	1	1.8
35. Informations sur les installations classées en catégorie Seveso seuil haut	N/A	N/A

3. DEVELOPPEMENT DURABLE

Les années 2006-2010 ont été marquées par un travail de fond, tant sur le plan environnemental, que social et sociétal. Ce travail, mené en transversalité avec toutes les directions de l'entreprise, s'est appuyé sur des bases solides, et validées par les études réalisées en 2006 :

- une ACV (Analyse des Cycles de Vie)
- une notation extra financière sollicitée
- une étude grand public (clients et prospects)
- un premier bilan et benchmark environnemental des Villages

L'année 2011 marque une nouvelle étape du Développement Durable au Club Méditerranée avec une vision partagée au sein de l'entreprise : parce que depuis plus de 60 ans le Club Med est un moteur du changement culturel positif, il a conscience qu'il a un rôle à jouer pour rendre le durable « désirable ».

Cette vision se concrétise en une politique sur deux axes :

- asseoir un Club Med responsable – pour garder le droit d'opérer et légitimer son action – à travers les démarches d'éco-certification ;
- faire aimer le durable, afin de le rendre profitable (car attractif) et pour le rendre plus efficace (« faire levier ») à travers des prestations innovantes qui sensibilisent nos clients.

L'organisation du Développement Durable au Club Med

La Direction du Développement Durable, créée en 2005, était rattachée jusqu'à octobre 2011 à la Direction de la Communication.

Depuis novembre 2011, elle dépend du Directeur des Ressources Humaines. Ce nouveau rattachement traduit la volonté de l'entreprise de s'engager avec plus d'efficacité dans une démarche RSE globale.

La Direction du Développement Durable travaille en étroite collaboration avec les différentes directions (supports et opérationnelles) et plus particulièrement avec les Directions Techniques des zones (et notamment le Chargé de Mission Energies et le Responsable Espaces Verts Environnement de la zone Europe-Afrique), les Directions opérationnelles des zones, la Direction Achats, la Direction de la prestation, la Direction de la Construction et du Développement, la Direction Juridique ...

En 2011, une organisation dédiée au déploiement de la démarche Green Globe a été mise en place en Europe-Afrique avec :

- des Green Globe Trotters qui initient et coordonnent la démarche dans plusieurs villages
- un Green Globe Coordinateur par village
- un support de la Direction Contrôle Qualité et Sécurité BU EAF au niveau de l'Europe-Afrique et de la Direction du Développement Durable au niveau corporate.

Et en zone Amériques, une personne à plein temps en charge de la certification a été nommée.

SOMMAIRE ET CORRESPONDANCE AVEC LA NORME ISO 26000		Communautés et développement local						
		Questions relatives aux consommateurs						
		Loyautés des pratiques						
		Environnement						
		Relations et conditions de travail						
		Droits de l'Homme						
		Gouvernance ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓						
3.1 2011 : L'année tournant dans l'éco-certification des villages								
3.1.1	Certifier l'exploitation des villages	p. 43	√	√	√	√	√	
3.1.2	Certifier la construction	p. 44	√	√	√	√	√	
3.2 Clients : Asseoir une confiance durable, qualité et sécurité								
3.2.1	La qualité au quotidien	p. 45					√	
3.2.2	Accessibilité Handicap des villages	p. 45					√	
3.2.3	Clients : Sécurité Hygiène Santé	p. 45					√	
3.3 Collaborateurs : Responsabilité, employabilité								
3.3.1	La situation de l'emploi	p. 46		√				
3.3.2	La formation	p. 47						
3.3.3	Les mobilités	p. 48						
3.3.4	Magellan : clôture du projet	p. 48		√				
3.3.5	Le dialogue social en 2011	p. 49		√				
3.3.6	Lutte contre les discriminations (diversité, mobilité, hommes-femmes, handicap)	p. 49	√	√				
3.4 Communautés : Respecter, contribuer, faire aimer								
3.4.1	Respect et invitation au respect	p. 52		√	√	√		
	3.4.1.1 Par la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants		√	√	√	√		
	3.4.1.2 Au travers des documents commerciaux		√	√	√	√		
	3.4.1.3 Au travers de la charte éthique		√	√	√	√		
3.4.2	Contribuer au développement local	p. 52		√			√	
	3.4.2.1 Par l'emploi local			√			√	
	3.4.2.2 Par le développement de l'employabilité			√			√	
	3.4.2.3 Par les achats locaux						√	
	3.4.2.4 Par l'aide à la création des très petites entreprises			√			√	
	3.4.2.5 Par la prévention de la contrefaçon				√		√	
	3.4.2.6 Par la transmission de savoir-faire			√			√	
	3.4.2.7 Au-delà de la contribution, la solidarité						√	
3.4.3	Ouverture sur le pays et invitation à la Découverte	p. 55						
3.5 Fournisseurs : Animer un partenariat responsable								
		p. 55		√	√		√	
3.6 Environnement : Préserver et mettre en valeur								
3.6.1	Prévenir les pollutions	p. 56			√			
	3.6.1.1 Gérer les rejets dans l'eau				√			
	3.6.1.2 Réduire et recycler les déchets				√			
	3.6.1.3 Gérer les déchets dangereux				√			
	3.6.1.4 Gérer le stockage et l'utilisation des produits dangereux				√			
3.6.2	Utiliser durablement les ressources	p. 59			√			
	3.6.2.1 Réduire la dépendance aux énergies fossiles				√			
	3.6.2.2 Assurer la conservation de l'eau				√			
	3.6.2.3 Achats attentifs sur les filières sensibles				√			
3.6.3	Réduire les émissions de GES et s'adapter aux effets du changement climatique	p. 64			√			
	3.6.3.1 Par des bâtiments peu émetteurs				√			
	3.6.3.2 Lors de l'exploitation (achat, logistique, espaces verts ..)				√			
	3.6.3.3 Par une politique transport optimisée				√			
	3.6.3.4 ... Et en dernier lieu par la compensation carbone				√			
	3.6.3.5 En préparant l'adaptation au changement climatique				√			
3.6.4	Protéger la biodiversité	p. 66			√			
	3.6.4.1 Lors de la construction				√			
	3.6.4.2 Lors de l'exploitation des villages				√			
3.6.5	Sensibiliser les clients	p. 70			√		√	
Voir aussi autres chapitres								
4	Gouvernance d'entreprise	p. 73	√					
2.4	Facteurs de risque	p. 32	√	√	√	√	√	
5.2	Comptes sociaux	p. 168		√		√		

AVANCEMENT 2011

*** 32% des villages éco-certifiés Green Globe ou Earth Check**

* « NF Ouvrage Démarche HQE® » pour le site de Valmorel

* Taux de satisfaction GM : 85,1% sont satisfaits ou très satisfaits en été 2011 (Cumul au 14 Octobre 2011)

* Audits d'accessibilité de l'ensemble des villages de France finalisés

* Chantier diversité : mise en œuvre d'actions sur les volets recrutement et formation (voir détails ci-après)

* Mission Handicap : poursuite des actions sur les volets recrutement, communication, formation et achats (voir détails ci-après)

* Poursuite des partenariats avec ECPAT (et l'association Atfalouna au Maroc pour la prévention sur le terrain)

* 76% d'emplois locaux GO/GE

* Près de 95% d'achats locaux

* Partenariat avec Agrisud : Poursuite des projets au Sénégal, Maroc et Brésil et reconduction du partenariat avec Agrisud pour 60 K€ /an

* Ouverture de la septième Ecole du Sport de la Fondation Club Med

* Annonce du lancement des Amis de la Fondation Club Méditerranée qui fera appel dès juin 2012 à la générosité des clients

*Déploiement d'affiches "Ensemble, prenons soin de l'environnement" dans les chambres des clients

*100% des eaux usées sont assainies et 31% des villages recyclent les eaux usées pour l'arrosage

* 55% des villages effectuent un suivi des déchets

Gamme produits ecolabélisés pour le lavage de la vaisselle en cours de déploiement

* Près de 10% des énergies sont d'origine renouvelable

* 50% de l'électricité achetée en France est certifiée d'origine renouvelable

* Réduction de 23% de consommation d'énergie fossile en 3 ans

* Part des eaux recyclées réutilisées = 17% des eaux prélevées

* Réduction de 12% des émissions (scope1+2) en 3 ans

* 1er recensement des GES (ex : CO2) liés aux gaz frigorigènes

* Mise en place progressive d'un suivi des GES liés aux déplacements des GO/GE Village

* Traitement écologique des eaux usées sur Jardins Filtrants® et toitures végétalisées à Yasmina

* Extension de la lutte biologique pour 2012 sur les sites de Gregolimano et des villages de Corse

* Evaluation de la biodiversité d'Opio en Provence par des scientifiques (Gaïa Domo)

* Activités natures et ateliers Clear Art Planet et Happy Nature déployés dans tous les villages famille 4 et 5 Tridents

Se référer aux chapitres concernés

Ces avancées se reflètent en particulier au travers :

- du positionnement du Club Med dans le classement Gaia Index à la 5ème place du macro secteur 'services' et à la 8ème place tous secteurs d'activité confondus
- et de l'évaluation non sollicitée qui a été menée par l'agence de notation extra financière Vigeo en septembre-octobre 2011, et qui montre une consolidation de la position de l'entreprise dans son secteur sur toutes les thématiques sauf une, malgré un renforcement des exigences de la notation et une position de leader du secteur sur deux thématiques.

RECHERCHE ISR

Rating

Club Mediterranee - Novembre 2011
 Secteur : Hotel, Leisure Goods & Services
 Entreprises dans le panel sectoriel : 15

www.vigeo.com

Performance environnementale, sociale et de gouvernance de l'entreprise

Domaines min - / max ++	Ratings 11/2009	Ratings 11/2011
Droits humains	+	+
Environnement	+	+
Ressources humaines	++	++
Comportements sur les marchés	=	=
Gouvernement d'entreprise	-	-
Engagement sociétal	+	++

Positionnement de la performance de l'entreprise ● au regard des entreprises de son secteur (min — max)

Droits humains : droits humains fondamentaux, libertés syndicales, négociation collective, non-discrimination, travail forcé, travail des enfants

Environnement : protection de l'environnement dans la fabrication, la distribution, l'utilisation et l'élimination du produit

Ressources humaines : dialogue social, conditions de travail, santé et sécurité, valorisation des emplois et des compétences, systèmes de rémunérations

Comportements sur les marchés : relations avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, respect des règles concurrentielles, prévention de la corruption

Gouvernement d'entreprise : conseil d'administration, audits et mécanismes de contrôle, droits des actionnaires, rémunérations des dirigeants

Engagement sociétal : impacts sur les territoires d'implantation, contribution au développement économique et social, causes d'intérêt général

Le rating est le positionnement de la performance de l'entreprise au regard des entreprises du secteur

- ++ l'entreprise est classée parmi les entreprises les plus engagées de son secteur
- + l'entreprise est classée parmi les entreprises actives de son secteur
- = l'entreprise est classée dans la moyenne des entreprises de son secteur
- l'entreprise est classée parmi les entreprises en dessous de la moyenne de son secteur
- l'entreprise est classée parmi les entreprises les moins avancées de son secteur

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RATINGS

3.1. L'ANNEE 2011, TOURNANT DANS L'ECO-CERTIFICATION DES VILLAGES

Conscient des externalités positives et négatives de son activité, le Club Med veut gérer ses impacts avec de hauts standards d'exigence et une efficacité optimale. Pour ce faire, le choix de l'éco-certification a été validé comme un axe stratégique pour l'entreprise.

Le Club Méditerranée souhaite :

- certifier l'exploitation de l'ensemble des villages en 2-3 ans (Green Globe, EarthCheck)
- certifier la construction (par exemple : HQE ou LEED ou BREAM) sur les nouveaux projets
- certifier ATR (Agir pour un Tourisme Responsable) le Club Med Découverte

3.1.1. Certifier l'exploitation des villages

Une analyse approfondie des différents labels existants à l'international pour les établissements hôteliers a été menée; le Club Med est actuellement le seul groupe touristique ayant l'expérience de trois labels sectoriels internationaux reconnus : l'Ecolabel Européen pour les hébergements touristiques (EE), Green Globe Earth Check (GGEC) et Green Globe Certification (GGC).

Ces labels spécifiques au tourisme reposent à la fois sur un niveau d'exigences de départ, mais aussi sur l'établissement d'une démarche de progrès efficace sur les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental), et bénéficient d'une grande notoriété et reconnaissance à l'international.

En octobre 2010, le Club Med a signé un engagement de partenariat avec Green Globe et prend pour objectif de certifier l'ensemble de ses villages sous deux à trois ans.

Green Globe Certification

La certification internationale de tourisme durable Green Globe a été créée en 1993 au Royaume-Uni. Basée sur les engagements pris par l'industrie du tourisme au sommet de la terre de Rio de Janeiro en 1992, elle s'applique à tous les secteurs du tourisme. Cette certification exigeante atteste de l'engagement des établissements dans une démarche active de tourisme durable et garantit qu'ils atteignent de hautes performances et possèdent de bonnes pratiques en matière environnementale, sociale et sociétale.

La certification repose sur un référentiel couvrant les trois piliers du développement durable, basé sur 40 grandes exigences déclinées en plus de 300 indicateurs de conformité. La certification est accordée (audit par un tiers indépendant) lorsque les exigences obligatoires sont respectées et lorsque le taux de conformité est supérieur à 50%. Une amélioration continue est nécessaire pour conserver la certification.

Ces deux dernières années ont été consacrées au déploiement de la démarche Green Globe avec la création d'outils de déploiement de la démarche (diagnostic DD du village, auto-évaluation Green Globe, plan d'action ...), la formation des équipes de « Green Globe Trotters » qui animent la démarche en village, le pilotage et la coordination des villages engagés vers la certification.

Cette démarche, très structurante pour l'action développement durable en village mais aussi au siège dans les fonctions support, couvre l'exhaustivité des champs du Tourisme durable et devient une feuille de route pour des services comme les achats, la prestation ...

Evolution des éco-certifications

	2008	2009	2010	2011
rappel du nombre de villages exploités	76	75	74	71
nombre de villages éco-certifiés	1	2	8	23
% de villages éco-certifiés			11%	32%

Répartition des éco-certifications par zone géographique

	Europe-Afrique	Asie-Pacifique	Amériques
rappel du nombre de villages exploités	50	9	11
nombre de villages éco-certifiés	17	1	5
	Opio en Provence (Fév. 08)		
	Ixtapa Pacific (Avril 09) Cancun (Août 10) Columbus Isle (Août 10)		
	Chamonix (Juin 10) Tignes (Mai 11) Val d'Isère (Sept 11) Serre Chevalier (Sept 11) La Palmyre Atlantique (Sept 11) Napitia (Nov 11) Marrakech La Palmeraie (Nov 11) Marrakech La Medina (Nov 11) Djerba la Douce (Nov 11) Djerba la Fidele (Nov 11) Vittel le Parc (Nov 11) Vittel Ermitage (Nov 11) Gregolimano (Nov 11) Palmiye (Nov 11) La Plantation d'Albion (Nov 11) La Pointe aux Canonnières (Nov 11)	Cherating Beach (Mai 10)	Turquoise (Juin 10) Punta Cana (Août 10)

3.1.2. Certifier la construction

La diffusion d'une Assistance Maîtrise d'Ouvrage HQE s'est poursuivie sur les nouveaux projets de construction, dans le cadre du contrat de partenariat élaboré en 2008.

Après avoir été le premier hôtel de montagne à obtenir la **certification environnementale « NF Ouvrage Démarche HQE® » pour sa phase « Programme » en 2009**, le village de **Valmorel (France)** a obtenu cette certification pour sa phase **« Conception »** en octobre 2010.

La rédaction des **Guidelines Construction Environnementale** propres au Club Med a été remise à jour, avec les apports de la Direction Technique. Ce document est un guide à destination des directeurs de programmes de la Direction de la Construction du Club Med chargés de la construction et de la rénovation des villages du Groupe.

Il procède d'une réflexion globale sur l'application des enjeux environnementaux aux villages du Club, qu'ils soient situés dans les pays froids, tempérés ou chauds. Il propose des axes de réflexion sur chaque enjeu et préconise des solutions pragmatiques. Les grands enjeux environnementaux sont classés selon les 5 grands thèmes ci-dessous eux-mêmes déclinés en problématiques techniques spécifiques : Energie, Eau, Déchets, Pollutions, et Biodiversité.

L'étude de faisabilité d'une labellisation BREEAM (Environmental Assessment Method du BRE) adaptée aux spécificités des villages du Club Med a été engagée avec le BRE (Building Research Establishment) et le Cabinet Greenaffair.

3.2. ASSEOIR UNE CONFIANCE DURABLE : QUALITE ET SECURITE

3.2.1. La qualité au quotidien

La démarche Qualité du Club Méditerranée repose sur une culture ancienne et sur des outils ancrés dans les pratiques de chaque métier, comme les standards de qualité de service, les « Quali Signs », les standards métiers les « Pro Signs », et la mesure via les GM Mystère. La satisfaction de ses clients est une préoccupation constante du Club Med ; elle se mesure via l'enquête de satisfaction le GM Feedback, le suivi des lettres des GM ou encore les enquêtes « à chaud » en villages, les « Dites-nous tout » (voir le paragraphe 4.4.4 sur le pilotage et la surveillance du dispositif pour un descriptif complet des outils Qualité).

En 2011, la Direction de la Qualité a contribué à améliorer le process et la connaissance qualité du sein du Club Med notamment par :

- l'amélioration des outils Qualité avec un nouveau support de communication des résultats du « GM Feedback » ou encore le développement d'un outil ergonomique pour gérer les standards produits ;
- le développement de la compréhension des mécanismes entre satisfaction et retour effectif ;
- de nombreuses analyses Ad Hoc pour mieux comprendre la satisfaction de nos clients.

Par ailleurs, le département Qualité contribue aux évolutions stratégiques du Club Med : une version chinoise du questionnaire « GM Feedback » a ainsi vu le jour suite à l'ouverture de Yabuli ou encore des standards produits Chalets avec l'ouverture de Valmorel.

3.2.2. Accessibilité Handicap des villages

Un groupe de travail sur l'accessibilité des ERP (Etablissement recevant du Public) constitué de la Direction de la Construction, de la Direction Technique, de la Direction Juridique, du Marketing Stratégique qui rapporte au Directeur General Villages EAF coordonne la mise en conformité des villages de France à la réglementation qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Fin 2010, des audits d'accessibilité de l'ensemble des villages de France ont été finalisés. Un dépouillement de ces audits et une première budgétisation de la méthode de déploiement ont été mis en place, pour des premiers travaux dès 2012.

3.2.3. Clients Sécurité – Hygiène – Santé

La politique Sécurité Hygiène et Santé du Club Méditerranée est basée sur la prévention. La direction Sécurité Hygiène et

Santé met en place des actions d'information, de prévention et de formation du personnel pour accompagner la mise en place des procédures de sécurité. Elle pilote aussi la gestion des situations sensibles et les prépare en mettant en place des procédures de gestion de crise et d'assistance médicale.

En 2011, au-delà de la gestion des processus déjà en place et de la reconduction des actions de formation / prévention lancées les années précédentes, la direction Sécurité Hygiène et Santé a :

- mis en place des autocontrôles Sécurité Prestataires Découverte. Ce nouvel outil permet aux équipes en village de contrôler que nos prestataires Découverte respectent bien les exigences sécuritaires demandées par le Club Méditerranée (qui sont formalisées dans des chartes de Sécurité annexées à leur contrat) ;
- constitué une base de données contenant les Fiches de Données de Sécurité des produits chimiques utilisés en village. L'objectif est de faciliter leur accès aux opérationnels et favoriser le respect de nos obligations en ce qui concerne la gestion du risque chimique ;
- mis en place une formation d'une journée sur la sécurité et la gestion de crises, destinée aux nouveaux Responsables Hôteliers et Responsables Loisirs ;
- refondu la trame d'audit des médecins hygiénistes. Pour rappel, ces derniers réalisent à chaque début de saison un audit Hygiène et Sécurité dans les villages de la zone Europe-Afrique. Le nouveau rapport permet une classification par niveau d'importance des failles identifiées, ce qui aidera les opérationnels à prioriser les actions de correction à mettre en œuvre ;
- déployé une nouvelle formation sur l'hygiène alimentaire, destinée au personnel des cuisines et du bar. Cette formation sera dispensée par les médecins hygiénistes à chaque début de saison dans les villages de la zone Europe – Afrique ;
- organisé un exercice sur table de gestion de crise sur le thème de l'incendie dans tous les villages, afin de sensibiliser les équipes sur cette problématique. Le retour d'expérience a ensuite permis la mise à jour de la procédure d'évacuation village ;
- réactivé le Comité Scientifique qui réunit des médecins experts reconnus, chacun d'entre eux référent dans son domaine de compétences (maladies infectieuses, hygiène et santé publique, pédiatrie, médecine du sport et traumatologie, médecine d'urgence et de crise, assistance et rapatriement). Ce Comité a un rôle consultatif.

Résultats en 2011

Pour l'exercice 2010-2011, le nombre de sinistres en village (vols et accidents) a baissé de 5%, tandis que les coûts relatifs à ces sinistres ont baissé d'environ 29% par rapport à l'exercice précédent.

3.3. COLLABORATEURS : RESPONSABILITE, EMPLOYABILITE

3.3.1. La situation de l'emploi

Tableau 1 : Impacts économiques sur l'emploi

Evolution des effectifs et impacts économiques sur l'emploi	du 01/11/08 au 31/10/09	du 01/11/09 au 31/10/10	du 01/11/10 au 31/10/11
Effectif Moyen CMSA et GO détachés hors France	3695*	3 469	3 530
Employés siège	400*	364	339
Cadres siège	539*	536	560
Employés permanents village	206	186	178
Employés saisonniers village GO	1 436	1 310	1 327
Employés saisonniers village GE	755	712	734
Agents de maîtrise permanents village	160	152	148
Agents de maîtrise saisonniers village	14	26	25
Cadres village	185	183	182
Nombre d'embauches CDI	63	91	126
Cadres	18	49	39
Agents de maîtrise	10	0	28
Employés	35	42	59
Nombre d'embauches CDD	10 225	10 061	10737
Cadres	14	15	26
Agents de maîtrise	46	0	84
Employés	7 192	7 252	7700
GE	2 973	2 794	2927
Licenciements économiques	12	5	1
Cadres	4	3	1
Agents de maîtrise			
Employés	8	2	
GE			
Licenciements pour autres causes	166	118	154
Cadres	43	24	20
Agents de maîtrise	6	9	9
Employés	66	46	56
GE	51	39	69
Main d'œuvre extérieure à la société			
Prestataires informatiques	49	47	47
Intérimaires (en équivalent temps plein)	8,1	7,7	9,2

* chiffres retraités

Tableau 2- Activités sous-traitées

Principaux postes de sous-traitance de 2009 à 2011 (supérieurs à 1000K€) (Villages CMSA, filiales et siège)	Total	Total	Total
	2009 en K€	2010 en K€	2011 en K€
Ecole de ski (ESF)	12 542	12 052	11 922
Maintenance	8 895	9 286	9 088
Hébergement	4 779	4 765	2 228
Prestations informatiques	4 900	4 400	4 600
Lingerie	3 401	2 847	2 920
Sous-traitance fixe + sécurité	2 347	2 327	4 867
Prestations extérieures	1 291	1 491	1 691
Spa	1 616	1 472	1 126

D'une année sur l'autre, le Club sous-traite toujours les mêmes types d'activités. Celles qui représentent traditionnellement les plus grosses dépenses sont : l'école de ski, la maintenance et l'hébergement.

Tableau 3- Organisation du travail

Horaire hebdomadaire moyen en vigueur depuis le 1er janvier 2000	
Siège de Paris, Lyon	35h
Agences de voyages	35h
Villages en France	35h

Les sièges de Paris, Lyon et les agences bénéficient d'un accord sur le temps de travail depuis 1999. Les sièges de Paris et Lyon appliquent un horaire de 37h30 et bénéficient de 12 jours RTT et de deux ponts dans l'année. On ne compte pratiquement pas d'heures supplémentaires sur ces sites. Dans les villages de France, les GO et GE bénéficient de repos correspondant aux majorations acquises pour les heures effectuées entre 35 et 39h.

DONNEES SOCIALES

Le périmètre des données de ce chapitre est CMSA.

Tableau 4 – Masse salariale

En M€	2009	2010	2011
Charges de Personnel	159	144	152

Les charges du personnel incluent les charges de formation.

3.3.2 La formation

Les trois grandes priorités de développement des talents du Club Med sont les suivantes :

- * Renforcer le développement des compétences commerciales pour soutenir les enjeux de développement de l'entreprise

* Poursuivre la professionnalisation des équipes GO et GE pour délivrer une prestation dans l'Esprit Club Med haut de gamme : chic, informel et convivial

* Développer des managers, piliers de la motivation et de la mobilisation des équipes

Tableau 5- Formation en 2011, périmètre monde

	2009			2010			2011		
	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire
Europe-Afrique	8 279	129 669	15,66	8 588	128 970	15,02	10 247	140 513	13,71
AM Nord	9 803	69 872	7,13	11 149	84 317	7,56	10 883	81 000	7,44
Asie	3 348	24 431	7,30	4 328	24 250	5,60	5 029	29 979	5,96
AM Latine	1 958	114 322	5,84	2 631	12 309	4,68	2 304	13 231	5,74
Total	23 388	235 404	10,07	26 696	249 846	9,36	28 463	264 723	9,30



3.3.2.1. GO ET GE VILLAGES

Le développement des équipes Villages (GO et GE) est une priorité dans la conduite de notre stratégie. De nombreuses sessions de formation ont lieu tout au long de l'année dans les villages des différentes zones. Elles sont complétées par

le Campus, rendez-vous devenu incontournable depuis 2006.

Depuis 2010, deux Campus ont lieu : l'un en Asie, dans le village de Phuket, avec environ 250 stagiaires venant des bureaux et des villages de la zone Asie ; l'autre dans le village école de Vittel (Vosges), pour le désormais traditionnel Campus des Talents du mois de novembre, avec plus de 1 500 stagiaires venus du monde entier. Cette nouvelle édition a eu notamment pour objectifs de :

- Développer et renforcer les compétences techniques, de management, d'attitudes et de comportements de nos équipes GO et GE en mettant l'accent sur la dimension relationnelle dans un environnement Haut de Gamme.
- Créer des moments de partage et de convivialité entre les stagiaires, notamment grâce à des formations conçues pour mixer des GO Villages et des GO bureaux (GO Clés...)

3.3.2.2 GO SIEGES ET BUREAUX

L'ensemble des **GO Clés** Siège et Bureaux (dénomination correspondant aux potentiels du Club Méditerranée) suit un programme de formation spécifique visant à :

- renforcer leur leadership et leur impact personnel ;
- développer leurs compétences managériales ;
- perfectionner leur maîtrise du Business Model du Club Med.

Tous les **managers** Siège et Bureaux intègrent le programme de formation Manager by Club Med. Les objectifs de ce programme monde sont les suivants :

- préciser, faire évoluer et renforcer les pratiques managériales nécessaires à la consolidation de notre business model ;
- préparer le futur d'un Club Med rentable en s'appuyant sur les managers pour accroître la motivation et le bien-être des équipes pour une performance durable ;
- accompagner notre décentralisation opérationnelle par une culture et des pratiques managériales communes, en phase avec nos valeurs, nos principes de management.

3.3.2.3. PARCOURS DIPLOMANT

Cette année encore, une dizaine de Chefs de Village ont suivi un cursus universitaire avec l'Université de Paris XII qui leur a permis d'obtenir un Master 2 « Management PME International ».

3.3.3 Mobilités

Tableau 6- Mobilité géographique des populations extracommunautaires (accueillies en France)

Pays d'origine des GE extra communautaires	Hiver			Eté		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Turquie	120	130	144	0	0	0
Tunisie	49	59	61	0	0	0
Maroc	104	112	90	23	30	30
Ile Maurice	0	7	25	13	14	20

Comme cela avait été le cas les années précédentes, la mobilité de nos personnels GE extracommunautaires continue de progresser en 2011, en ligne avec notre souhait de dynamiser cette mobilité et ce conformément à nos engagements conventionnels (Accord international sur la mobilité transnationale des personnels GE en zone Europe Afrique).

Cette mobilité nous permet de répondre à plusieurs enjeux :

- poursuivre le développement de nos viviers locaux en offrant à nos potentiels identifiés l'opportunité de voyager et de se former ;
- fidéliser nos viviers et renforcer notre attractivité employeur ;
- optimiser nos ressources saisonnières performantes ;
- accompagner la montée en gamme du Club Méditerranée en affectant des populations hôtelières performantes sur nos villages rénovés ou 4 tridents.

3.3.4. MAGELLAN : clôture du projet

Le projet d'entreprise Magellan qui a accompagné la transformation stratégique depuis 2007 pour devenir le spécialiste mondial des vacances tout compris, haut de gamme, conviviales et multiculturelles a été clôturé par le Comité de Direction Générale en novembre 2010. Afin de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue et de partage des réalisations concrètes, un road show mondial de présentation du bilan de Magellan a été organisé dans toutes nos Business Units (bureaux et sièges) et également au sein de tous nos villages entre novembre 2010 et juin 2011.

Ce road show qui a permis de rencontrer plus de 6 500 collaborateurs dans le monde avait également pour vocation d'interroger nos équipes sur leur vision et perception de nos leviers de différenciation dans l'univers du tourisme haut de gamme afin de contribuer à la réflexion engagée en 2011 par le Comité de Direction Générale sur la préparation du nouveau cycle stratégique du groupe Club Med.

Les principaux enseignements des ateliers conduits sur nos divers sites démontrent que :

- 75% de nos équipes ont une compréhension moyenne à précise du projet d'entreprise et que le bénéfice majeur

qu'ils en voient est d'avoir aidé les équipes à mieux comprendre la stratégie de l'entreprise ;

- A 94%, nos équipes disent que le projet Magellan a permis de fédérer, de motiver et de mobiliser les équipes ;
- 80% de nos équipes valorisent positivement la complémentarité des leviers de communication utilisés durant les 3,5 années de projet.

Concernant la vision et la perception de nos équipes sur nos leviers de différenciation existants et à ancrer dans l'univers du tourisme haut de gamme, en majorité nous retrouvons :

1- **Les équipes** pour 90% des répondants, à savoir la convivialité, la gentillesse, le partage, le plaisir de faire plaisir, la richesse humaine, le contact des GM avec les GO, la vie de Village, l'appartenance à une grande famille GO/GM ;

2- **La formule tout compris** pour 55% des répondants, à savoir beaucoup plus complète que chez nos concurrents, surtout dans les Villages Montagne, mais très important de conserver les prestations à la carte ;

3- **La multi-culturalité** pour 47% des répondants qui se caractérise à la fois chez les GO et les GM par l'ouverture sur le monde (restauration, animation, spectacles...), le plaisir d'échanger avec des personnes de cultures différentes, la présence de GE locaux dans chaque Village.

Interrogées sur les nouvelles pistes de différenciation à développer, nos équipes recommandent en premiers lieux :

1- **Le développement durable** à savoir développer les Villages Eco-nature, avec des hébergements mieux intégrés à l'environnement, privilégier les énergies renouvelables, protéger la biodiversité, conserver l'authenticité d'une destination, intégrer la dimension locale des populations, sensibiliser les GM au développement durable (activités, cours, « Spa vert »...) ;

2- **L'accueil des seniors** en leur proposant des activités (bridge, Scrabble, conférences...) et des espaces en Village dédiés aux seniors, en leur permettant de se rencontrer en Village, leur proposer des séjours longue durée via le marketing relationnel, leur offrir la possibilité de faire venir leur famille sur une partie de leur séjour ;

3- **L'utilisation des nouvelles technologies.** Déployer le wifi dans tous les Villages, a minima dans les espaces communs. Dématérialiser en partie la réception (pour les GM ouverts à ce service) : check-in/check-out, réservation de prestations (restaurant de spécialité, soins aux spas...).

2011 est donc l'année du partage et du bilan de 3,5 années de projet d'entreprise, l'année de la consolidation des acquis et des bonnes pratiques afin de finaliser l'ensemble des chantiers engagés et également l'année de l'ouverture de la réflexion sur le nouveau cycle stratégique du Groupe.

3.3.5. Le dialogue social en 2011

Un accord collectif a été conclu en 2011, à savoir l'accord relatif au travail dominical au sein des Agences Club Med Voyages (CMV), signé le 12 Mai 2011.

Par ailleurs, deux avenants à des accords existants ont également été conclus : le premier relatif à l'accord GE (Gentils Employés) du 08 Mars 1985, le second relatif à l'accord sur l'organisation et la durée du temps de travail des GE du 10 Juin 2008.

L'accord sur l'emploi des salariés seniors et l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, signés en décembre 2009, poursuivent leur déploiement. Une commission de suivi de l'accord Seniors a été organisée avec l'ensemble des Délégués Syndicaux Centraux le 28 Avril 2011, conformément aux engagements pris. L'accord arrivant à échéance fin 2012, il a été convenu que cette commission de suivi se réunisse de nouveau au premier trimestre 2012 afin de pouvoir préparer au mieux le renouvellement de l'accord.

Par ailleurs, une négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes va être engagée début décembre 2011 avec l'ensemble des organisations syndicales.

3.3.6. Lutte contre les discriminations

3.3.6.1. POURSUITE DU CHANTIER DIVERSITE

Entre 2005 et 2008, le Club Méditerranée a participé au projet AVERROES, qui cherchait à faire avancer la réflexion sur les pratiques de non discrimination au sein des entreprises et collectivités publiques. Dès le lancement, les organisations syndicales représentatives du Club Méditerranée ont été associées aux groupes de travail. Deux études ont été menées au sein du Club Med, l'une portant sur la discrimination potentielle liée au sexe, l'autre sur l'impact de l'origine, réelle ou supposée, des salariés dans leur parcours professionnel. Le second volet a consisté en une étude patronymique, sur la base d'un classement des prénoms « potentiellement discriminants » ou non, afin de mesurer l'écart entre ces deux catégories en matière de rémunération et d'évolution de carrière. Le Club Méditerranée est la première entreprise française à avoir engagé une étude d'une telle ampleur, ce qui a d'ailleurs nécessité l'autorisation de la CNIL. Le rapport final des travaux du projet AVERROES a été rendu public fin 2009. Ces travaux ont donné lieu à 20 préconisations.

Le chantier Diversité a pour ambition d'ancrer la diversité dans les process, et la culture d'ouverture et de tolérance et faire perdurer le capital et la légitimité diversité / multi-culturalité de l'entreprise. L'enjeu sur ces sujets étant de travailler aussi bien sous l'angle de la promotion de l'égalité des chances que sous l'angle de la prévention des discriminations.

Ce chantier poursuit deux objectifs :



- dynamiser et structurer l'ensemble des sujets liés à la diversité : multi-culturalité, égalité hommes-femmes, handicap, seniors, dans la cadre d'une politique globale ;
- mettre en œuvre les 20 préconisations issues du rapport AVERROES.

Afin d'atteindre ces objectifs, le chantier a été organisé en 7 sous chantiers : Recrutement, Process RH villages, Process RH bureaux, Formation / sensibilisation, Egalité hommes-femmes, Indicateurs / Reporting, Conduite du changement.

Voici les actions mises en œuvre en 2011 :

- application des recommandations AVERROES à l'occasion de la refonte du site internet RH Club Med (suppression de la mention « langue maternelle » au profit de « langue la mieux maîtrisée », ajout de la mention « sans diplôme / sans qualification », explications quant à la demande de la nationalité...);
- entrée en vigueur du nouveau modèle de dossier de recrutement, établi dans le respect des recommandations AVERROES (pas de photo, suppression de mentions inutiles...);
- diversification du sourcing de recrutement et des partenariats ;
- intégration dans le plan de formation 2011 d'une sensibilisation à la Diversité / Non discrimination (1 journée avec concepts et mises en situation, dispensée par le cabinet ISM Corum, qui a accompagné le Club Med dans la démarche AVERROES) à destination de la Famille RH Sièges et Villages et des seniors de Paris et Lyon (90 personnes concernées) ;
- travail effectué sur les besoins en recrutement afin de diminuer le nombre de personnes recrutées mais non affectées.

3.3.6.2. LES ACTIONS DE LA MISSION HANDICAP

La mobilisation sur le sujet du handicap se poursuit grâce à notre second accord d'entreprise en faveur de l'emploi des salariés en situation de handicap qui prend fin en 2012.

Recrutée en 2010, la chargée de recrutement Mission Handicap travaille à Lyon avec les équipes de recrutement Villages et auprès des Gestionnaires Ressources Humaines (GRH) ce qui permet :

- d'augmenter le nombre de recrutements de personnel en situation de handicap ;
- d'améliorer le suivi et la recherche d'adéquation des affectations de cette population.

Les chiffres de l'année 2011 :

- 27 salariés saisonniers villages recrutés durant l'année dont 3 étaient en chômage longue durée ;
- 1 salarié saisonnier village recruté en contrat d'alternance ;
- 1 salarié en CDD sur le siège ;

- 2 stagiaires ont été accueillis, 1 en agence de voyage, 1 pour le siège ;

- 8 salariés, depuis de nombreuses années dans l'entreprise, ont fait la démarche en 2011 de nous remettre leur Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) ;

- 4 autres salariés permanents ont déposé un dossier et sont en attente de leur RQTH.

Sur nos salariés en situation de handicap, certains sont identifiés comme des « potentiels », ils suivent de ce fait un programme de développement :

- 1 salarié saisonnier village a vu son contrat CDD évoluer en CDI ;

- 1 salarié saisonnier a évolué vers un poste de Responsable de service ;

- 1 salarié recruté sur un poste d'employé des communs a fait valoir ses compétences et évolue cet hiver au poste de polyvalent au service de maintenance.

Par ailleurs, la Mission Handicap s'attache à être visible en interne et en externe :

- par des actions de formation et de sensibilisation de tous les salariés en France ;

- par la diffusion d'une Newsletter par trimestre, en gardant la bande dessinée comme angle de communication ;

- par l'accueil de l'équipe de France d'escrime dans un village ;

- par des adaptations de postes de travail et par l'achat de matériel adapté ou adaptation des horaires ;

- par des aides au transport de salariés entre le domicile et le lieu de travail ;

- par une participation accrue sur toute la France à des salons de recrutement dédiés aux personnes en situation de handicap ;

- par des contacts avec les Cap Emploi et les référents handicap des pôles emploi (toutes régions en France) ;

- par des partenariats avec Multiposting afin que toutes nos offres d'emplois soient présentes sur des sites internet de recrutement spécialisé handicap (AGEFIPH, handica.fr, jobékia, ...);

- par le renouvellement de partenariat avec un site généraliste « Régionjob.com » ;

- par une présence sur des supports média pour faire connaître les engagements de l'entreprise et le logo de la mission.



Une collaboration avec le service achats a permis de trouver des actions pérennes avec des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) / Entreprises Adaptées (EA) :

- Partenariat avec un ESAT pour les chocolats qui seront remis à nos clients en fin d'année sur les villages en France ;
- Appel à des ESAT pour des événements festifs au siège tel que « pots de départ », galette des rois... ;
- Suivi d'un contrat avec un ESAT pour les réponses aux CV reçus au siège de l'entreprise ;
- Travail avec les entreprises de communication travaillant pour le Club afin que certaines prestations, telles que l'impression, se fassent avec des EA ou ESAT ;
- Partenariat du service Publicité du Club Méditerranée avec HANDI PRO AM avec dotation d'un séjour dans le cadre de leur compétition.

Tableau 7- Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap

	2008	2009	2010	2011
Nombre d'unités bénéficiaires	48	65	78	96
Montant versé à AGEFIPH (K€)	635	555	383	288

Le chiffre de 2011 au 08/11 correspond à la prévision pour fin décembre 2011.

Par ailleurs, la Mission Handicap a contribué à la mise en accessibilité du site de recrutement du Club Méditerranée aux personnes à déficience visuelle ou auditive (adresse du site internet : www.clubmedjobs.fr), à l'occasion de sa refonte. L'enjeu pour le Club Med est d'obtenir de "label argent" de l'accessibilité.

3.3.6.3. EGALITE HOMMES-FEMMES

Tous les ans, un Rapport sur la Situation Comparée des hommes et des femmes (RSC) est élaboré en concertation avec une commission spéciale du Comité d'Entreprise. Une fois finalisé, le projet de Rapport est soumis à l'approbation de l'ensemble des membres du Comité d'Entreprise CMSA. Cette année encore, un avis unanimement favorable a été délivré.

Par ailleurs, une négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes va être engagée début décembre 2011 avec l'ensemble des organisations syndicales.

Tableau 8- Rémunérations hommes / femmes (hors Comité exécutif)

Salaire de base moyen (équivalent temps plein) incluant le 13^{ème} mois du personnel CMSA Actifs ou sortis, présents tous les mois de l'année considérée (du 01 novembre au 31 octobre), hors membres du CDG

Salaires brut mensuel moyen	31/10/2009*		31/10/2010		31/10/2011	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Cadres siège et bureaux	4 539,16	3 796,11	4 756,29	3 855,37	4 699,09	3 931,71
Employés siège et bureaux	2 128,85	2 075,16	2 142,55	2 087,17	2 175,54	2 122,85
Cadres permanents village	3 107,09	2 720,77	3 107,89	2 698,52	3 243,03	2 803,72
Agents de maîtrise permanents village	1 950,86	1 860,70	1 897,26	1 888,97	1 918,55	1 902,59
Employés permanents village	2 293,52	2 177,39	2 300,30	2 174,97	2 324,21	2 213,94
Agents de maîtrise saisonniers village	2 209,10	2 234,92	2 135,04	2 296,67	2 069,65	2 139,38
Employés saisonniers village (GO)	1 739,85	1 634,61	1 730,87	1 659,59	1 772,60	1 617,38
Employés saisonniers village (GE)	1 660,70	1 650,99	1 668,66	1 689,07	1 770,40	1 733,50

* Données retraitées suite à des incohérences sur les chiffres publiés dans le rapport annuel 2009

3.4. COMMUNAUTES : RESPECTER, CONTRIBUER, FAIRE AIMER

A noter qu'au-delà des thèmes développés ci-dessous, la gestion des impacts sur les communautés locales est clairement prise en compte à l'approche Green Globe (voir paragraphe 3.1.1 sur la certification des villages). Cette dernière a un effet levier sur l'ensemble de ce volet au travers des 26 critères concernés.

3.4.1. Respect et invitation au respect

3.4.1.1. PAR LA LUTTE CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE DES ENFANTS DANS LE TOURISME

Le partenariat avec ECPAT a été reconduit en 2011, avec la diffusion du nouveau dépliant conjoint Club Méditerranée – ECPAT adapté à la nouvelle campagne de communication de l'ONG ; ces dépliants sont envoyés au domicile des clients français à destination des pays sensibles ; la sensibilisation se fait aussi au travers du site internet commercial dans plusieurs pays, dont la France et les Etats-Unis.

En matière de prévention sur le terrain, le soutien à l'association d'assistance aux enfants des rues Atfalouna, à Marrakech, a été poursuivi (soutien financier, don de matériel, invitation des enfants à des manifestations festives...)

3.4.1.2. AU TRAVERS DES DOCUMENTS COMMERCIAUX

En 2008 a été réalisée une Charte du touriste responsable sensibilisant au **respect des hôtes, de la culture, de l'environnement et de l'économie locale** ; depuis l'été 2008, l'Espace Découverte du village l'affiche et la distribue à tous les GM partant en excursion, et ce dans tous les villages d'Afrique et d'Europe. Son déploiement s'est poursuivi en 2009 et depuis 2010 elle figure dans la brochure spécifique de Club Med Découverte et dans tous les carnets de voyage de ses GM. Plusieurs versions ont été rédigées, en fonction des spécificités des pays d'accueil, des cultures et des problématiques ; elles existent, pour chaque version, en français et en anglais.

Depuis 2010, dans le cadre de la démarche Green Globe une affiche «Ensemble, prenons soin de l'environnement», installée dans chaque chambre rappelle ce que le Village fait en matière d'énergie, d'eau, de gestion des déchets et de protection et mise en valeur de la nature, et invite le client à adopter des gestes et comportements respectueux des communautés et de l'environnement.

3.4.1.3. AU TRAVERS DE LA CHARTE ETHIQUE, DIFFUSEE A L'ENSEMBLE DES GO/GE (MONDE)

Cette charte réitère en effet les engagements et principes de l'entreprise à l'égard des pays d'accueil.

Voir aussi le paragraphe 4.4.2.B et accédez à la charte éthique sur le lien :

www.clubmed-corporate.com/charteethique

3.4.2. Contribution au développement local

3.4.2.1. PAR L'EMPLOI LOCAL

La grande majorité des emplois créés au Club Méditerranée sont locaux.

Proportion des emplois locaux en village Monde :

	Au 31 août				
	2007	2008	2009	2010	2011
Emplois locaux GO/GE	73,60%	74,64%	76,82%	77,12%	76,23%
Emplois internationaux GO/GE	26,40%	25,36%	23,18%	22,88%	23,77%

3.4.2.2. PAR LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE : FORMATION ET MOBILITE

La montée en compétences et le développement de l'employabilité des collaborateurs locaux (en majorité des GE, qui évoluent principalement dans les métiers de l'hôtellerie, de la maintenance et de la restauration) est une priorité de l'entreprise.

On note une progression significative du taux de GE formés, qui s'explique en particulier par :

- le développement de la mise en place de « Village Training Coordinators » dans les villages d'Amériques, d'Asie et d'Europe ;
- une présence renforcée de l'Université des Talents lors des ouvertures ou des rénovations de villages pour des formations sur site.

Développement des GE (périmètre Monde)

Evaluations réalisées en Village	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'évaluations GE réalisées	11 804	9 548	11 306	11 454	10 939
% des postes GE évalués	68%	52%	65%	65%	67%

Formation des GE affectés	2007	2008	2009	2010	2011
% des GE formés	20,40%	21,88%	22,17%	33,55%	35,76%

Mobilité professionnelle	2007	2008	2009	2010	2011
% des GE ayant changé de service	4,70%	5,20%	4,70%	5,30%	4,20%
% des GE ayant travaillé dans un autre pays que leur pays d'origine	10,40%	8,90%	9,40%	9,00%	9,20%

3.4.2.3. PAR LES ACHATS LOCAUX

La très grande majorité des biens matériels achetés tout au long de l'année pour un village l'est auprès de fournisseurs du pays où il est implanté. Ce taux moyen se situe de façon stable autour de 95% depuis qu'il est suivi.

Si une partie de ces achats, qu'il n'est pas possible d'évaluer pour le moment, consiste en importations réalisées par le fournisseur local, ce taux témoigne néanmoins de la volonté du Club Med de travailler autant que possible avec des partenaires locaux, producteurs ou sinon distributeurs. Cette volonté est un axe fort de la politique Achats.

En 2010 a été maintenu le développement des achats locaux en matière de petit matériel hôtelier, de fruits et légumes et de produits du terroir : fromages et charcuterie de Savoie, huile d'olive de l'olivieraie du Village d'Opio, poissons et fruits de mer à La Palmyre, produits exotiques sur les Antilles et l'île Maurice...

En 2011, la préférence d'achat reste donnée aux biens, aux produits ou aux services locaux dès lors que cela est possible (capacité fournisseur à délivrer selon les cahiers des charges Club Méditerranée en termes de qualité et de quantité).

3.4.2.4. PAR L'AIDE A LA CREATION DES TRES PETITES ENTREPRISES : LE PARTENARIAT AVEC AGRISUD

En 2008, la volonté du Groupe de jouer un rôle actif dans le développement économique des régions où il s'est implanté s'est concrétisée, avec la signature d'une convention de partenariat entre le Club Méditerranée et AGRISUD, Association de Solidarité Internationale qui agit pour le développement durable dans les pays du Sud depuis 1986, en luttant contre la pauvreté par la création de très petites entreprises (TPE) familiales.

Ce partenariat vise à favoriser le lien économique et social entre les villages Club Med et leur environnement, par l'aide à la création de très petites entreprises viables et durables à proximité des villages du Club Méditerranée dans des pays du Sud. Le Club Méditerranée s'engage à financer des projets d'études et d'accompagnement dans plusieurs villages sur 3

ans, pour un montant de 180 000 euros. Il est ainsi le premier partenaire touristique de l'ONG Agrisud.

En 2011, le soutien à Agrisud s'est poursuivi et concrétisé sur plusieurs projets:

- Brésil :
 - accompagnement de l'organisation du groupement de production agricole de Serorgânico (1h30 à l'ouest de Rio) avec Abio, le partenaire local d'Agrisud, avec :
 - une démarche à la fois individuelle et collective pour aider les producteurs à mieux surmonter les difficultés liées à leur activité : gestion de la main d'œuvre et du temps de travail, problèmes d'ordre technique (fertilité, travail du sol, irrigation...), problèmes d'ordre logistique (transport des produits), problèmes d'ordre financier (fonds de roulement ou de réserve) et formalisation du groupement des producteurs
 - la formation à l'élaboration des prix permet aux producteurs de disposer d'éléments de référence pour identifier les produits rentables et pour mieux négocier les prix
 - début des achats Club Med auprès du groupement (été 2011)
 - les intérêts sont multiples pour le Club Med (substitution des produits existants par des produits similaires venant de petits producteurs, extension de la gamme à de nouveaux produits, innovation) et pour les producteurs qui ont apprécié les appuis et formations dispensés. Les pratiques agro-écologiques sont une réponse efficace et durable aux problèmes des producteurs. Ces pratiques permettent en effet de réduire les risques de sécheresse et limitent -voire suppriment- l'utilisation du tracteur. L'agro-écologie contribue ainsi à limiter la dépendance avec l'extérieur et va dans le sens d'une autonomie renforcée pour les producteurs.



- **Sénégal** : Poursuite du projet, priorisation de l'action sur Cap Skirring, résultats concrets :

- en 2011, poursuite des livraisons de légumes au Village de Cap Skirring, avec près de 7 tonnes de produits de qualité (soit 21% des approvisionnements en légumes du Village du Club Med, offre multipliée par 3 par rapport à la saison 2010) et diversifiés (19 légumes différents), 149 femmes concernées.

- en lien avec les approvisionnements du village du Club Med auprès des maraîchères de la zone de Cap Skirring, des actions de communication auprès des clients ont été mises en œuvre :

- des expositions de présentation du projet et des produits une fois par semaine : moment apprécié des maraîchères qui y trouvent une occasion de communiquer sur leur travail auprès des clients et moment apprécié des clients qui découvrent une partie de l'origine des produits qu'ils consomment ;
- des visites proposées aux clients qui y découvrent le mode de production des légumes et les maraîchères appuyées dans le cadre du projet ;
- un livre de recettes réalisées à partir des légumes mis en place dans les jardins et présentant les femmes qui les cultivent a été réalisé. Il sera mis en vente pour le bénéfice d'Agrisud sur la saison 2011-12.

- **Maroc** : Poursuite du projet Igran N'Asni

- avec le partenaire déjà formé, identification et étude de faisabilité du projet de développement local dans un nouveau village, Igran N'Asni : amélioration des conditions de vie de la population par la promotion d'activités agricoles durables avec 2 axes :

- la professionnalisation des producteurs fruitiers (renforcement et amélioration des pratiques, accompagnement dans la gestion économique de leur activité) ;
- l'appui à l'organisation professionnelle en vue des approvisionnements des structures touristiques.
- mise en place du dispositif et achats sur la saison de production des différentes espèces de pommes et de coings par le Village de Mararkech.

3.4.2.5. PAR LA PREVENTION DE LA CONTREFAÇON

Parce qu'il pense que la contrefaçon s'oppose totalement à un développement local sain et durable, en encourageant le travail clandestin, étouffant l'essor économique du pays, freinant la création locale et échappant à toute norme sociale et environnementale, le Club Méditerranée a choisi de s'impliquer dans la lutte contre ce fléau, en signant en juin 2007 un partenariat avec l'UNIFAB (Union des Fabricants), organisme français de lutte anti-contrefaçon regroupant plus de 400 entreprises.

La prise en compte de sujet dans les outils de sensibilisation des équipes et des GM se poursuit, en particulier dans le cadre des formations au Tourisme Durable destinées aux guides de Club Med Découverte et dans le cadre du déploiement de l'éco-certification des Villages.

3.4.2.6. PAR DES TRANSMISSIONS DE SAVOIR-FAIRE

Par sa vision internationale et sa culture de l'innovation, le Club Med est souvent en position de mettre en œuvre dans certains pays des techniques jusque là inexistantes.

Avancées 2010 et 2011 :

- en 2010 le Club Méditerranée a cofinancé, dans le cadre de son partenariat avec l'ONG AGRISUD (voir le paragraphe 3.4.2.4 sur le partenariat Agrisud), l'édition d'un manuel d'agro écologie à destination des structures de production agricoles, familiales ou coopératives, dans les pays du Sud. Il entend ainsi contribuer à la montée en compétences des producteurs locaux en matière d'agriculture durable.

- en 2011, face à la propagation rapide du Charançon Rouge du palmier dans le bassin méditerranéen, le Club Med a fait appel à un chercheur de l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) spécialiste de cet insecte pour encadrer une formation de nos Responsables Techniques et de nos prestataires d'espaces verts dans le bassin Méditerranéen, faisant ainsi bénéficier ces régions des meilleurs moyens de détections, préventions et traitements pour éradiquer cet insecte.

- à Yasmina (Maroc), a été implanté dans son second Village après celui d'Albion (Ile Maurice), un système d'épuration écologique des eaux usées sur Jardins Filtrants®.

3.4.2.7. AU-DELA DE LA CONTRIBUTION : LA SOLIDARITE AVEC LA FONDATION CLUB MEDITERRANEE

La Fondation Club Méditerranée, qui a fêté ses 33 ans en 2011, a pour vocation de favoriser le bénévolat et le transfert de compétence des salariés pour des missions solidaires ainsi que le recyclage de tout le matériel du Club Med® utile aux associations. En 2011, 2 055 G.O® bénévoles ont œuvré sous son égide et leur implication a représenté 9 428 heures de bénévolat dont 4 963 sur le temps de travail. Le nombre de bénévoles et le nombre d'heures consacrées à réaliser des missions solidaires sont quasiment équivalents à l'année 2010.

Cette année a été marquée par le onzième anniversaire du Goûter planétaire, qui a accueilli 3 000 enfants dans le monde, la réédition de la journée au profit de l'association Petits Princes, qui a permis de collecter 22 804,75€, la poursuite du développement des Espaces Fondations, tournés vers les GM, ainsi que l'ouverture de la septième Ecole du Sport destinée à des enfants défavorisés. Le prix de la Meilleure Initiative de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) de l'Année 2011 a été décerné pour ce concept et le développement des Ecoles du Sport par Peace and Sport. Peace and Sport s'est tenu à Monaco en octobre sous la

présidence de S.A.S. le Prince Albert II de Monaco. 50 pays ont concouru.

Elle a été également marquée par l'annonce du lancement des Amis de la Fondation Club Méditerranée qui fera appel

dès juin 2012 à la générosité des clients du Club Med pour soutenir des programmes solidaires ou environnementaux ciblés par la Fondation.

D4 - Soutien et dons aux communautés en (K€)	2009	2010	2011
Budget de la Fondation Club Méditerranée	114	114	114
Valorisation du temps de travail des GO GE	90	73	61
Valorisation du bénévolat hors temps de travail	195	74	116
Dons	92	93	59
Total Fondation Club Méditerranée	491	354	350

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateur D4 du GRI 3 Tour Operateur)

porte uniquement sur le budget de la Fondation hors actions menées par le Développement Durable et par les sites

3.4.3. Ouverture sur le pays et invitation à la Découverte

Parce que voyager c'est aussi s'éloigner des itinéraires conventionnels pour partir sur les routes les plus secrètes à la découverte des cultures, des pays, des sites et des hommes. Le service Découverte en Village et le Club Med Découverte proposent des activités et des Circuits pour découvrir le monde autrement, en petits groupes et pour les circuits avec 24 participants maximum. Le service Découverte en Village et le Club Med Découverte continuent à s'engager pour un développement toujours plus durable et responsable. La charte du voyageur continue à être mise en avant dans les brochures et dans les communications clients, des formations au tourisme responsable à destination des guides ont été élaborées, et l'attachement à la promotion d'un développement durable a été concrétisé dans les contrats avec les réceptifs.

Les GM montrent de plus en plus d'intérêt à découvrir le pays qui les accueille et les alentours du village, ainsi, malgré un contexte politique difficile. Le résultat net du service Découverte en Village par journée hôtelière augmente de 13,6% en Europe-Afrique.

3.5. FOURNISSEURS : ANIMER UN PARTENARIAT RESPONSABLE

Le développement durable reste inscrit comme un point clé de la politique achat.

Le questionnement sur la démarche responsable dans les appels d'offres est systématique avec néanmoins un niveau d'exigence variable selon les pays. Les critères développement durable font partie des critères de sélection pour l'attribution des marchés fournisseurs.

Le Club Méditerranée affiche également ses ambitions au travers de son site www.suppliers.clubmed.com où il est demandé aux fournisseurs et prospects de se positionner sur leur démarche responsable dans la fiche d'identité qu'ils saisissent pour se faire connaître et potentiellement intégrer le panel fournisseurs.

L'entreprise applique une politique consistant à privilégier des fournisseurs certifiés ou qui ont mis en œuvre les meilleures pratiques environnementales et sociales (politique d'achat).

Les acheteurs, porteurs d'un message de responsabilité sociétale, sociale et environnementale auprès des fournisseurs et des prospects consultés, constatent aujourd'hui une plus grande maturité du marché et une évolution des fournisseurs vers une plus grande prise en compte de nos exigences en termes de développement durable.

Ceux-ci sont prêts à faire des investissements lourds pour implémenter des méthodes plus responsables (par exemple, des investissements dans des broyeurs qui permettent de réduire les volumes des déchets au niveau des villages permettant une réutilisation sur place et une diminution du volume de déchets à convoyer vers les centrales de retraitement).

Les fournisseurs sont prêts à mener des actions auprès de leurs sous-traitants pour suivre les recommandations du Club Méditerranée (avec par exemple l'utilisation de produits labellisés par les sociétés de sous-traitance de nettoyage des locaux communs et des chambres).

Déjà engagés dans la démarche développement durable depuis plusieurs années, les acheteurs ont été stimulés par la démarche d'éco-certification Green Globe. La gestion des achats est clairement prise en compte à l'approche Green Globe (voir paragraphe 3.1.1 sur la certification des villages). Cette dernière a un effet levier sur l'ensemble de ce volet à travers des 29 critères concernés.

Dans le cadre de la démarche Green Globe, les efforts ont particulièrement porté sur les sujets suivants en collaboration avec les équipes opérationnelles :

- la biodégradabilité des produits d'entretien et des produits d'hygiène dans les distributeurs de savons dans les parties communes et dans les chambres,



- les fournitures écologiques (certifiées ou issues des filières de recyclage),
- la saisonnalité des produits alimentaires,
- la non utilisation de chlore pour le blanchiment des produits laitiers,
- les appareils électriques éco-énergétiques,
- la suppression des produits jetables,
- la gestion des conditionnements (réduction à la source et reprise par les fournisseurs),
- l'impression sur du papier recyclé ou certifié FSC/PEFC.

Les chartes achat « bois » et « poissons » ont continué à être mises en œuvre. Sur Valmorel en particulier tout le mobilier en bois pour les chambres et le mini club est certifié PEFC (voir aussi le paragraphe 3.6.2.3. sur l'utilisation durable des ressources).

La préférence d'achat reste donnée aux biens, aux produits ou aux services locaux dès lors que cela est possible (capacité fournisseur à délivrer selon les cahiers des charges Club Méditerranée en termes de qualité et de quantité).

Une politique de réduction des emballages est aussi menée avec par exemple le référencement de grands pots de confiture en remplacement des petits pots individuels à compter de l'hiver 2010-2011.

3.6. ENVIRONNEMENT : PRESERVER ET METTRE EN VALEUR

A noter qu'au-delà des thèmes développés ci-dessous, la gestion des impacts sur l'environnement est clairement prise en compte à l'approche Green Globe (voir paragraphe 3.1.1 sur la certification des villages). Cette dernière a un effet levier sur l'ensemble de ce volet au travers des 197 critères concernés.

3.6.1. Prévenir les pollutions

3.6.1.1. GERER LES REJETS DANS L'EAU

Le Club Méditerranée a toujours eu la volonté de ne rejeter aucune eau usée non traitée dans la nature.

Le **recyclage de l'eau** est une pratique courante dans les villages, notamment ceux qui sont dotés d'espaces verts, qui réutilisent la quasi totalité des eaux épurées pour l'arrosage. Des **stations d'épuration** sont systématiquement construites lorsqu'il n'y a pas de filière de traitement d'eau localement satisfaisante, en particulier pour les villages situés dans des zones isolées et dépourvues d'infrastructures. Près d'un village sur trois possède sa propre station d'épuration, et parmi eux 95% la recyclent.

Soucieux d'éviter toute pollution des sols et des nappes phréatiques, et de protéger les écosystèmes, la politique du Club Med consiste à prévenir ces pollutions par l'assainissement systématique de ses eaux usées, la gestion des ruissellements, l'absence de produits phytosanitaires et enfin le passage à des produits d'entretien et de nettoyage éco-certifiés.

Avancées de l'année 2011 :

- lors de la rénovation du village de Yasmina (Maroc), une station d'épuration par Jardins Filtrants® a été mise en place en remplacement de l'évacuation des eaux usées vers le réseau d'assainissement par la collectivité locale ;
- dans le cadre de la démarche Green Globe, la Direction des achats a mené une concertation avec notre fournisseur (Ecolab) pour une substitution des produits d'entretien en produits éco-labellisés. Le remplacement des produits de lavage et rinçage de la vaisselle par des produits éco-labellisés (Ecolabel Européen) est en cours - il s'agit du plus gros poste de produits d'entretien (un tiers des produits d'entretien) – voir aussi le paragraphe 3.6.1.4 sur la gestion des produits dangereux ;
- la politique de restriction d'utilisation de produits phytosanitaires et d'engrais contribue aussi à un contrôle des rejets dans les nappes (voir aussi le paragraphe 3.6.4 sur la préservation de la biodiversité sur et la gestion des espaces verts).

Résultats en 2011

Toutes les eaux usées sont assainies au village ou à l'extérieur :

- 64,8 % d'assainissement via le tout à l'égout
- 31% STEP (STation d'EPuration) en village avec réutilisation des eaux pour l'arrosage
- 4,2% STEP en village sans réutilisation (Sahoro au Japon, Napitia en Italie, Rio das Pedras au Brésil) en absence d'assainissement par la collectivité locale sur ces sites isolés ou sans besoin d'arrosage à Rio das Pedras.

Le Club Méditerranée n'est pas en mesure de fournir des mesures sur les rejets d'eaux usées comme le demande le GRI. Les eaux rejetées sont uniquement des eaux d'usage domestique. Le pilotage est fait localement dans les villages avec la tenue du livre de bord de l'eau qui regroupe les données techniques, autorisations administratives, analyses physicochimiques et bactériologiques, protocoles et suivis des traitements, modifications des réseaux ... mais ne donnent pas lieu à une consolidation.

3.6.1.2. REDUIRE ET RECYCLER LES DECHETS

Dans le cadre de la démarche de certification Green Globe de l'ensemble de ses Villages, le Club Med s'est engagé à :

- systématiser le tri et le recours aux filières de recyclage des déchets ;
- développer la réutilisation et réduire l'utilisation de produits jetables ;
- réduire les déchets à la source par les achats (minimisation des emballages) et des arbitrages sur la prestation (suppression des conditionnements individuels) ;
- mettre en place un suivi quantitatif des déchets et fixer des objectifs de réduction des déchets non réutilisés ou recyclés.

Avancées et résultats de l'année 2011

- L'année 2011 a permis un déploiement des engagements dans le cadre de la certification Green Globe (une quinzaine de nouveaux villages engagés dans la démarche GG en EAF en 2011) avec :
 - une systématisation du tri sélectif à tous les services
 - une formation plus approfondie des GO/GE au tri sélectif
- et la diffusion des actions de sensibilisation auprès des clients, notamment avec la diffusion des ateliers Clear Art Planet « Happy Nature Box » à l'ensemble des villages avec Mini Club Med Nature (voir le paragraphe 3.6.5 sur la sensibilisation des clients) et le maintien du partenariat avec Expédition Med (mission scientifique qui mène une étude approfondie des déchets dans la Mer Méditerranée)
- Au-delà des villages engagés dans la démarche d'éco-certification, ce sont tous les villages qui ont systématisé le recyclage lorsque les filières existent, comme le montre la notable progression du tri en 2011
- Par ailleurs, le recensement des volumes de déchets a été ajouté en 2010 dans les campagnes mensuelles de reporting environnemental. Désormais, 54% des villages effectuent un suivi de leurs déchets. Cependant les données sont encore très hétérogènes : données en poids transmises par les organismes de collecte (4 villages sur 72 en 2011), ou volumes estimés à partir du nombre de bennes collectées dont les ordures peuvent être plus ou

moins compactées (pour les 68 autres villages). Pour l'instant cette mesure ne sert qu'à mesurer la progression de chaque village, mais ne permet ni consolidation, ni comparaison des sites entre eux

- En matière de réduction des déchets à la source, après suppression des bouteilles d'eau au bar en 2009, en 2011 les pots de confiture individuels ont été supprimés des buffets.

3.6.1.3. GERER LES DECHETS DANGEREUX

Le Club Med est concerné par les déchets dangereux tels que les huiles de cuisson, les piles et batteries, les DEEE et consommables informatiques, les lampes à économies d'énergie et les déchets 'spéciaux' (médicaments, bidons souillés, restes de peintures, solvants etc.).

L'engagement du Club Med consiste à :

- passer par les filières adaptées pour l'ensemble de ces déchets,
- et dans le cadre du déploiement Green Globe, rechercher de façon proactive des filières lorsqu'elles n'existent pas,

Les avancées de l'année 2011 :

- L'ensemble des villages est régulièrement sensibilisé au tri de ces déchets, ainsi qu'au suivi et conservation des justificatifs,
- Dans les villages engagés dans la démarche Green Globe, une recherche proactive de filières a été mise en place dans les cas le nécessitant, ainsi qu'une sensibilisation des clients sur l'utilisation des bonnes filières pour les déchets à risques infectieux.

Les taux de recyclage des déchets dangereux lorsque les filières existent, (périmètre Monde) progressent régulièrement (voir tableau plus haut) mais cela doit être tempéré de l'absence de filière, notamment dans les pays d'Afrique. A titre d'exemple, la recherche d'un prestataire pour la collecte du parc informatique périmé sur l'ensemble des villages et bureaux Europe-Afrique n'a pour le moment pas pu aboutir faute de garanties sérieuses des prestataires rencontrés lorsqu'il s'agit de retraiter les parcs informatiques des pays hors France ou Europe.

Gestion des déchets - indicateurs de performance

RECYCLAGE ET SUIVI DES DECHETS	% de Villages concernés utilisant la filière quand la filière est connue					Nombre de villages recyclant		Var vs 2010
	2007	2008	2009	2010	2011	2010	2011	
Ensemble des villages Monde exploités								
rappel du nombre de villages exploités	77	76	74	73	71	73	71	-3%
Nombre de villages recensés (*)	75	74	72	71	69	71	69	-3%
Utilisation des filières de recyclages des emballages								
Journaux et magazines	29%	39%	42%	45%	77%	19	27	42%
Papier de bureau	28%	42%	48%	48%	70%	21	32	52%
Carton	83%	73%	77%	89%	93%	48	53	10%
Canettes métalliques	63%	55%	59%	70%	78%	32	40	25%
Verre	93%	81%	83%	88%	93%	51	55	8%
Bouteilles et flacons plastiques	57%	60%	60%	72%	85%	38	44	16%
Autres emballages plastiques			54%	70%	81%	31	34	10%
Utilisation des filières de traitement des déchets dangereux								
Piles électriques	84%	78%	85%	69%	93%	44	52	18%
Consommables informatiques	76%	72%	77%	81%	81%	35	35	0%
Déchets d'équipements électriques et électroniques		64%	68%	85%	89%	29	33	14%
Lampes à économie d'énergie	88%	76%	78%	88%	92%	36	36	0%
Batteries automobiles	90%	89%	85%	85%	93%	39	40	3%
Graisses de cuisine	98%	95%	97%	97%	96%	59	55	-7%
Déchets 'spéciaux'	78%	84%	80%	89%	93%	41	39	-5%
Valorisation ou utilisation de filières de compostage des déchets organiques								
Déchets 'verts'	32%	39%	35%	46%	58%	23	28	22%
Déchets alimentaires compostables	64%	53%	57%	50%	55%	14	17	21%
Déchets alimentaires (plats, assiettes)	90%	81%	75%	63%	69%	15	20	33%
Villages effectuant un suivi du volume de déchets non triés, non recyclés :				35%	55%	25	38	52%

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs IM9 du supplément Tour Operateur du GRI3)

Reporting sur l'exercice fiscal du 1er nov. N-1 au 31 oct N

(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers

3.6.1.4. GERER LE STOCKAGE ET L'UTILISATION DES PRODUITS DANGEREUX

Le Club Méditerranée est concerné par l'utilisation des substances nocives telles que les peintures, les produits d'entretien des piscines et des cuisines, les produits de nettoyage et marginalement les produits phytosanitaires. La mauvaise utilisation ou le mauvais stockage de ceux-ci créent des menaces pour l'environnement et la santé humaine.

Dans le cadre de la démarche de certification Green Globe de l'ensemble de ses Villages, le Club Med s'est engagé à :

- s'assurer de la bonne utilisation et du bon stockage de ces produits ;
- réduire leur utilisation ou y substituer des produits éco-labélisés lorsque cela est possible.

Les avancées 2011 :

- Dans le cadre de la démarche Green Globe, la Direction des achats a mené une concertation avec notre fournisseur (Ecolab) pour une substitution des produits d'entretien en produits éco-labélisés. Le remplacement des produits de lavage et rinçage de la vaisselle par des produits éco-labélisés (Ecolabel Européen) est en cours - il s'agit du plus gros poste de produits d'entretien (un tiers des produits d'entretien) :

- en France : la substitution sera effective dès la fin de l'été 2011 ou début hiver 2012 (selon la saisonnalité des villages)
- sur le reste de l'EAF, le calendrier de mise en place dépend encore de la mise à disposition des produits par Ecolab sur l'année 2012

- Par ailleurs, le déploiement de la démarche est aussi l'occasion de mettre l'ensemble des sites au niveau de meilleures pratiques de stockage des produits nocifs.

3.6.2 Utiliser durablement les ressources

3.6.2.1. REDUIRE LA DEPENDANCE AUX ENERGIES FOSSILES

Conscient de la raréfaction des énergies fossiles et de leur impact sur le changement climatique, ainsi que des augmentations de coût de l'énergie attendues dans les années à venir, le Club Méditerranée s'est donné pour objectif :

- de réduire de 2% / an la consommation d'énergie à la JHE à périmètre comparable (même météo, même taux de fréquentation)
- et atteindre 20% d'énergie renouvelable (EnR) à l'horizon 2020 en ligne avec l'objectif européen

La politique du Club Med consiste à :

- améliorer le mix énergétique
- développer l'utilisation des énergies renouvelables
- travailler sur l'efficacité énergétique et la performance des bâtiments
- piloter finement les consommations par le suivi quotidien sur site et par un reporting mensuel de la Direction Technique au travers du reporting environnemental « Tech Care »
- et optimiser les transports par le renouvellement de la flotte automobile par un parc de véhicules émettant moins de 120 gr CO2 /km.

Avancement de l'année 2011

- En Turquie, le Club Med a commencé (dans 2 villages sur 4) à adapter ses chaudières au GNL (Gaz Naturel Liquéfié) en substitution du fuel lourd, le GNL étant beaucoup moins émetteur en CO2 ;
- Le développement du solaire s'est poursuivi avec l'installation de 320 m² de panneaux solaires thermiques pour le chauffage des eaux sanitaires dans le cadre de la rénovation du Village de Yasmina au Maroc ;
- En 2011, le village de Rio das Pedras a totalement remplacé son électricité achetée par l'hydro-électricité produite sur site ;
- Le taux d'énergie renouvelable (certificats verts EDF + hydraulique Rio das Pedras + solaire thermique) hors pompes à chaleur et chaleur urbaine (origine non connue) atteint désormais près de 10% de l'énergie consommée (énergie directe et indirecte) ;

- En France, 50% de l'électricité achetée est certifiée d'origine renouvelable ;

- Par ailleurs, peu d'investissements en équipement ont été faits sur l'exercice hormis la poursuite du remplacement des ampoules classiques par des ampoules basse consommation. L'effort a surtout porté sur la formation et sensibilisation des équipes, le respect de l'application de la note « énergie bonnes pratiques » avec notamment le maintien des consignes de température, le partage d'expérience entre Responsables Techniques en village, le pilotage avec la cellule de vigilance mise en place en 2010 et impliquant plusieurs échelons de pilotage opérationnel en cas de dérapage des consommations d'un village.

Résultats en termes de consommation d'énergie en 2011

La part des énergies renouvelables est en croissance régulière et représente un peu plus de 10% du total des énergies consommées, avec près de 20% de l'électricité qui est d'origine renouvelable.

L'intensité énergétique rapportée à l'EBITDAR Villages a diminué de 23% depuis 2008.

L'année 2011 montre une évolution du total des énergies de -16% en 3 ans et de -1,9% sur l'année 2010, et une évolution du ratio de consommation toutes énergies par JHE (journées hôtelières totales) de -6% sur 3 ans et de -1,8% sur l'année 2010.

La rigueur de l'hiver en Europe de fin janvier à avril 2011 a été bien maîtrisée grâce à une sensibilisation des équipes et une bonne adaptation des températures en fonction des variations météorologiques.

Cela s'est traduit sur l'hiver 2010-2011 en Europe-Afrique par :

- une diminution de la consommation d'énergie à la journée hôtelière (JHE) de 4,2% par rapport à l'hiver précédent ;
- un rendement énergétique kWh/DJU (degré jour unifié) stable sur la période de chauffage ;
- une diminution de la consommation d'énergie par journée d'ouverture de 3,1%.

L'été 2011 en Europe-Afrique a été marqué par des températures clémentes qui ont permis :

- une diminution de la consommation d'énergie de 3,1% par rapport à l'été précédent ;
- une diminution de la consommation d'énergie à la journée hôtelière (JHE) de 5,3% par rapport à l'été précédent.

Energie - indicateurs de performance

	2007	2008	2009	2010	2011	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités	77	76	74	73	71	-7%
CONSOMMATION observée au 1^{er} nov 2011						
Nombre de Villages recensés (*)	75	74	72	71	69	-7%
EN3 - ENERGIES DIRECTES (en MWh)						
GN (Gaz Naturel)	25 883	32 326	27 296	24 948	22 792	-29%
- Energie revendue (source GN)	-4 460	-4 631	-4 424	-3 493	-3 640	-21%
GNL (Gaz Naturel Liquéfié)	0	0	0	0	4 056	
GPL + Propane-Butane	43 616	48 336	44 578	38 049	38 232	-21%
Fuel domestique	98 157	80 391	58 733	57 707	57 464	-29%
Fuel lourd	4 103	5 836	9 114	8 741	6 184	6%
Consommation énergie primaire directe	167 299	162 258	135 296	125 951	125 088	-23%
% évolution annuelle		-3,0%	-16,6%	-6,9%	-0,7%	
Hydro-électricité produite en Village	0	0	0	0	3 357	
Consommation d'énergies directes	167 299	162 258	135 296	125 951	128 445	-21%
EN4 - ENERGIES INDIRECTES (en MWh)						
Electricité achetée	234 210	241 267	219 800	219 516	212 484	-12%
dont électricité verte certifiée (France) (**)		5 545	11 237	23 167	25 892	
dont hydroélectricité Ixtapa	2 989	7 051	7 218	7 247	7 440	
Chaleur urbaine achetée		4 631	4 424	2 151	0	
Consommation énergies indirectes totales	234 210	245 898	224 224	221 667	212 484	-14%
% évolution annuelle		5,0%	-8,8%	-1,1%	-4,1%	
EN5 - RATIO D'EFFICACITE ENERGETIQUE						
Total des énergies (directes + indirectes) (MWh)	401 509	408 157	359 521	347 618	340 929	-16%
% évolution annuelle		1,7%	-11,9%	-3,3%	-1,9%	
Part d'énergie d'origine renouvelable (en%)	1,28%	5,12%	8,23%	13,72%	17,27%	
Ratio total énergie par JHE (1) (en kWh/ JHE)	34,9	34,7	33,8	33,3	32,7	-6%
% évolution annuelle du ratio à la JHE (1)		-0,8%	-2,6%	-1,4%	-1,8%	
Ratio total énergie par journée d'ouverture (en MWh)		23,7	21,2	20,0	19,6	-17%
% évolution annuelle du ratio à la journée d'ouverture			-10,8%	-5,7%	-1,9%	
Ratio total des énergies par M€ d'EBITDAR (MWh / M€)	1 912	1 646	1 415	1 317	1 263	-23%
% évolution annuelle du ratio EBITDAR		-13,9%	-14,0%	-7,0%	-4,1%	
EN6 - REDUCTION DES BESOINS D'ENERGIE						
Solaire Thermique						
Nombre de Villages concernés	8	12	15	16	18	50%
Surface totale de panneaux solaires (en m2)	2 847	3 978	4 843	4 317	4 851	22%
Energie solaire recensée (en MWh)	694	1 648	20 381	7 223	10 019	508%
périmètre des MWh recensés (en % des m2 de panneaux)	29%	64%	60%	55%	54%	
Récupération de la chaleur sur les groupes froids et climatiseurs (nb sites)	19	19	19	19	17	-11%
Pompe à chaleur (nb de sites)	2	5	7	7	8	60%
Equipement en systèmes d'économie d'énergie (en % du nombre de sites)						
Ampoules basse consommation	95%	91%	93%	94%	97%	7%
Régulateurs de vitesse sur clim.	87%	76%	75%	75%	77%	2%
éclairage temporisé	29%	46%	47%	58%	62%	34%
GTB / GTC	56%	56%	56%	52%	54%	-3%
Key-tags sur chambres GM	45%	49%	47%	49%	50%	2%
éclairage ext : sécu / paysager séparés	51%	55%	44%	45%	47%	-14%
détecteur de présence (zone commune)	non connu	21%	25%	30%	40%	89%
Récupération de chaleur des clim.	28%	28%	23%	22%	35%	27%
Récupération sur rejet d'air	17%	19%	19%	21%	22%	16%
Contacts de feuillure sur climatiseur	13%	15%	16%	17%	20%	31%
Contacts de feuillure sur chauffage	28%	25%	26%	16%	18%	-26%
Récup. chaleur des groupes froids	7%	7%	13%	11%	15%	110%
Taux moyen d'ampoules basse conso (en % d'ampoules)	non connu	non connu	non connu	56%		
De 5 équipements et plus	53%	47%	43%	61%	71%	50%

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs EN3 à EN7 du GRI3)

Reporting sur l'exercice fiscal du 1er nov. N-1 au 31 oct N - Consommations d'énergies en MWh observées au 1er nov. 2011

(1) JHE = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place)

Au 1er nov. 2011, la consommation observée pour 2010 a subi une variation de +0,43% par rapport à celle observée au 1er nov. 2009; elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées à posteriori.

(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers

3.6.2.2. ASSURER LA CONSERVATION DE L'EAU

Aussi le Club Méditerranée cherche à maintenir les niveaux actuels à standard de prestation équivalent et à développer la part des eaux non conventionnelles (eaux saumâtres osmosées et eaux recyclées).

Des objectifs de réduction peuvent être définis village par village en fonction du contexte spécifique. Et notamment dans les démarches d'éco-certification, les Villages s'engagent sur une réduction chiffrée de consommation d'eau de chacun des sites concernés. Les économies escomptées dans des éco-certifications ont été estimées en moyenne à 3% et dans les faits les efforts définis par les villages oscillent entre 1 et 10% de réduction visée.

Le Club Med a continué à travailler sur les différents axes de sa politique pour :

- ne pas s'accaparer la ressource en eau au détriment des populations locales ;
- ne pas puiser dans les eaux fossiles (non renouvelables) ;
- réduire la consommation (réduire la consommation d'eau à la JHE) ;
- traquer et réparer toutes les fuites ;
- recycler et réutiliser l'eau ;
- sensibiliser les clients, former les équipes GO/GE dans le cadre de la démarche Green Globe.

Les avancées 2011 :

- Yasmina (Maroc) : installation d'une station d'épuration biologique par Jardin Filtrant® (Phytorestore) dans le cadre de la rénovation du village en 2011 à l'instar de celle en place à la Plantation d'Albion (Ile Maurice). Désormais 31% des villages ont une station d'épuration avec réutilisation des eaux ;
- Construction d'une nouvelle station d'épuration au village de Marrakech (non encore opérationnelle) en vue de réutiliser les eaux usées pour l'arrosage au lieu de les rejeter dans le réseau d'assainissement de la RAMEEDA ;
- D'importants travaux de maintenance ont été menés sur l'ensemble des Villages Europe-Afrique : réparation des fuites sur les réseaux de distribution, irrigation en goutte à goutte ... ;

- Le golf d'Agadir fait l'objet d'une vigilance toute particulière et d'un budget de travaux important pour en limiter la consommation d'eau ;

- Des travaux de réfection des membranes des bassins d'eau, programmés sur 3 ans, ont commencé cette année avec la réfection des membranes d'un premier bassin pour un montant de 61 K€ en 2011, un deuxième bassin est prévu en 2012 pour 80 K€ et un troisième bassin est programmé en 2013 ;

- Un autre programme d'investissements est à l'étude pour la récupération des eaux usées d'Agadir, ainsi que le remplacement des graminées sur les zones de départs et Fairways par une autre graminée appelée "Paspalum" mieux adaptée à la sécheresse et 30 à 40% moins gourmande en eau. Le choix de cette graminée suit un test entrepris depuis 2 ans sur plusieurs graminées et réalisé sur un « éco-trou » de test du golf.

Résultat en termes de consommation d'eau

La part des eaux non conventionnelles (ensemble des eaux recyclées, des eaux saumâtres osmosées et de l'eau de mer désalinisée) est en croissance régulière et représente un peu plus de 20% des eaux totales prélevées.

Le Ratio de m³ d'eaux prélevées rapporté à l'EBITDAR Villages a diminué de 15% depuis 2008.

L'année 2011 montre une évolution du total des eaux prélevées de -7% en 3 ans mais de +2,1% sur l'année 2010, et une évolution du ratio des eaux prélevées par JHE (journées hôtelières totales) de +5% sur 3 ans et de +2,2% sur l'année 2010.

Cette augmentation de consommations de 2011 versus 2010 s'explique par un périmètre d'ouverture différent : ouverture de 2 nouveaux villages 4 Tridents (Sinaï Bay en Egypte et Yabuli en Chine), réouverture de Yasmina l'été 2011 passé de 3 à 4 Tridents, ouverture de Val d'Isère en été pour la première fois avec une extension 5 Tridents.

L'augmentation du ratio de consommation d'eau prélevée par Journée Hôtelière dans les pays à pénurie d'eau s'explique par l'impact conjoncturel des fortes baisses de fréquentation dans les Villages du Maghreb et d'Egypte liées au Printemps Arabe alors que les consommations d'entretien et notamment d'arrosage sont indépendantes du niveau de fréquentation.

EAUX - indicateurs de performance

	2007	2008	2009	2010	2011	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités	77	76	74	73	71	-7%
CONSOMMATION observée au 1^{er} nov 2011						
Nombre de Villages recensés (*)	75	74	72	71	69	-7%
EN8 - EAUX PRELEVEES (en milliers de m3)						
Eau potable achetée	3 911	4 014	3 566	3 483	3 454	-14%
Eau forée / pompée	2 933	2 839	2 815	2 771	2 838	0%
Eau osmosée / désalinisée	136	239	201	193	204	-15%
Eau recyclée achetée	21	131	127	112	202	55%
Total eaux prélevées	7 000	7 222	6 710	6 559	6 698	-7%
% évolution annuelle		3,2%	-7,1%	-2,2%	2,1%	
Part d'eau douce prélevée (en %)	98,1%	96,7%	97,0%	97,1%	97,0%	
EN10 - RECYCLAGE et REUTILISATION (en milliers de m3)						
Eau recyclée en Village	735	743	712	768	958	29%
Eau recyclée achetée	21	131	127	112	202	55%
Total eaux prélevées	756	873	838	881	1 161	33%
% évolution annuelle		15,5%	-4,0%	5,0%	31,8%	
Part d'eau recyclée et réutilisée / eau prélevée (en%)	10,8%	12,1%	12,5%	13,4%	17,3%	43%
RATIO D'EFFICACITE						
Part d'eau non conventionnelle (en %)	12,74%	15,40%	15,50%	16,36%	20,37%	
Ratio d'eau prélevée par JHE (1) (en m3/JHE)	0,608	0,613	0,630	0,628	0,642	5%
% évolution annuelle		0,8%	2,7%	-0,3%	2,2%	
Ratio d'eau prélevée par EBITDAR (en milliers de m3 / M€)	33,3	29,1	26,4	24,8	24,8	-15%
% évolution annuelle		-12,6%	-9,3%	-5,9%	-0,2%	
EN9 - EAUX PRELEVEES DAN LES PAYS A PENURIE D'EAU (3) (en milliers de m3)						
Nb de Villages dans les pays à pénurie d'eau	14	14	14	14	14	0%
Part des JHE (1) dans pays à pénurie d'eau (en %)	22,44%	21,91%	21,10%	21,61%	20,02%	-9%
Part d'eau prélevée dans pays à pénurie d'eau	19,82%	20,24%	18,68%	19,15%	21,15%	4%
Total eau prélevée dans pays à pénurie (3)	1 387	1 462	1 253	1 256	1 417	-3%
% évolution annuelle		5,4%	-14,3%	0,2%	12,8%	
golf (Agadir) : ratio d'eau prélevée/ ha arrosé par an (en m3)	16 158	15 557	13 621	13 250	13 905	-11%
Village : ratio d'eau prélevée par JHE (1) (m3/JHE)	0,099	0,145	0,133	0,146	0,212	47%
% évolution annuelle		45,4%	-7,7%	9,0%	45,8%	
EQUIPEMENT D'ECONOMIE D'EAU (en % de Villages concernés)						
Réducteurs de pression	57%	68%	69%	75%	71%	5%
Régulateurs de débit	80%	79%	85%	86%	86%	8%
Economiseurs sur chasses d'eau	51%	52%	60%	61%	64%	24%
Programmateurs d'arrosage	69%	67%	65%	65%	52%	-22%
Arrosage goutte à goutte	72%	62%	67%	67%	52%	-16%
Lave-batterie à granules	22%	29%	29%	30%	30%	3%
autres mesures d'économie			28%	27%	27%	
Villages ayant au moins 2 de ces équipements	87%	88%	85%	90%	94%	7%
Recyclage des eaux usées sur site		29%	26%	27%	31%	8%
dont réutilisation eau recyclée par STEP		95%	95%	95%	100%	5%

(1) JHE = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place)

(2) Eaux non conventionnelles : ensemble des eaux recyclées et des eaux forées/osmosées

(3) Pays dont la ressource en eau est < à 1.000 m3/hab/an, soit Bahamas, Egypte, Israël, Maldives, Maroc, Tunisie

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs EN8 à EN10 du GRI3)

Reporting sur l'exercice fiscal du 1^{er} nov. N-1 au 31 oct N - Consommations d'énergies en MWh observées au 1^{er} nov. 2011

Au 1^{er} nov. 2011, la consommation observée pour 2010 a subi une variation de +0,13% par rapport à celle observée au 1^{er} nov. 2009; elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées a posteriori.

(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers

3.6.2.3. ACHATS ATTENTIFS SUR LES FILIERES SENSIBLES

D'une manière générale, les espèces menacées d'extinction, les produits qui en sont dérivés ou les articles issus de pratiques non durables ne sont pas consommés, vendus, commercialisés ou exposés dans les villages du Club Med. Cet engagement est réaffirmé dans le cadre de la démarche Green globe qui en fait un critère obligatoire.

Concrètement, les achats sur les filières sensibles font l'objet d'efforts spécifiques depuis plusieurs années, avec :

- **Le maintien de la charte achat bois depuis 2007** (déployée auprès de tous les acheteurs du Club Med dans le monde; elle vise à développer les bois certifiés et à rechercher des substitutions aux bois tropicaux non certifiés (comme, par exemple, le robinier).

En 2011, sur Valmorel en particulier, tout le mobilier en bois pour les chambres et le mini club est certifié PEFC.

- **Le maintien de la charte achat pour une pêche responsable depuis 2008.** Les poissons qui composent les buffets dans les Villages font l'objet d'une vigilance particulière : en interne, les services concernés sont sensibilisés aux enjeux de la disparition de certaines espèces et à la nécessité de diminuer la pression sur la ressource. Le référencement de thon rouge a été suspendu tant que l'espèce est en situation de surpêche. La « charte achats Poissons », visant à déréférencer les espèces de poissons en danger et à limiter les achats d'espèces sur-

pêchées, est maintenant déployée dans la quasi totalité des pays.

- **Brochures : réduction des volumes de papier, achat de papier certifié PEFC ou FSC, et le choix d'imprimeurs responsables.**

Depuis plusieurs années, un effort particulier a été fait pour réduire l'impact des **brochures commerciales**.

Les volumes de papier ont été fortement réduits avec l'optimisation des formats de brochures, la suppression des cahiers de prix précédemment insérés dans le Trident, une meilleure gestion des stocks, le développement des e-brochures et la mise à disposition des informations produit sur les sites Internet par pays commercial...

Depuis 2009, les papiers retenus pour toutes les brochures des zones Europe, US et Canada sont 100% certifiés (soit PEFC soit FSC, selon les grammages de papiers et les zones commerciales). Et désormais, les imprimeurs référencés pour les Tridents Europe sont aussi sélectionnés sur des critères de développement durable, et possèdent les certifications Iso 9001, 14001, FSC, PEFC, Bilan Carbone, Label Imprim'vert (respect de la réglementation sur les produits toxiques).

Par ailleurs, **les sièges de Paris et Lyon** sont approvisionnés en papier certifié PEFC (Pan European Forest Council), et dans le cadre du déploiement de la démarche Green Globe, **les villages** passent progressivement à des achats de papiers bureautiques recyclés.

Consommation de papier pour les catalogues Club Med

Papier des catalogues Club Med	2007	2008	2009	2010	2011	évolution vs. 2008
Périmètre : pays commerciaux Europe Afrique						
IM6 - Volume de papier en tonnes						
Brochure hiver (en tonnes)	1 135	925	777	664	592	-36%
Brochure été (en tonnes)	1 812	1 144	979	795	704	-38%
Total papier (en tonnes)	2 946	2 068	1 756	1 460	1 297	-37%
IM7- part de papier recyclé ou certifié						
Part de papier PEFC ou FSC (en %)	nc	nc	nc	100%	100%	

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs IM6-7 du supplément Tour Operateur du GRI3)

Reporting sur les brochures de la saison hiver N-1/N et été N

Périmètre : Tridents été et hiver + brochures Club Med Découvertes + brochures Club Med 2

Périmètre : Tous les pays FBS (France, Belgique et Suisse) + tous pays NMEA (Nouveaux Marchés Europe Afrique) à l'exception des pays qui impriment leur brochure sur place (Afrique du Sud, Espagne, Israël et Portugal)



3.6.3. Réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre et s'adapter aux effets du changement climatique

3.6.3.1. PAR DES BATIMENTS PEU EMETTEURS

La politique envers les Gaz à Effet de Serre émis par les bâtiments consiste à :

- réduire les Gaz à Effet de Serre (voir le paragraphe 3.6.2.1 sur la réduction de la dépendance à l'énergie fossile) ;
- mesurer les Gaz à Effet de Serre des énergies directes et indirectes (scope 1 et 2 du Carbon Disclosure Project).

Le Club Med a un objectif de 4% par an en moyenne de réduction d'eq-CO2 par JHE (journée hôtelière totale) sur 5 ans en phase avec les recommandations du GIEC de diminution par 4 des émissions d'ici 2050.

Avancées de l'année 2011

- En Turquie, dans deux villages, le Club Med a adapté les chaudières au GNL (Gaz Naturel Liquéfié) qui vient ainsi remplacer le fuel lourd, le GNL étant beaucoup moins émetteur en CO2 (réduction de 134 t eq-Co2 mesurée en 2011) ;
- Enfin, pour la première année, le reporting environnemental a recensé les Gaz à Effet de Serre liés aux fuites de gaz frigorigènes.

Mesures

L'année 2011 montre **une évolution des émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie de -15% en 3 ans et de -1,7% sur l'année 2010**, et une évolution du **ratio par JHE (journées hôtelières totales) de -4% sur 3 ans et de -1,6% sur l'année 2010**.

L'intensité carbone rapportée à l'EBITDAR Villages a diminué de 22% depuis 2008.

3.6.3.2. LORS DE L'EXPLOITATION (ACHATS, LOGISTIQUE, ESPACES VERTS ...)

La politique Club Med consiste à prendre en compte les Gaz à Effet de Serre au niveau de l'exploitation de son activité : des achats et de la logistique achats, de la gestion des espaces verts.

La réduction Gaz à Effet de Serre passe aussi par l'optimisation du **transport des marchandises** :

- en favorisant les approvisionnements locaux (80 à 90% des biens et matériels sont achetés dans le pays d'implantation des Villages),
- par une politique de groupage des livraisons sur nos sites à partir d'une plate forme logistique par zone d'exploitation (par exemple pour l'Europe-Afrique à Chaponnay, en Rhône Alpes).

En 2011, dans le cadre de la démarche Green Globe, la logistique Europe-Afrique a commencé à estimer les Gaz à Effet de Serre de la logistique à destination des différents villages.

En 2011, les achats dans le cadre de la politique de réduction des emballages ont **supprimé les pots de confitures individuels** du petit déjeuner sur le périmètre France ce qui s'est traduit par :

- une réduction de 9,3 tonnes de GES sur le transport lié aux emballages ;
- une réduction de 7,1 tonnes d'emballage (verre) ;
- et la substitution d'une 1,2 tonnes d'emballage non valorisable (en plastique) par 4,3 tonnes d'emballage valorisable (en verre).

Le maintien de forêts sur nos villages (voir le paragraphe 3.6.5 sur la biodiversité) contribue aussi au stockage de carbone (puits de carbone). Par exemple, les 1 000 ha de forêt atlantique au Village de Rio das Pedras au Brésil contribueraient ainsi au stockage de 60 à 100 000 tonnes de CO2).

Emissions de Gaz à Effet de Serre - indicateurs de performance

	2007	2008	2009	2010	2011	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités	77	76	74	73	71	-7%
EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (GES) observées au 1er nov 2011						
Nombre de Villages recensés (*)	75	74	72	71	69	-7%
EN16 - LIEES A L'ENERGIE (en teq CO2)						
GN (Gaz Naturel)	5 013	5 858	4 805	4 497	3 950	
GNL (Gaz Naturel Liquéfié)	0	0	0	0	749	
GPL + Propane-Butane	10 076	11 095	10 237	8 741	8 778	
Fuel domestique	29 448	24 118	17 620	17 313	17 239	
Fuel lourd	1 321	1 879	2 935	2 814	1 991	
liées aux énergies directes (scope1)	45 858	42 950	35 597	33 365	32 707	-24%
% évolution annuelle		-6,3%	-17,1%	-6,3%	-2,0%	
Electricité achetée	99 199	101 823	93 539	90 152	88 621	-13%
-les certificats EnR (France)		-404	-1 021	-2 014	-2 053	
liées aux énergies indirectes (scope2)	99 199	102 227	94 560	92 166	90 673	-11%
% évolution annuelle		3,1%	-7,5%	-2,5%	-1,6%	
Total des émissions liées à l'énergie (en teq CO2)	145 057	145 177	130 157	125 531	123 380	-15%
% évolution annuelle		0,1%	-10,3%	-3,6%	-1,7%	
INTENSITE CARBONE (scope 1+2)						
Ratio émissions par JHE (1) (en kgeq CO2/ JHE)	12,6	12,3	12,2	12,0	11,8	-4%
% évolution annuelle du ratio à la JHE (1)		-2,2%	-0,9%	-1,7%	-1,6%	
Ratio émissions par M€d'EBITDAR (MWh / M€)	690,7	585,4	512,4	475,5	457,0	-22%
% évolution annuelle du ratio EBITDAR		-15,3%	-12,5%	-7,2%	-3,9%	
EN17 - AUTRES (scope 3) (en teq CO2)						
Liées aux bâtiments						
Gaz frigorigènes (76% des villages monde)	non connu avant 2011				23 214	
Energies grises des bâtiments	non calculable, dilué sur 30 d'existence du bâtiment					
Liées aux transports						
des clients (transportés ou non par le Club Med)						
(2)	ordre de grandeur estimé : 1 million de teq CO2 +/- 20%					
du personnel sièges, bureaux et agences (périmètre connu : France - année civile)	3 744	2 944	1 430	1 681	non clôturé	
du personnel en village	recensement progressivement mis en place avec Green Globe					
fret - logistique achats	estimation Europe - Afrique en cours					
Liées aux produits et services achetés						
	recensement impossible					
dont produits alimentaires (3)	ordre de grandeur estimé : 400 teq CO2 +/- 20%					
(1) JHE = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place)						
(2) hypothèse : 1 teq CO2 sur un A/R moyen courrier et 3,5 teq CO2 sur un A/R long courrier						
(3) hypothèse de l'Analyse du Cycle de Vie réalisé en 2006 en kgeq CO2 / Journées hôtelières vendues						
Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs EN16 et EN17 du GRI3)						
Reporting sur l'exercice fiscal du 1er nov. N-1 au 31 oct N - Emission de teq CO2 observées au 1er nov. 2011						
Prise en compte des facteurs d'émissions recommandés par l'Ademe (hors EDF)						
Prise en compte de l'intensité carbone des productions d'électricité par pays du CAIT (dont la France)						
Au 1er nov. 2011, la consommation observée pour 2010 a subi une variation de +3,49% par rapport à celle observée au 1er nov. 2009;						
elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées a posteriori.						
(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers						



3.6.3.3. PAR UNE POLITIQUE TRANSPORT OPTIMISEE

A court terme, les moyens d'infléchir les impacts environnementaux liés aux transports des personnes demeurent limités ; ce d'autant plus que le Club Méditerranée ne possède pas sur les transports la maîtrise opérationnelle qu'il peut avoir sur son cœur de métier, à savoir l'exploitation de ses Villages. Mais agir sur ces leviers, même limités, reste une priorité...

En travaillant avec des compagnies performantes sur le plan environnemental, en proposant des solutions alternatives au transport routier sur l'ensemble de ses villages accessibles en train, en recherchant une occupation optimale des avions qu'il affrète⁴, le Club Méditerranée s'efforce de limiter les impacts liés au transport des vacanciers et des collaborateurs.

Le Club Méditerranée s'efforce de :

- proposer des packages train sur les destinations le permettant ;
- allonger les durées de séjour.

Avancées 2011

- Dans le cadre du déploiement Green Globe, les villages concernés ont mis en place un suivi des GES (Gaz à Effet de Serre) liés aux déplacements professionnels

Mesure :

- 92% de clients intracontinentaux en 2011 ;
- Le suivi des GES du personnel des sièges et bureaux de France (déplacements professionnels gérés par CWT) est un suivi sur l'exercice civil. Les valeurs 2011 ne sont pas encore connues, mais les chiffres sur le cumul à fin octobre donnent une tendance à la baisse de l'ordre de 8%.

3.6.3.4 ... ET EN DERNIER LIEU PAR LA COMPENSATION CARBONE

Mais s'il peut mener une politique volontariste de diminution des émissions de CO₂ sur la partie du produit qu'il maîtrise, l'exploitation de ses villages, le Groupe est conscient qu'il ne peut en être de même sur les transports, et c'est pourquoi depuis 2008 il invite ses clients à compenser les émissions liées à leur voyage par une information donnée sur les documents commerciaux.

Mais conscient que proposer ne suffit pas, le Club Med réfléchit à inclure plus significativement la compensation carbone dans son offre.

⁴ Taux d'occupation des avions supérieur de 10 points à celui utilisé par l'éco-comparateur SNCF, par exemple

3.6.3.5. EN PREPARANT L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le Club Méditerranée est conscient des impacts que le changement climatique peut avoir sur son activité et les prend en compte.

Le risque de perte d'attractivité des **stations de sport d'hiver** par un plus faible enneigement est pris en compte dans le choix d'implantation des Villages, en altitude et sur des grands domaines skiables, mais aussi par le souci de diversifier les activités des villages (activités complémentaires au ski en hiver, activités d'été). Les villages les plus récents ont été conçus pour être ouverts l'été.

Le risque de perte d'attractivité des **destinations mer** par le recul du littoral est pris en compte par la conception des villages de mer, construits en retrait du littoral, ou sur pilotis comme le village de Kani aux Maldives.

Le risque de perte d'attractivité par la **modification du climat** (pluies, températures, phénomènes extrêmes), développement de maladies, sont pris en compte dans la gestion des risques (voir pour plus d'information le paragraphe 2.4.1. sur les risques liés aux activités du Groupe).

3.6.4. Protéger la biodiversité

3.6.4.1. PROTEGER LA BIODIVERSITE LORS DE LA CONSTRUCTION

L'identification des habitats sensibles est faite à l'occasion de l'Etude d'Impact Environnemental. Les mesures de limitation mentionnées dans l'étude sont prises en compte dans le projet et les Guidelines Construction Environnementales aident à cette prise en compte.

Les Guideline Construction Environnementales contiennent un chapitre spécifique sur la biodiversité qui traite des thèmes suivants :

- Relation harmonieuse avec l'environnement existant (Intégration paysagère, Matériaux, Sensibilisation) ;
- Favoriser la présence du végétal (Aménagement des espaces extérieurs, Végétalisation des constructions) ;
- Les espèces endémiques et essences (Privilégier les espèces locales, Entretien alternatif, Habitats et faune) ;
- Confort et biodiversité (Confort thermique et acoustique).

Ainsi le Village de Valmorel (programme certifié HQE®) récemment construit illustre la politique pour préserver et améliorer la qualité écologique et paysagère du site. Par exemple pour ce Village :

- il a été réalisé une étude complète sur l'environnement extérieur, faune et flore ;
- le maximum d'arbres possible a été préservé ;
- un plan de masse en palier a été mis en place, afin de respecter au mieux le terrain naturel ;

- Une réduction de l'emprise en sol a été nécessaire pour préserver l'espèce protégée « Swertie pérenne » ;
- le Village de Valmorel a été intégré au réseau de chemin de promenade actuel qui relie les hameaux de la commune et qui passe actuellement à proximité du site du Bois de la Croix.

3.6.4.2. PROTEGER LA BIODIVERSITE LORS DE L'EXPLOITATION DES VILLAGES

La politique en faveur de la préservation de la biodiversité du Club Méditerranée repose sur :

- une gestion des espaces verts raisonnée,
- la politique achats : maintien de la charte achat bois depuis 2007, maintien de la charte achat pour une pêche responsable depuis 2008 et développement des achats alimentaires bio (corners baby, stands crudités, produits locaux bio ...)
- la sensibilisation des clients à la découverte et à la protection de la nature : les actions menées dans ce domaine sont décrites dans le paragraphe « sensibilisation des clients ».

La **gestion différenciée des espaces verts** est une méthode préconisant de ne pas traiter tous les espaces verts de la même manière selon leur utilisation, leur situation géographique et leur nature (gazons, espaces plantés ou fleuris..).

Ainsi le cœur de village est traité par des espaces soignés, autour l'entretien est plus réduit, les zones éloignées sont maintenues en espaces naturels.

La gestion des espaces verts de chaque village est définie en central par le Responsable Espaces Verts Environnement de la Business unit. Le Responsable Espaces Verts Environnement EAF est aussi le référent Monde sur le sujet.

Les lignes directrices de la gestion des espaces verts demandent à :

- Choisir des espèces végétales appropriées (prioritairement locales, et non invasives) ;
- Réimplanter les espèces endémiques appropriées ;
- Supprimer les traitements phytosanitaires préventifs, et intervenir uniquement en traitement curatif : par exemple, pour mettre en place la meilleure action d'éradication du Charançon Rouge du palmier nous avons fait appel à un chercheur de l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) spécialiste de cet insecte pour encadrer une

formation de nos Responsables Techniques et prestataires du bassin Méditerranéen ;

- Supprimer les engrais chimiques au profit des apports de matières organiques par incorporation des feuilles dans les massifs et développement de la pratique du mulching (épandage des résidus du broyage de la coupe des végétaux) : apport organique, économie d'eau par limitation de l'évaporation, et limitation des mauvaises herbes ;
- Interdire des traitements herbicides, au profit de traitements thermiques en Europe ou d'arrachage manuel dans les pays à main d'œuvre plus accessible ;
- Remplacer les produits phytosanitaires par des insectes auxiliaires (sélectionnés avec des scientifiques pour éviter les insectes invasifs).

En 2011, Le Club Med a continué à travailler sur ces différents axes avec notamment :

- L'extension du remplacement des produits phytosanitaires par des insectes auxiliaires en concertation avec des scientifiques Maroc, et à l'île Maurice en 2011 après Vittel (depuis longtemps), Opio et La Palmyre Atlantique en 2010 ;
- Le traitement écologique des eaux usées sur Jardins Filtrants® de Yasmina pour réutilisation à l'arrosage ;
- Les toitures végétalisées sur nouveaux hébergements de Yasmina ;
- La lutte biologique pour 2012 sur les sites de Gregolimano et des villages de Corse ;
- Le maintien du soutien d'expédition MED : Méditerranée En Danger (10 k€/an) ;
- La sensibilisation des clients à la biodiversité en lien avec des programmes de partenariat avec des organismes spécialisé a été accentuée dans le cadre du déploiement des éco-certifications ;
- Signature d'une convention « Mon établissement est un Refuge LPO » et création d'un Refuge LPO à La Palmyre Atlantique ;
- Signature d'un partenariat avec Mauritian Wildlife Foundation pour la participation au programme de restauration de l'écosystème de l'île Aux Aigrettes tel qu'il était il y a 400 ans ;
- Le passage sous statut de réserve biologique nationale des 1 000 ha de forêts atlantiques primaires du Village de Rio das Pedras au Brésil, atteste le rôle de préservation que le Club Med peut jouer ;
- L'évaluation de la biodiversité d'Opio en Provence par des scientifiques (Gaïa Domo) cofinancée par Gecina le propriétaire du site. Cette démarche pilote sur Opio devrait être reconduite sur d'autres villages.

Evaluation de la biodiversité d'Opio en Provence par des scientifiques

La société Gaia Domo, en liaison avec des chercheurs pointus, propose une "bio-évaluation des sites"; c'est une analyse très poussée de la biodiversité d'un site (nombre et types d'espèces de faune, flore etc. ..), qui, mise en relation avec des calculs (élaborés dans le cadre de recherches universitaires) des "services rendus par les écosystèmes", permet de donner une valeur financière à la biodiversité présente sur un site.

Il s'agit d'une approche innovante et pionnière qui présente de nombreux intérêts :

- Tout le travail de recensement a été couplé à des animations clients (accompagner les chercheurs dans le recensement), à la réalisation d'outils pérennes de vulgarisation/mise en valeur du site et de ses richesses bio auprès des clients (promenades - panneaux, ateliers enfants,)

- L'étude a débouché sur des conseils et orientations sur comment gérer encore mieux cette biodiversité, en termes de pratiques "back office » (entretien des espaces verts....)

- La démarche pose les jalons d'une argumentation de fond précieuse sur la valeur de nos actifs (ou de ceux de nos partenaires), et sur le rôle de "préservateur" de la nature que peut avoir le tourisme, quand il est bien mené, à l'opposé de celui de prédateur/destructeur qu'on lui confère souvent.

- La démarche débouche sur une valeur comptable donnée à la biodiversité, et Gaia Domo travaille en liaison avec des commissaires aux comptes pour, à terme, faire rentrer cette valorisation dans les bilans des entreprises.

BIODIVERSITE	Europe-Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Monde	rappel 2010
Ensemble des villages Monde exploités					
rappel du nombre de villages exploités	51	9	11	71	74
Nombre de Villages recensés (*)	47	9	10	66	71
% d'emprise au sol (1)	13%	9%	5%	8%	15%
% d'espace maintenu naturel (1)	36%	27%	85%	59%	25%
Nombre de Villages recensés (**)	49	9	10	68	71
% Villages n'utilisant pas d'engrais azotés	67%	78%	70%	69%	66%
% Villages n'utilisant pas de pesticides chimiques en extérieur	78%	56%	60%	72%	70%

(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers, Marrakech la Palmeraie, Marrakech la Medina, Peisey Vallandry

(**) hors Coral Beach, Les Boucaniers, Sinaï Bay

(1) La variation en 2011 par rapport à 2010 est liée à la prise en compte récente des 1 000 ha de forêt de Rio das Pedras

BIODIVERSITE EN11- Villages dans ou au voisinage d'aires protégées EN13 - Protection des habitats		surface du Village (ha)	dont surface naturelle (ha)	Protection et valorisation de la biodiversité
Village concerné	Aire Protégée			
Villages dans une aire protégée		575	114	
Cancun (Mexique)	Réserve naturelle (marin, corail)	7	3	Des programmes de protection des tortues marines sous l'égide du ministère des l'Ecologie Mexique) pour la sauvegarde des bébés tortues. Programme de replantation de la mangrove après l'ouragan de 2006
Turquoise (Turks & Caïcos)	Réserve naturelle (marin, corail) Parc national	33	26	Programme de plongée axé sur la protection des espèces et le respect de la nature en partenariat avec "Beautiful Oceans"
Colombus Isle (Bahamas)	Réserve naturelle (sanctuaire d'oiseaux)	43	20	Programme de plongée axé sur la protection des espèces et le respect de la nature en partenariat avec "Beautiful Oceans"
Sandpiper (USA)	Réserve naturelle (mangroves)	16	5	Utilisation de végétaux endémiques pour les espaces verts
Itaparica (Brésil)	Parc national (marin, corail)	33	2	-
Trancoso (Brésil)	Parc national (forêt) World Heritage Convention	27	?	-
Lindeman (Australie)	Réserve naturelle (marin, corail) Parc national	136	3	-
Kabira (Japon)	Parc national (marin)	19	5	Programme de protection des tortues marines. Opérations de nettoyage de plage.
Vittel (France)	Zone protégée (zone de captage des eaux minérales de Vittel)	240	46	Entretien biologique depuis plus de 20 ans des espaces verts et du golf Utilisation d'insectes auxiliaires en remplacement des pesticides en concertation avec des scientifiques. Information sur les essences d'arbres et sur la culture biologique pratiquée dans la gestion du parc
Cargèse (France)	Natura 2000	21	4	-

Villages au voisinage d'une aire protégée		1345	1171	
Rio das Pedras (Brésil)	Parc national ou régional Réserve naturelle Sites du patrimoine de l'UNESCO	1031	1003	1 000 ha de forêt atlantique primaire (Malta Atlantica) à l'extérieur du village, appartenant au Club Méditerranée Sensibilisation et travaux universitaires dans la réserve écologique et Découverte et sensibilisation à la forêt menacée qu'est la Malta Atlantica grâce à des promenades écologiques Utilisation des déchets verts recyclés ou broyés Utilisation d'engrais organiques et d'insectes auxiliaires.
Kani (Maldives)	ZNIEFF (Naturelles d'Intérêt Ecologique Faunistique et Floristique) (sanctuaire oiseaux, protection d'arbres : banyan, cocotiers...)	12	2	Présentation photo, vidéo avec explications sur biodiversité marine et sa fragilité Réutilisation des algues ramassées sur les plages comme compost en remplacement des engrais chimiques
Marrakech la Palmeraie (Maroc)	Reserve Naturelle des Mouflons (palmeraie)	28	?	Partenariat avec l'Observatoire de la palmeraie de Marrakech pour soutenir la replantation de la palmeraie (2009) Mise en place de nichoirs pour les oiseaux (2011) Réduction nuisances sonores et lumineuse (2011)
Beldi (Turquie)	Parc national - zone marine protégée (forêt de pins protégés)	14	3	utilisation des déchets verts recyclés en externe utilisation d'engrais organiques en remplacement des engrais chimiques utilisation d'insectes auxiliaires en remplacement des pesticides
Kamarina (Italie)	Réserve Naturelle Régional Pino d'Aleppo	75	45	
Kemer (Turquie)	Parc national - zone marine protégée	40	37	Utilisation des déchets verts recyclés en externe Utilisation d'engrais organiques en remplacement des engrais chimiques
Otranto (Italie)	Parc régional	40	25	Utilisation des déchets verts recyclés en externe
Palmye (Turquie)	Parc national - zone marine protégée	18	6	Utilisation des déchets verts recyclés en externe Jardin potager en village pour sensibiliser les plus jeunes. Plans des jardins pour un tour botanique
Villars-sur-Ollon (Suisse)	Parc national ou régional	8	5	
Chamonix Mont-Blanc (France)	Réserve Naturelle du Massif des Aiguilles Rouges	2	0	Replantation des espaces verts avec des essences locales en concertation avec l'ONF
Opio en Provence (France)	zone Natura 2000 "rivière et gorges du Loup"	46	22	Remplacement des produits phytosanitaires par des insectes auxiliaires en concertation avec des scientifiques (2009) Etude et recensement de la faune et la flore dans le village par le bureau GAIADOMO (2011)
La Palmyre Atlantique (France)	Conservatoire du littoral "Les Combots d'Ansoine"	24	22	Remplacement des produits phytosanitaires par des insectes auxiliaires en concertation avec des scientifiques (2010) Convention « Mon établissement est un Refuge LPO » et création d'un Refuge LPO (2011)
Serre-Chevalier (France)	Parc National des Ecrins	9	1	Utilisation d'engrais organiques en remplacement des engrais chimiques
Peisey Vallandry (France) Tignes Val Claret (France) Val d'Isère (France)	"l'aire d'adhésion" du parc national de la Vanoise			Sensibilisation client dans le cadre de l'éco certification Green Globe Edition spéciale du "carnet de vacances en famille dans les Alpes pour une planète durable" (ed. Elkä)
Les Menuires Méribel (France) Val Thorens (France)	"l'aire d'adhésion" du parc national de la Vanoise			Edition spéciale du "carnet de vacances en famille dans les Alpes pour une planète durable" (ed. Elkä)
Village dans un site naturel exceptionnel - hors réserve protégée				
Cherating (Malaisie)	60ha de forêt primaire tropicale au sein du Village	85	60	Partenariat avec le Département malais de la Pêche (Fishery Department) responsable de la gestion du Sanctuaire des Tortues marines. Partenariat avec Wild Asia à Cherating sur la préservation de la biodiversité. Cartes explicatives sur le comportement à tenir vis-à-vis des singes présents sur le site
Autres villages engagés dans des actions de protection de la biodiversité				
Ixtapa (Mexique)	Des programmes de protection des tortues marines sous l'égide du ministère des l'Ecologie Mexique) pour la sauvegarde des bébés tortues. Protection de deux espèces d'arbres (parotide et mangle)			
Bintan Island (Indonésie)	Programmes de protection des tortues marines avec un enclos pour protéger les œufs jusqu'à éclosion et mise à l'eau Les animaux nuisibles et dangereux (serpents, scorpions...) sont ramenés vivants aux autorités locales pour analyse			

Reporting selon les lignes directrices du Global Reporting Initiative (indicateurs EN11 et EN13 du GRI3)



3.6.5. Sensibiliser les clients

En 2011, le déploiement de l'Ecokit s'est accéléré dans le cadre de la démarche de certification Green Globe, avec notamment l'affiche « Ensemble, prenons soin de notre environnement » installée dans toutes les chambres clients des villages éco-certifiés.

Sensibilisation à la biodiversité et aux pollutions

« Parmi tous les bonheurs du Monde, il y a celui de le préserver... » : c'est l'accroche retenue pour s'adresser aux GM dans les villages et les inviter à des gestes écologiques tout au long de leur séjour. Parmi les réalisations dans le domaine en 2011 :

Les **kits d'animations « Happy Nature Box »** pour le Mini Club Med ont été déployés en 2011 dans tous les villages Happy Nature et 4 et 5 Tridents avec Mini Club Med avec pour ambition d'éveiller les enfants au développement durable et les pousser à découvrir l'environnement culturel et naturel des villages. Il se décline en 3 axes : énergie, musique et exploration.

Suite aux expériences pilotes de diffusion de l'**activité Clean Art Planet** sur 3 villages en 2010, l'activité de sensibilisation Clean Art Planet a été déployée sur une vingtaine de villages en 2011. Il s'agit de proposer aux enfants de créer et

d'exposer des œuvres d'art, sculptures conçues à l'aide d'objets rejetés par la mer ; ce qui au delà de la dimension purement créative est aussi l'occasion de sensibiliser au tri des déchets et à la préservation de l'environnement.

Depuis 2010, le Club Med soutient l'**Expédition Med**, expédition scientifique qui étudie la pollution par le plastique en Méditerranée pour mieux lutter contre elle (soutien de 10 k€ annuel sur 3 ans). Les scientifiques de l'expédition sillonnent la Méditerranée à bord d'un voilier plusieurs étés de suite (2010 à 2013) et font des prélèvements et des études sur la quantité, la dangerosité, l'origine et le devenir des milliers de tonnes de déchets de plastique qui y dérivent en quantité toujours plus grande. Entre les missions, ils font connaître leurs résultats et alertent les milieux scientifiques et les médias, avec un certain succès. Cet été, le bateau de l'expédition s'est arrêté dans deux villages (Cargèse en Corse et Yasmina au Maroc) et des animations ont été menées auprès des enfants et des adultes, qui ont beaucoup apprécié.

Autres initiatives : une action éducative autour d'une fermette de recyclage par dégradation organique (vers) a été mise en place à Sahoro au Japon. Des nettoyages de plages par des adolescents clients ont été mis en place à Gregolimano en Grèce, des spectacles Mini Club Med sur le thème de l'environnement ont vu le jour ...

Annexe 1 – Note de synthèse méthodologique du reporting environnemental

TECH CARE = OUTIL DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

Depuis 2007 Tech Care, issu du progiciel de reporting environnemental Indicia de la société Ivalua, est l'outil de référence pour le pilotage environnemental et le suivi des consommations en eau et en énergie du Club Med.

Il permet au Responsable Technique de chaque site de piloter ses consommations, puis de remonter et consolider celles-ci aux différents niveaux de pilotage opérationnel (Pays, Directions régionales opérationnelles, Business Unit et Groupe). L'évolution des consommations et des ratios de performance est communiquée au Contrôle de Gestion Central et aux Directions Opérationnelles.

Il s'agit d'un **suivi des consommations réelles** alimentées par le Responsable Technique de chaque site à partir :

- de la saisie quotidienne des index des compteurs d'eau, d'électricité, et de gaz naturel
- et du calcul des consommations mensuelles à la lecture des jauges des réservoirs des autres énergies (fuel, GPL, GNL)

Un **double contrôle** est effectué :

- contrôle d'exhaustivité des informations mensuelles par l'administrateur de Tech Care
- contrôle de cohérence des données à travers le pilotage mensuel qui est réalisé en central par la Direction Technique.

Une campagne annuelle est menée dans Tech Care courant septembre et porte sur plus de 500 indicateurs qualitatifs et contextuels. Elle permet de mettre en perspective les analyses faites sur les villages et de mieux appréhender l'ensemble des impacts environnementaux des villages.

PERIODE, PERIMETRE ET VARIATION DE PERIMETRE

La période de reporting s'étend du 1er novembre au 31 octobre, correspondant à l'exercice fiscal de l'entreprise.

Le périmètre couvre l'ensemble des activités des villages exploités pendant au moins une saison sur l'exercice, que l'activité soit directement gérée ou non par le Club Med (Spa, boutiques...). Sont donc exclus du périmètre les villages fermés non exploités mais demeurant dans le parc du Club Med (ex Kos, Caprera) et de ce fait entretenus. Les consommations des périodes de fermeture saisonnière (dont celles liées aux travaux d'entretien ou de rénovation des villages) sont incluses dans le reporting.

Le reporting environnemental prend en compte l'ensemble des villages du Club Méditerranée dans le monde. Sont exclus :

- les sièges, bureaux, agences, ainsi que le bateau Club Med 2
- deux villages dont le management n'est pas exercé par le Club Med et dont les données environnementales ne sont pas communiquées par nos partenaires (Les Boucaniers en Martinique et Coral Beach en Israël)
- les flottes de véhicules.

MONDE	2007	2008	2009	2010	2011
rappel du nombre de villages exploités	77	76	74	73	71
Nouveaux villages					les Villas d'Albion (île Maurice) Sinai Bay (Egypte) Yabuli (Chine)
Fermetures (villages en moins)		Kos (Grèce)	les Almadies (Cote d'Ivoire) Bora Bora (Polynésie)	Arcs Altitude (France)	Athenia (Grèce) Metaponto (Italie) Sestrières (Italie)
Villages non exploités sur l'année (en moins)					Djerba Meridiana (Tunisie) Nabeul (Tunisie)
Nombre de Villages recensés	75	74	72	71	69
Villages non recensés	Coral beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)	Coral beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)	Coral beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)	Coral beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)	Coral beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)

Les consommations d'eau sont directement suivies en m3 et comprennent l'ensemble des eaux utilisées par les sites qu'elles soient payantes ou gratuites.

Les consommations d'énergie sont relevées dans les unités opérationnelles (en kWh, m3, ou kg). Ces consommations sont converties et consolidées en kWh d'énergie finale consommée en utilisant les ratios de conversion de l'Ademe, (pour le gaz, pour certains sites par exemple sur Opio, Vittel ou Chamonix, le ratio de conversion utilisé est celui figurant sur la facture).

	unité	conversion unité en kWh		conversion unité en eq CO2	
gaz naturel	le m3	1 m3 =	10,83698 kWh	1 m3 =	2,53585 kg eq-CO2
GNL	le kg	1 kg =	13,77888 kWh	1 kg =	2,82720 kg eq-CO2
GPL	le kg	1 kg =	12,77880 kWh	1 kg =	2,95190 kg eq-CO2
Fuel domestique	le litre	1 litre =	10,56885 kWh	1 litre =	3,17065 kg eq-CO2
fuel lourd	le kg	1 kg =	11,16478 kWh	1 kg =	3,59506 kg eq-CO2

Les émissions de gaz à effet de serre des énergies hors électricité sont calculées avec les facteurs d'émissions recommandés par l'Ademe

Les émissions de gaz à effet de serre de l'électricité (dont la France) sont calculées avec les facteurs d'intensité carbone des productions d'électricité par pays publiés chaque année par le Climate Analysis Indicators Tool (CAIT) développés par le World Resources Institute.

Annexe 2 – Correspondance entre les indicateurs du GRI et les indicateurs environnementaux cités

Correspondance GRI et indicateurs cités				§ doc de référence
GRI 3	Volet : matières			
GRI 3	BASE	EN1	Consommation de matières en poids ou en volume.	3.6.2.3
GRI 3	BASE	EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.	3.6.2.3
GRI 3	Volet : énergie			
GRI 3	BASE	EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire.	3.6.2.1
GRI 3	BASE	EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire.	3.6.2.1
GRI 3	SUP	EN5	Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique.	3.6.2.1
GRI 3	SUP	EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergies renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives.	3.6.2.1
GRI 3	SUP	EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues.	3.6.2.1
GRI 3	Volet : eau			
GRI 3	BASE	EN8	Volume total d'eau prélevé, par source.	3.6.2.2
GRI 3	SUP	EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements.	3.6.2.2
GRI 3	SUP	EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée.	3.6.2.2
GRI 3	Volet : biodiversité			
GRI 3	BASE	EN11	Emplacement et superficie des terrains, détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	3.6.4
GRI 3	BASE	EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	3.6.4
GRI 3	SUP	EN13	Habitats protégés ou restaurés.	3.6.4
GRI 3	SUP	EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité.	3.6.4
GRI 3	SUP	EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction.	3.6.4
GRI 3	Volet : émissions, effluents et déchets			
GRI 3	BASE	EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	3.6.3.1
GRI 3	BASE	EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	3.6.3.1
GRI 3	SUP	EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues.	3.6.3.1
GRI 3	BASE	EN19	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids.	3.6.3.1
GRI 3	BASE	EN20	Emissions de NO _x , SO _x et autres émissions	non connu
GRI 3	BASE	EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination.	non connu
GRI 3	BASE	EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.	non connu
GRI 3	BASE	EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs	Non concerné
GRI 3	SUP	EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier.	non connu
GRI 3	SUP	EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation.	Non concerné
GRI 3	Volet : produits et services			
GRI 3	BASE	EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci.	3.1.1
GRI 3	BASE	EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie.	Non concerné
GRI 3	Volet : respect des textes			
GRI 3	BASE	EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.	Non concerné
GRI 3	SUP	EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel.	3.6.3.1
GRI 3	SUP	EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type.	non connu



4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GENERALITES

La gestion et la direction de la Société sont assurées par le Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Conformément aux dispositions légales, la direction générale est assumée soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Lors de sa première réunion du 16 mars 2005, le Conseil s'est prononcé en faveur du cumul de la fonction de Président du Conseil d'Administration et de la fonction exécutive de Directeur Général et a désigné M. Henri Giscard d'Estaing comme Président-Directeur Général. Le Conseil a, en effet, jugé plus approprié de réunir les deux fonctions sur une seule personne pour la bonne réussite de la mise en œuvre de la stratégie de montée en gamme. Le 3 mars 2011, le Conseil s'est à nouveau prononcé, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, en faveur du cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

4.1. COMPOSITION DU CONSEIL ET DE SES COMITES

4.1.1. Composition du Conseil

Le Conseil d'Administration est composé de 3 membres au moins et de 18 membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire. Aux termes des dispositions de l'article 14.2 des statuts de la Société, la durée du mandat des administrateurs nommés ou renouvelés dans leurs fonctions est fixée à 3 ans. Toutefois, à titre exceptionnel, l'Assemblée des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2010 a nommé et renouvelé certains administrateurs pour une durée de 4 ans afin de permettre un renouvellement échelonné des membres du Conseil d'Administration.

A la date de dépôt du présent document, il est composé de treize administrateurs et deux censeurs réunissant des personnalités aux expériences et compétences complémentaires, à savoir :

- M. Henri Giscard d'Estaing (Président)
- M. Anass Hour Alami
- M. Saud Al Sulaiman
- M. Alain Dinin
- M. Guangchang Guo
- Mlle Christina Jeanbart
- M. Pascal Lebard
- M. Georges Pauget
- M. Jiannong Qian
- Mme Isabelle Seillier
- Mme Anne-Claire Taittinger
- M. Thierry de la Tour d'Artaise
- CMVT International, représenté par M. Amine Benhalima
- M. Dominique Gaillard (Censeur)
- M. Gérard Pluvinet (censeur)

M. David Dautresme et M. Paul Jeanbart ont démissionné de leur mandat d'administrateur à compter du 3 mars 2011. M. Dominique Gaillard a été nommé en qualité de censeur par les membres du Conseil d'Administration lors de sa séance du 3 novembre 2011.

Lors de la prochaine Assemblée Générale de Club Méditerranée prévue le 12 mars 2012, il sera proposé aux actionnaires de se prononcer sur la nomination de M. Dominique Gaillard en qualité d'administrateur (voir chapitre 6.2 du présent rapport annuel).

Le Conseil d'Administration ne comprend pas d' élu par les salariés.

Conformément à l'article I.4 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, tout administrateur doit être propriétaire dans un délai d'un an à compter de sa nomination en qualité d'administrateur d'au moins 500 actions de la Société. A l'issue de ce délai d'un an et jusqu'au terme de son mandat, chaque administrateur devra ajuster le nombre d'actions de la Société dont il est propriétaire de telle sorte que la valeur desdites actions soit au moins égale à 50% du montant des jetons de présence perçus pour une année.

Les critères d'indépendance des administrateurs sont détaillés dans le chapitre 4.2 du présent rapport annuel.

4.1.2. Liste des mandats des administrateurs

Liste des membres du conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés :

MONSIEUR HENRI GISCARD D'ESTAING

Président-Directeur Général

Né le 17 octobre 1956

Nationalité française

Adresse professionnelle : Club Méditerranée, 11 de Cambrai 75019 – Paris (France)

Nommé le 16 mars 2005

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2013

Première nomination au sein de la Société : 17 juillet 1997

Critère d'indépendance : non

Nombre d'actions de la Société : 1 467

Président du Comité Stratégique



Biographie : Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de sciences économiques, M. Giscard d'Estaing a commencé sa carrière à la Cofremca, de 1982 à 1987, où il a été Directeur associé, spécialisé dans l'étude des changements de consommation alimentaire et de leurs conséquences marketing et stratégiques. Au sein du Groupe Danone qu'il a rejoint en 1987, il a successivement exercé les fonctions de Directeur du Développement, de Directeur Général de la filiale britannique HP Food Lea and Perrins, de Directeur Général d'Evian-Badoit et enfin de Directeur de la branche eaux minérales. M. Giscard d'Estaing a rejoint le Club Méditerranée en 1997 où il a occupé successivement les responsabilités de Directeur Général Adjoint, chargé des Finances, du Développement et des Relations internationales (1997-2001), Directeur Général (2001-2002), Président du Directoire (2002-2005) avant d'être nommé Président-Directeur Général.

AUTRES FONCTIONS DANS LE GROUPE

Président et administrateur-fondateur de :

- Fondation d'entreprise Club Méditerranée (France)

AUTRES FONCTIONS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- Casino, Guichard-Perrachon (France)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- RANDSTAD (Pays-Bas)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CIDESSUS)

Président de :

- Hôteltour (France)
- Club Med Marine (France)
- CM U.K Ltd (Royaume-Uni)
- Jet Tours (France)

Président du Conseil d'Administration de :

- Club Med World Holding (France)
- Club Med Services Singapore Pte Ltd (Singapour)

Vice-Président de : Nouvelle Société Victoria (Suisse)

Représentant permanent de Club Méditerranée SA, administrateur de : Hôteltour (France)

Administrateur de :

- SECAG Caraïbes (France)
- Club Med Management Asia Ltd. (Hong Kong)
- Carthago (Tunisie)
- ADP (France)
- Holiday Hôtels AG (Suisse)

MONSIEUR ANASS HOUIR ALAMI

Administrateur

Né le 8 mars 1968

De nationalité marocaine

Adresse professionnelle : Caisse de Dépôt et de Gestion - Place Moulay Al Hassan - B.P. 408 – Rabat (Maroc)

Nommé le 23 juillet 2009

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes le 31 octobre 2013

Premier mandat au sein de la Société : 23 juillet 2009

Nombre d'actions de la Société détenues : 500

Critères d'indépendance : non

Membre du Comité Stratégique

Biographie : Diplômé de l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs et titulaire d'un MBA en finance et affaires internationales de la Stern School of Business de l'Université de New York, M. Alami a débuté sa carrière en qualité d'analyste financier (1993-1998) puis de conseiller en opérations financières (1998-2001) au sein de la société de bourse Upline Groupe avant d'être nommé Directeur Général du Groupe Upline (2001-2006). De 2005 à 2006, M. Alami a par ailleurs assuré la Présidence du Conseil de Surveillance de la Société de la Bourse des Valeurs de Casablanca (SBVC). En 2006, il devient Directeur Général de Barid Al-Maghrib. En 2009, M. Alami est nommé Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président non exécutif de :

- Auda (Maroc)
- CDG Capital (Maroc)
- Compagnie Générale Immobilière (CGI) (Maroc)
- Dyar Al Mansour (Maroc)
- Foncière Chellah (Maroc)
- Foncière UIR (Maroc)
- Jnan Saiss Développement (Maroc)
- MADAEF (Maroc)
- Novec (Maroc)
- Patrilog (Maroc)
- SAMAZ (Maroc)
- Société d'Aménagement Zenata (Maroc)
- Société Centrale de Reassurance (SCR) (Maroc)

- Société Hay Rabat Andalous (SHRA) (Maroc)
- Société Hôtelière Nador (SHN) (Maroc)
- SDRT (Maroc)
- Sofac (Maroc)
- CDG Développement (Maroc)
- HoldCo (Maroc)
- CMVT International (Maroc)

Président Directeur Général de :

- Massira Capital Management (MCM) (Maroc)
- Société Immobilière de la Mer (SIM) (Maroc)

Mandat d'Administrateur dans les sociétés suivantes :

- ADER-Fes (Maroc)
- Atlanta (Maroc)
- Avilmar (Maroc)
- Casanearshore (Maroc)
- Casa Transport (Maroc)
- Ciments du Maroc – Italcementi Group Morocco (Maroc)
- Fonds d'Équipement Communal (Maroc)
- Fipar Holding (Maroc)
- Fonds Igrane (Maroc)
- Fonds Marocain de Placement (Maroc)
- Infra Maroc (Maroc)
- Meditel (Maroc)
- Medi1TV (Maroc)
- Moroccan Financial Board (Maroc)
- Nemotek (Maroc)
- Poste Maroc (Maroc)
- Resort Co (Maroc)
- Sanad (Maroc)
- Sonadac (Maroc)
- Technopolis Rabatshore (Maroc)

Président du Conseil de surveillance de :

- MEDZ (Maroc)
- Université Internationale de Rabat (UIR) (Maroc)

Membre du conseil de surveillance de :

- Al Barid Bank (Maroc)
- Agence Spéciale Tanger Méditerranée (TMSA) (Maroc)
- Holding Al Omrane (Maroc)
- TUI AG (Allemagne)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

- Directeur Général de Poste Maroc (Maroc)
- Président du Conseil de Surveillance de SBVC (Maroc)
- Directeur Général de Upline (Maroc)
- Président non exécutif de Loterie Nationale (Maroc)
- Président Directeur Général de Jawharat Chamal (Maroc)

MONSIEUR SAUD AL SULAIMAN

Administrateur

Né le 8 décembre 1961

De nationalité saoudienne

Adresse professionnelle : C/o : Rolaco Trading and Contracting - Madina Road, Al Sulaiman Villa - P.O. Box: 222 - Jeddah-21411 (Arabie Saoudite)

Nommé le 16 mars 2005

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes le 31 octobre 2014

Premier mandat au sein de la Société : 12 décembre 2003

Nombre d'actions de la Société détenues : 600

Critères d'indépendance : oui

Membre du Comité Stratégique

Biographie : Diplômé en Finance de l'Université de New York (Etats-Unis), M. Al Sulaiman a exercé, depuis le début de sa carrière, différentes responsabilités de direction au sein du Groupe Rolaco, détenu en partie par la famille Al Sulaiman. Il a ainsi participé au développement du Groupe dans différents secteurs tels que l'industrie, la finance, le développement immobilier, le tourisme, etc.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Associé et Directeur Général - Rolaco Trading et toutes ses filiales (Jeddah - Arabie Saoudite)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Membre du Conseil d'Administration de :

- Arabian Cement Company (Arabie Saoudite)
- Saudi Arabian Refineries Company (Arabie Saoudite)
- Rolaco Holding SA (Luxembourg)
- Semiramis Intercontinental Hotel (Egypte)
- Sharjah National Lube Oil Company (Emirats Arabes Unis)
- Hotel Intercontinental Geneve SA (Suisse)
- Park Plaza Hotel Geneve AG (Suisse)
- Winter Valley Tourism Investment Company (Jordanie)
- Ready-Mix Concrete & Construction Supplies Co (Jordanie)
- UBS Saudi Arabia (Arabie Saoudite)
- Qatrana Cement Company (Jordanie)



- Gulf General Cooperative Insurance Company (Arabie Saoudite)
- InterContinental Hotels Saudi Arabia Co (Arabie Saoudite)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Membre du Comité Exécutif de :

- Saudi Arabian Refineries Company (Arabie Saoudite)
- Gulf General Cooperative Insurance Company (Arabie Saoudite)

Membre du Conseil d'Administration de :

- Hadhan Holding SA (Luxembourg)
- Oryx Finance Ltd. (Grand Cayman)
- Muzun Partners Limited (Cayman)

Membre du Comité d'investissement

- Gulf General Cooperative Insurance Company (Arabie Saoudite)

MONSIEUR ALAIN DININ

Administrateur

Né le 22 février 1951

De nationalité française

Adresse professionnelle : 1, Terrasse Bellini - TSA 48200 La Défense 11 - 92919 Paris La Défense Cedex (France)

Nommé le 25 février 2010

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes le 31 octobre 2012

Premier mandat au sein de la Société : 25 février 2010

Nombre d'actions de la Société détenues : 5 000

Critères d'indépendance : oui

Membre du Comité Stratégique

Biographie : Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille, M. Dinin a rejoint le Groupe Arnault en 1979 en qualité de Directeur Général de Fériel puis de George V. En 1996, il est nommé Directeur Général de CGIS (devenu Nexity). En 1997, il est nommé Président-Directeur Général du Groupe George V. M. Dinin exerce ensuite les fonctions de Président-Directeur Général de Maeva de 1998 à 2000. En 2000, il est nommé Vice-Président et Directeur Général de Nexity dont il devient Président-Directeur Général en 2003.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Président-Directeur Général de Nexity (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Membre du Comité d'Orientation Stratégique de Skema Business School

Président et Administrateur de :

- Nexity Entreprises SA (France)
- SA Crédit Financier Lillois (CFL) (France)
- Nexity Biandrate (Italie)
- Sesto Edison 1 (Italie)
- Sesto Edison 2 (Italie)

Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance de SA SAGGEL HOLDING (France)

Administrateur de :

- Crédit Foncier de France (France)
- Fédération des Promoteurs Constructeurs France (France)
- Nexity España (Espagne)
- Observatoire Régional du Foncier en Ile de France (ORF) (France)
- SAS Nexity Logement (France)

Administrateur Délégué de Nexity Italia (Italie)

Représentant permanent de Nexity, Président de Nexity Franchises (France)

Représentant de NEXITY, administrateur de NEXIBEL 1, NEXIBEL 2, NEXIBEL 3, NEXIBEL 5 et NEXITY IG (Belgique)

Représentant permanent de SAS NEXIM 1, Administrateur de :

- UFIAM SA (France)
- Ressources et valorisation SA (France)

Représentant permanent de George V Gestion SAS, Administrateur de SA Chantiers Naval de l'Estérel (France)

Représentant permanent de la SAS NEXITY LOGEMENT, Administrateur de :

- SA FERREAL (France)
- SAS GEORGE V REGION NORD (France)

Co-gérant de SARL Clichy Europe 4 (France)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Vice-Président et Administrateur de Lamy (France)

Président du Conseil de Surveillance de Lamy (France)

Directeur Général de Crédit Financier Lillois (France)

Membre du Conseil de Surveillance de Parcoval SAS (France)

Président du Directoire de Nexity Holding (France)

Président de Nexity Initiale SAS (France)



Gérant de Nexity Investment SNC (France)

Administrateur de :

- Nexibel 6 (Belgique)
- Nexity Belgium (Belgique)

Et certains mandats de représentant de Nexity, Nexity Initiale ou Nexity Logement au sein d'organes de Direction de sociétés du groupe Nexity

Président du Conseil d'Administration de Nexity España (Espagne)

Président de George V USA (Etats-Unis)

Directeur de Sea Oaks GP. L.C. (Etats-Unis)

Administrateur de Nexibel Investissement (Belgique)

Représentant de SIG 31 Participations, Administrateur de :

- NEXIBEL 1 (Belgique)
- NEXIBEL 2 (Belgique)
- NEXIBEL 3 (Belgique)
- NEXIBEL 5 (Belgique)

Représentant permanent de SIG 30 Participations, membre du Conseil de Surveillance de SAS GEPRIM (France)

Gérant de :

- SARL Critère (France)
- SARL Société d'aménagement et d'investissements fonciers (France)

MONSIEUR THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Administrateur

Né le 27 octobre 1954

De nationalité française

Adresse professionnelle : GROUPE SEB - Chemin du Petit Bois - Les 4 M - B.P. 172 - 69134 Ecully Cedex (France)

Nommé le 16 mars 2005

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2014

Premier mandat au sein de la Société : 16 mars 2005

Nombre d'actions de la Société détenues : 850

Critère d'indépendance : oui

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

Biographie : Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et expert comptable, M. de La Tour d'Artaise rejoint le Groupe Chargeurs comme responsable de l'audit interne (1983-1984), puis Directeur Administratif et Financier (1984-86) et Directeur Général (1986-1993) de Croisières Paquet. En 1994, il rejoint le Groupe SEB aux fonctions de Directeur Général puis de Président-Directeur Général de CALOR SA

(1996). En 1998, il est à la tête de la Division Equipement de la Maison du Groupe. En 1999, il est nommé Vice-Président et Directeur Général du Groupe SEB dont il assume depuis 2000 la Présidence et Direction Générale.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Président-Directeur Général du Groupe SEB

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président de :

- SEB SA (France)
- SEB Internationale (France)

Représentant permanent de :

- Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque (France)

Administrateur de :

- Plastic Omnium (France)
- Legrand (France)
- Zhejiang SUPOR (Chine)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Rowenta Invest BV (Pays Bas)

Administrateur de :

- Groupe Seb Japan (Japon)
- Groupe Seb Mexicana (Mexique)
- SIPAREX Associés (France)

MONSIEUR GUANGCHANG GUO

Administrateur

Né le 16 février 1967

De nationalité chinoise

Adresse professionnelle : No.2 East Fu Xing Rd. – Shanghai P.R. (Chine)

Nommé le 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes le 31 octobre 2013

Premier mandat au sein de la Société : 3 mars 2011

Nombre d'actions de la Société détenues : 1 851

Critères d'indépendance : non

Biographie : M. Guo est diplômé d'une licence en philosophie (1989) puis a obtenu une maîtrise en administration des affaires (1999) à l'Université de Fudan. M. Guo est co-



fondateur et Président du Groupe Fosun depuis 1994. En 2002, M. Guo a été nommé Vice-Président de la Fédération d'Industrie et de Commerce de Shanghai dont il est devenu Président en 2007. En 2004, M. Guo a été nommé Président de la Chambre de Commerce du Zhejiang à Shanghai.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Président du Groupe FOSUN (Chine)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- Fosun Pharma (Chine)
- Nanjing Nangang (Chine)
- Forte (Chine)

Président de la Chambre de Commerce du Zhejiang à Shanghai (Chine)

Vice-Président de la Fédération d'Industrie et de Commerce de Shanghai (Chine)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CITEDessus)

Administrateur de Sinopharm (Chine)

Vice-Chairman de la Fédération d'Industrie et de Commerce de Shanghai (Chine)

MADEMOISELLE CHRISTINA JEANBART

Administrateur

Née le 12 décembre 1979

De nationalité suisse

Adresse professionnelle : Rolaco Group Services – Chemin du Petit Saconnex 30-32 – 1209 Genève (Suisse)

Nommée le 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2013

Premier mandat au sein de la Société : 3 mars 2011

Nombre d'actions de la Société détenues : 500

Critère d'indépendance : oui

Membre du Comité d'Audit

Biographie : Diplômée de l'Institut Supérieur de gestion (ISG) en administration d'entreprises, finance et économie en 2000, Mlle Jeanbart entre chez Morgan Stanley comme Index Analyst. Elle rejoint la société Rolaco Group Services SA (2002), filiale de Rolaco Holding SA (Luxembourg) et est en charge de la supervision et du développement des investissements en Europe du groupe Rolaco dans des secteurs variés tels que le tourisme, l'hôtellerie, la finance et le domaine maritime.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Vice-Président de Rolaco Group Services SA (Suisse)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- Hôtel Intercontinental Genève SA (Suisse)
- Park Plaza Hotel AG (Suisse)
- Rolaco Holding SA (Luxembourg)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CITEDessus)

Néant

MONSIEUR PASCAL LEBARD

Administrateur

Né le 15 mai 1962

De nationalité française

Adresse professionnelle : 19, avenue Montaigne - 75008 Paris (France)

Nommé le 16 mars 2005

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2013

Premier mandat au sein de la Société : 23 avril 1997

Nombre d'actions de la Société détenues : 54

Critère d'indépendance : non

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

Biographie : Diplômé de l'EDHEC, M. Lebard a débuté sa carrière comme chargé d'affaires auprès du Crédit Commercial de France (1986-1989), puis Directeur Associé au sein de 3i SA (1989- 1991). Il devient Directeur d'Infint devenu Exor Group (Groupe Agnelli). En 2003, il rejoint Worms & Cie (devenu Sequana en 2005) en tant que membre du Conseil de Surveillance (2003-2004), membre du Directoire (2004-2005) puis Directeur Général Délégué (2005-2007).

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- Administrateur - Directeur Général de Sequana (anciennement dénommée Worms & Cie) (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président Exécutif de :

- Arjowiggins SAS (France)
- Antalis SAS (France)

Président de :

- Boccafina (ex-Permal Group SAS) (France)

- DLMD (France)
- Administrateur de :
- LISI (France)
- Greysac (ex-Domains Codem) (France)
- Safic Alcan (France)
- CEPI (Confederation of European Paper Industries) (Belgique)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Président du Conseil de Surveillance de :

- MICEL (France)

Président de :

- Fromageries de l'Etoile (France)

Directeur Général de :

- Exor SA (France)

Président-Directeur Général :

- Domaines Codem (France)

Administrateur de :

- SGS (Suisse)
- Domaines Codem (France)
- Européenne de Financement (France)
- Soficol (France)
- Exint (France)

Membre du Directoire de :

- Worms & Cie (France)

Liquidateur de :

- Financière Worms SA (Suisse)

MONSIEUR GEORGES PAUGET

Administrateur

Né le 7 juin 1947

De nationalité française

Adresse professionnelle : 2 rue de Monceau – 75008 Paris (France)

Nommé le 8 décembre 2010

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2012

Premier mandat au sein de la Société : 29 juin 2010

Nombre d'actions de la Société détenues : 500

Critère d'indépendance : oui

Président du Comité d'Audit

Biographie : M. Pauget est titulaire d'un doctorat d'état en sciences économiques. Il a effectué sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Il a occupé des postes de responsabilité au sein de Crédit Agricole SA et de ses filiales, avant d'assurer la direction générale de plusieurs caisses Régionales du Crédit Agricole. En 2003, M. Pauget est nommé Directeur Général du Crédit Lyonnais. Il a ensuite exercé de 2005 à 2010 les fonctions de Directeur Général du Groupe Crédit Agricole SA, Président LCL (Crédit Lyonnais) et de Crédit Agricole CIB.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Président de la SAS Economie, Finance et Stratégie (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président du Conseil d'Administration de :

- Viel & Cie (France)

Administrateur de :

- Valeo (France)
- Danone Communities

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Eurazeo (France)

Président d'honneur de :

- LCL-Le Crédit Lyonnais (France)

Président de :

- Institut pour l'Education Financière du Public (IEFP)
- Projet Monnet de carte bancaire européenne
- Pôle de Compétitivité Finance Innovation

- Toulouse School of Economics, représentant du Crédit Agricole SA auprès du Club des Partenaires

- Insead OEE data service (France)

Directeur scientifique de la chaire d'Asset Management Paris Dauphine (France)

AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS) :

Directeur Général de :

- Crédit Agricole SA (France)
- Crédit Lyonnais (France)

Président de :

- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

Administrateur de Banca Intesa

- Président de la Fédération Bancaire Française



MONSIEUR JIANNONG QIAN

Administrateur

Né le 8 février 1962

De nationalité chinoise

Adresse professionnelle : No.2 East Fu Xing Rd. – Shanghai P.R. (Chine)

Nommé le 29 juin 2010

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes le 31 octobre 2014

Premier mandat au sein de la Société : 29 juin 2010

Nombre d'actions de la Société détenues : 1 536

Critères d'indépendance : non

Membre du Comité Stratégique

Biographie : M. Qian est diplômé de l'Université de Shandong en Chine et a obtenu un Master d'économie en Allemagne. Après avoir étudié et travaillé pendant 10 ans en Allemagne, il est retourné en Chine en tant que Senior Manager de la société METRO puis Président de OBI Chine. Il a ensuite été nommé Vice Président de WUMART, une société cotée à la bourse de Hong Kong. En 2006, il devient CEO et Directeur Général de NEPSTAR Chine devenu la plus grande chaîne de pharmacies en Chine et introduite avec succès à la bourse de New York sous sa direction.

Fonction principale exercée en dehors de la Société : *General Manager Business Investment* et assistant du Président du Groupe FOSUN

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- Yuyuan Tourist Mart (Chine)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Membre du *China Retail Leadership Summit*

Membre du Conseil de:

- Chain Store & Franchise Association (Chine)

Vice-Président de:

- China Pharmaceutical Chain Association (Chine)

MADAME ANNE-CLAIRE TAITTINGER

Administrateur

Née le 3 novembre 1949

De nationalité française

Nommée le 14 mars 2006

Dernier renouvellement : 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2014

Premier mandat au sein de la Société : 12 juin 2003

Nombre d'actions de la Société détenues : 400

Critère d'indépendance : oui

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations

Biographie : Mme Taittinger est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP), titulaire d'une maîtrise en sociologie urbaine et d'un DESS en Urbanisme et Aménagement du Territoire, et d'un MBA HEC (CPA Paris). Après avoir collaboré pendant 4 ans en tant qu'urbaniste et chargée d'opérations d'aménagement urbain avec plusieurs grandes villes de France au sein de filiales spécialisées de la Caisse des Dépôts et Consignations, Mme Taittinger a choisi de rejoindre le monde de l'entreprise en 1979 à travers plusieurs types de responsabilité progressive dans le management, le développement puis la direction exécutive des Groupes Taittinger et du Groupe du Louvre : à ce titre, elle exerce jusqu'en janvier 2006 les responsabilités de Président du Directoire du Groupe Taittinger et de Directeur Général de Groupe du Louvre, deux sociétés cotées à la Bourse de Paris (n°2 européen du secteur de l'hôtellerie, produits de luxe dont Champagne, 12 000 personnes). Parallèlement, elle a animé de 1993 à 2005, en tant que Président Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration, le redressement de Baccarat (société cotée, 1 200 personnes employées dans le monde). Après avoir conduit en 2005 la cession du Groupe Taittinger à un fond d'investissement, elle participe avec sa société personnelle d'investissement (SAS Le Riffay) et un pool d'investisseurs privés à la reprise du Champagne Taittinger en septembre 2006. Parallèlement à cette reprise, elle anime à des degrés divers à travers la société Le Riffay, plusieurs participations : Hôtel du Mont Blanc à Chamonix, Certicorps (contrôle de conformité, e-Vigilance), Wefcos (Women's forum – Deauville) en tant Senior Advisor jusqu'à la vente à Publicis.

Fonction principale exercée en dehors de la Société: WEFCOS-WOMEN'S FORUM - Senior Advisor et Administrateur

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président de :

- DFT Conseil (France)

- SAS Le Riffay (France)



Administrateur de :

- Carrefour (France)
- Institut Français des Administrateurs (France)

Membre du Conseil de Surveillance :

- Financités (France)
- Planet Finance (France)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Président du Directoire de :

- Groupe Taittinger (France)

Directeur Général de :

- Société du Louvre – Groupe du Louvre (France)

Président-Directeur Général puis Président puis Administrateur de :

- Baccarat (France)

Chairman & Director de :

- Baccarat Inc. (USA)
- Baccarat Pacific KK (Japon)

Administrateur de :

- DEXIA (France)
- Tocqueville Finance et Tocqueville Finance Holding (France)

MADAME ISABELLE SEILLIER

Administrateur

Née le 4 janvier 1960

De nationalité française

Adresse professionnelle : 14, Place Vendôme – 75001 Paris (France)

Nommée le 3 mars 2011

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2013

Premier mandat au sein de la Société : 3 mars 2011

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Critère d'indépendance : oui

Biographie : Diplômée de Sciences-Po Paris (Economie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires, Mme Seillier a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987 où elle a occupé jusqu'en 1993 la position de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe. Mme Seillier a rejoint J.P. Morgan à Paris en 1993 en qualité de responsable de l'équipe de vente de produits dérivés en France pour les groupes industriels. En 1997, elle devient, au sein de l'activité de

banque d'affaires, banquier-conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005 elle est nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. En septembre 2008, Isabelle Seillier est nommée Présidente de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires. Elle est par ailleurs membre du EMEA IB Executive Committee et du EMEA IB Inclusive Leadership Council (Diversity council) de J.P. Morgan.

Fonction principale exercée en dehors de la Société: Président de J.P. Morgan France et Directeur des activités de banque d'investissement France et Afrique du Nord (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Membre du Conseil de :

- Paris Europlace (France)
- Danone (France)
- AFB (France)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Neant

CMVT INTERNATIONAL, REPRESENTÉ PAR MONSIEUR AMINE BENHALIMA

Administrateur

CMVT International (anciennement dénommée Fipar International) est une société d'investissement marocaine appartenant au groupe Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc dédiée aux participations à l'international

Adresse professionnelle : 7 rue du Mexique – Tanger (Maroc)

Nommée le 25 février 2010

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2012

Premier mandat au sein de la Société : 25 février 2010

Nombre d'actions de la Société détenues : 2 750 231

Critère d'indépendance : non

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Néant

AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Néant



Amine Benhalima, représentant de CMVT International

Né le 30 janvier 1970

De nationalité marocaine et française

Adresse professionnelle : Immeuble CDG – Place Moulay Hassan – Rabat (Maroc)

Nombre d'actions de la Société détenues : 450

Membre du Comité d'Audit

Biographie : Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de Télécom ParisTech, M. Benhalima a débuté sa carrière en 1993 au sein de Royal Air Maroc où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Programmes (1995-1996) puis de Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information (1996-1998). En 1998, il rejoint CFG Group en qualité de Directeur Délégué des Marchés de Capitaux et Directeur Général Adjoint de Casablanca Finance Markets, une filiale de CFG Group. En 2002, M. Benhalima est nommé Directeur de l'Ingénierie et du développement au sein de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc. En 2004, il est nommé Administrateur Directeur Général de Fipar-Holding et, en 2007, il est également nommé Administrateur Directeur Général de CDG Capital. En 2009, M. Benhalima devient Président Directeur Général de Fipar-Holding. En septembre 2010, M. Benhalima est nommé Directeur Général Adjoint de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Directeur Général Adjoint de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

Président Directeur Général de Fipar-Holding, Filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- CDG Capital (Maroc)
- Meditelecom (Maroc)
- Holdco (Maroc)
- CMVT International (Maroc)
- Teck Capital Management (Maroc)
- Ciments du Maroc (Maroc)
- Lyonnaise des Eaux de Casablanca (Maroc)
- Air Liquide Maroc (Maroc)
- Afriquia SMDC (Maroc)
- Medi 1 TV (Maroc)
- La Mamounia (Maroc)
- Lafarge Ciments (Maroc)
- Renault Tanger Méditerranée (Maroc)

- Atlanta Sanad (Maroc)
- Société Centrale de Réassurance (Maroc)
- Madaef (Maroc)
- Société Immobilière de la Mer (Maroc)
- Sai Mdiq (Maroc)
- Fonds Inframarc (Maroc)
- CIH
- New Marina de Casablanca (Maroc)
- Société Med Resort (Maroc)
- CDG Développement (Maroc)
- Acacia Participations (Maroc)
- CGI (Maroc)
- MedZ (Maroc)
- Sanad (Maroc)
- Nemotek (Maroc)
- Fondation CDG (Maroc)
- Telyco (Maroc)
- TMPA (Maroc)
- TM2 (Maroc)

AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CIDESSUS)

Président de :

- Foncière Chellah (Maroc)
- Fonds Sindibad (Maroc)
- Vice Président de la Bourse des Valeurs de Casablanca (Maroc)
- Président du Conseil d'Administration de CDG Capital Gestion (Maroc), CDG Capital Bourse (Maroc), CDG Capital Private Equity (Maroc), CDG Capital Real Estate (Maroc), CDG Capital Infrastructures (Maroc)

Administrateur de :

- Comanav (Maroc)
- Pechiney MMA (Maroc)
- Maroc Connect (Maroc)
- Crown Packaging Maroc (Maroc)
- Eqdom (Maroc)
- Averroes Finance (France)



MONSIEUR DOMINIQUE GAILLARD

Censeur

Né le 17 février 1960

De nationalité française

Adresse professionnelle : 20, Place Vendôme – 75001 Paris (France)

Nommé le 3 novembre 2011

Biographie : M. Gaillard est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, de l'IAE de Paris, et de l'Université de Berkeley - Californie (Master of Sciences in Ocean and Coastal Engineering). Il a commencé sa carrière dans une filiale de Pechiney, spécialisée dans les matériaux à hautes performances en tant que Responsable R & D puis Directeur Commercial et Marketing (1988 à 1990). De 1990 à 1997, il a travaillé chez Charterhouse (acteur de Private Equity), devenu depuis, Chequers Capital, période durant laquelle il a monté de nombreuses opérations de capital développement et de LBO. Il a rejoint AXA Private Equity en 1997 en tant que Responsable LBO pour gérer un Fonds de 95 M€. Il est aujourd'hui Directeur Général et membre du Directoire, en charge des Fonds Directs (5 milliards d'euros sous gestion en capital développement, LBO Small & Mid Cap, Co-Investment, Infrastructure, AXA Capital).

Fonction principale exercée en dehors de la Société : Directeur Général et membre du Directoire, en charge des Fonds Directs de AXA Private Equity (France)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président de :

- AXA Alexandrie

Directeur Général de :

- AXA Investment Managers Private Equity Europe

Président du Conseil de Surveillance de :

- Kebexa Participations

- Vieux Port Equity

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Alvest (anciennement TLDInternational Holding) (France)

- Groupe Keolis (anciennement Kuvera) (France)

- Mersen (France)

- AXA Private Equity Germany (Allemagne)

- AXA Private Equity US (Etats-Unis/Allemagne)

Administrateur de :

- AXA Private Equity (Royaume-Uni)

- AXA Private Equity (Italie)

- RPAX One S.A.

- Clayax Acquisition 4 SAS

- Spie (France)

- AXA Co-Investment II Ltd

Gérant de :

- PENFRET (France)

- AXA Private Equity Eastern Europe

- APEP GmbH (AXA Private Equity Participations GmbH)

Membre du directoire de:

- AXA Investment Managers Private Equity Europe

- AXA Investment Managers Private Equity

AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CIDESSUS) :

Président de Pikanter 11

Président du Conseil de Surveillance de :

- Moteurs Baudouin

- Groupe Keolis (anciennement Kuvera) (France)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- AXA Private Equity Eastern Europe

Administrateur de :

- AXA IM LBO Management Ltd- AXA IM LBO Management III Ltd

- AXA IM LBO Management IV Ltd

- ACF II Investment

MONSIEUR GERARD PLUVINET

Censeur

Né le 16 Juillet 1947

De nationalité française

Adresse professionnelle : 9, avenue Hoche – 75008 Paris (France)

Nommé le 23 juillet 2009

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

Biographie : Diplômé de l'Institut d'étude Politique de Paris et titulaire d'un Diplôme d'Etude Supérieures en droit et économie, M. Pluvinet rejoint en 1970 la Société Centrale pour l'Industrie où il a successivement exercé les fonctions de Directeur Général puis de Président. Parallèlement à ses fonctions au sein de la Société Centrale pour l'Industrie, M. Pluvinet a exercé des fonctions opérationnelles dans un certain nombre de sociétés affiliées, en particulier en qualité de Directeur Financier de l'Electronique Appliquée à la Mécanique (1972-1973), de Président Directeur Général du Centre d'Etudes et de Recherche des Minéraux Industriels



(1979-86) et de Directeur Général Vice-Président de Mérébel Alpina. En 1998, M. Pluvinet fonde 21 Centrale Partners.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société :

Président du Directoire de 21 Centrale Partners (France)

Président et administrateur délégué de R.SV.P. S.r.l. (Italie)

Administrateur de :

- Schemaquattordici S.p.A.(anciennement dénommée 21 Investimenti S.p.A.) (Italie)

- 21 Partners S.p.A. (anciennement dénommée 21 Investimenti Partners S.p.A.) (Italie)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président de :

- Financière du Val d'Osne SAS (France)

Président du Conseil de Surveillance de :

- Iléos SA (France)

Président du Comité de Surveillance de :

- Financière Louis SAS (France)

- Digital Virgo SAS (anciennement dénommée Jet Multimédia Group) (France)

Vice-président du Comité de surveillance de :

- Allvalv SAS (France)

Membre du Comité de Surveillance de :

- Financière Verlys SAS (France)

- International Fitness Holding

Membre du Comité d'Administration de :

- Nord Est SAS (France)

Administrateur de :

- Ethical Coffee Company SA (Suisse)

Représentant permanent de 21 Centrale Partners au Conseil de Surveillance de :

- Coyote System SAS (France)

AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS)

Président du Comité de Surveillance de :

- Alto Expansion SAS (France)

- Financière Syreva SAS (France)

- Société Financière de Transmission Florale Expansion SAS (France)

- B.A.I. SAS (France)

- Newgate SAS (France)

Président du Conseil de Surveillance de :

- Syreva SA (France)

- Averys SA (France)

- Global Financial Services (G.F.S.) SA (France)

- Financière CMG SAS (France)

Administrateur de :

- 21 Nextwork S.p.A. (Italie)

- Hedis SA (France)

Représentant permanent de 21 Investimenti Belgium au Conseil d'administration de :

- Oeneo SA (France)

M. Henri Giscard d'Estaing est assisté d'un directeur général délégué :

MICHEL WOLFOVSKI

Directeur Général Délégué, Directeur Financier

Non administrateur

Né le 3 avril 1957

Nationalité française

Adresse professionnelle : Club Méditerranée, 11 rue de Cambrai - 75019 Paris (France)

AUTRES FONCTIONS DANS LE GROUPE

Représentant permanent de : Club Méditerranée SA dans Club Med World Holding (France)

Administrateur et Vice-Président de Carthago (Tunisie)

AUTRES FONCTIONS HORS GROUPE

Membre du Conseil de Surveillance :

- Adenclassifieds (France)

- International Fitness Holding (France)

LISTE DES AUTRES MANDATS EXERCÉS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de :

- Club Med Gym (France)

- Jet tours (France)

- Euronext (France)

- Financière CMG (France)

4.1.3. Déclaration concernant les mandataires sociaux

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre les mandataires sociaux.

A la connaissance de la Société, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une incrimination ou d'une condamnation prononcée pour fraude ou été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.

En outre, aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à leur encontre par une autorité statutaire ou réglementaire et aucun tribunal ne les a empêchés d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'intérêt personnel de ces mêmes mandataires sociaux pouvant entrer en conflit avec les intérêts sociaux.

Enfin, à la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services entre la Société et les mandataires sociaux autres que ceux mentionnés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

4.1.4. Composition des Comités

Le Conseil d'Administration a constitué, lors de sa séance du 16 mars 2005, trois Comités spécialisés permanents en vue de l'assister et de concourir efficacement à la préparation de ses décisions : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité Stratégique.

Les Comités spécialisés sont composés de membres du Conseil. Le Conseil désigne les membres et le Président de chacun de ces Comités.

LE COMITE D'AUDIT

Le Comité d'Audit est composé de trois membres, tous administrateurs dont deux administrateurs indépendants, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Les membres du Comité d'Audit sont Mlle Cristina Jeanbart ainsi que MM. Georges Pauget et Amine Benhalima. La présidence du Comité est assurée par M. Pauget. Il est à noter qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre de ce Comité conformément aux dispositions du code sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF au mois de décembre 2008 et mis à jour au mois d'avril 2010.

LE COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé de quatre membres : trois administrateurs, dont deux administrateurs indépendants, et un censeur, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur et d'un censeur.

Les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont Mme Anne-Claire Taittinger ainsi que MM. Thierry de La Tour d'Artaise, Pascal Lebard et Gérard Pluvinet (censeur). La présidence du Comité est assurée par Mme Anne-Claire Taittinger. Il est à noter qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre de ce Comité conformément aux dispositions du code sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF au mois de décembre 2008 et mis à jour au mois d'avril 2010.

LE COMITE STRATEGIQUE

Le Comité Stratégique est composé de six membres tous administrateurs désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur, dont 3 administrateurs indépendants.

Les membres du Comité Stratégique sont MM. Henri Giscard d'Estaing, Anass Hour Alami, Saud Al Sulaiman, Alain Dinin, Jiannong Qian et Georges Pauget. La présidence du Comité est assurée par M. Henri Giscard d'Estaing.



4.2. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions de l'article L.225-35 du Code de commerce, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont définies par la loi, les statuts de la Société, les dispositions du règlement intérieur du Conseil et les Comités spécialisés institués en son sein.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 alinéas 6 et suivants du Code de commerce, le présent rapport a pour objet de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (le "Conseil") de la société Club Méditerranée SA (la "Société").

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 8 décembre 2011.

CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

4.2.1. Préparation des travaux du Conseil

4.2.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL

Au 31 octobre 2011, le Conseil se compose de treize administrateurs et deux censeurs :

- M. Henri Giscard d'Estaing (Président)
- M. Anass Hour Alami
- M. Saud Al Sulaiman
- M. Alain Dinin
- M. Guangchang Guo
- Mlle Christina Jeanbart
- M. Pascal Lebard
- M. Georges Pauget
- M. Jiannong Qian
- Mme Isabelle Seillier
- Mme Anne-Claire Taittinger
- M. Thierry de la Tour d'Artaise
- CMT International (anciennement dénommée Fipar International), représenté par M. Amine Benhalima
- M. Dominique Gaillard (Censeur)
- M. Gérard Pluvinet (censeur)

La liste des mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de la Société est détaillée dans le chapitre 4.1 du présent rapport annuel.

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil veille à compter en son sein des membres indépendants selon les critères en vigueur en matière de "gouvernement d'entreprise". Le Conseil a procédé à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs en faisant application des critères énoncés dans le code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 (disponible sur le site www.medef.fr)

qui définit comme incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

- être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de la Société mère ou d'une société qu'elle consolide ou l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou du Groupe ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des 5 années précédentes ;
- représenter un actionnaire important de la Société participant au contrôle de la Société ; au-delà d'un seuil de 10% du capital ou des droits de vote, le Conseil se prononce en tenant compte de la composition du capital et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel.

En application de ces critères, sept administrateurs sur treize composant le Conseil de la Société doivent être considérés comme indépendants : Mlle Christina Jeanbart, Mme Isabelle

Seillier, Mme Anne-Claire Taittinger ainsi que MM. Saud Al Sulaiman, Alain Dinin, Thierry de la Tour d'Artaise et Georges Pauget.

Conformément aux dispositions de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils et aux dispositions du code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil compte en son sein trois femmes soit 23% de son effectif.

4.2.1.2. ORGANISATION DU CONSEIL

EXISTENCE D'UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Lors de sa séance du 16 mars 2005, le Conseil a adopté son règlement intérieur qui regroupe et précise les règles d'organisation et de fonctionnement qui lui sont applicables en vertu de la loi, des statuts de la Société mais également des principes de "gouvernement d'entreprise" tels que résultant du code sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF.

Aux termes de ce règlement intérieur, le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil, le règlement intérieur prévoit les règles de fonctionnement des Comités spécialisés institués en son sein, édicte le principe de confidentialité des informations dont les membres ont connaissance ainsi que celui d'exercice du mandat d'administrateur dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité. En outre, le règlement rappelle l'obligation pour chacun des administrateurs d'informer le Conseil de tout conflit d'intérêt réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement ; il doit, dans un tel cas, s'abstenir de participer aux débats et à la prise de décisions sur les sujets concernés.

Le règlement intérieur rappelle les règles applicables en matière de transactions sur les titres de la Société telles qu'énoncées aux termes de l'article L.621-18-2 du Code Monétaire et Financier et de l'article 223-22 A du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Le règlement intérieur prévoit la rémunération des membres du Conseil et du Président du Conseil au titre de leur mandat sous la forme de jetons de présence. Ceux-ci sont détaillés, pour l'exercice 2011, dans la partie 4.6.5 du présent rapport annuel.

Enfin, le règlement intérieur de la Société prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication (conférence téléphonique ou tout autre moyen moderne et interactif de télétransmission) permettant leur identification et garantissant leur participation effective, et ce dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur. Les administrateurs qui participent ainsi aux délibérations du Conseil par ce moyen sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour ce qui concerne les séances du Conseil relatives à l'établissement

des comptes sociaux et consolidés ainsi que du rapport de gestion.

TENUE DES RÉUNIONS DU CONSEIL

Délais moyens de convocation du Conseil

Le calendrier prévisionnel des réunions du Conseil et des Comités spécialisés est communiqué à chaque administrateur au début de l'exercice social. Les délais moyens de convocation sont de huit jours environ.

Présidence des séances du Conseil

Les séances du Conseil sont présidées par le Président du Conseil ou, en son absence, par l'administrateur qui aurait pu être délégué provisoirement dans ces fonctions ou désigné par les autres administrateurs. Au cours de l'exercice 2011, le Conseil a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Information des administrateurs

Le Président du Conseil communique à chaque administrateur, dans un délai suffisant, tous les documents et les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil s'est réuni quatre fois. Le taux moyen de présence s'est élevé à 98% et la durée moyenne des séances a été de 1h30.

Le Directeur Général Délégué de la Société en fonction a assisté à l'ensemble des séances du Conseil.

4.2.2. Missions et fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés

4.2.2.1. RÔLE DU CONSEIL

Conformément à l'article L.225-35 du Code de commerce et aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

A cet égard, le Conseil veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché à travers la publication des comptes ou à l'occasion d'opérations importantes. Notamment lors de chaque arrêté des comptes semestriels, il entend la Direction Générale qui (a) lui explique la formation du résultat, la présentation du bilan, la situation financière et les annexes, les natures de variations de trésorerie et d'endettement financier net et (b) lui rappelle les principaux principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

De plus, le Conseil est informé de l'évolution des principaux indicateurs suivis par la Direction du Contrôle de Gestion dont



les données sont périodiquement rapprochées de l'information financière publiée.

Enfin, le Conseil, sur proposition du Comité des Rémunérations, arrête la politique de rémunération des membres de la Direction Générale sur les éléments fixes et variables auxquels s'ajoutent les engagements de toute nature pris par la Société. Cette politique est détaillée dans la partie 4.6 du présent rapport annuel.

Au titre de l'exercice 2011, le Conseil a notamment : examiné les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 octobre 2010 ; arrêté les rapports et les résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 3 mars 2011 ; pris connaissance de l'activité et des résultats trimestriels et semestriels ; revu le budget et le plan stratégique ; examiné les comptes consolidés et sociaux à l'issue du 1er semestre de l'exercice 2011 ; attribué un plan d'options de souscription d'actions à certains salariés ; autorisé les investissements (ex : acquisition ou rénovation d'actifs) ou les désinvestissements dès lors que les montants concernés étaient supérieurs au seuil défini dans le règlement intérieur et autorisé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société.

Le Conseil a pris connaissance des comptes rendus des différents Comités spécialisés institués en son sein.

EVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A la suite du travail mené au cours de l'exercice 2011 par le Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil a procédé lors de sa séance du 8 décembre 2011 à une évaluation de son mode de fonctionnement à travers un questionnaire destiné à recueillir auprès de chaque membre du Conseil son appréciation sur la composition et le fonctionnement du conseil, la tenue des réunions, l'organisations des débats, la qualité de l'information remise au Conseil ainsi que le fonctionnement des Comités spécialisés.

REFERENCE A UN CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se conforme au code sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF au mois de décembre 2008 et mis à jour au mois d'avril 2010 ("Code AFEP-MEDEF").

Toutefois, le Conseil a, lors de sa séance du 16 mars 2005, autorisé la suspension du contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing du fait de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. La suspension du contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing a été confirmée lors de la séance du Conseil du 11 mars 2008 l'ayant renouvelé dans ses fonctions.

Conformément à l'avis émis par l'AMF dans son rapport 2011 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants qui considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsque le maintien du contrat de travail d'un

dirigeant est justifié au regard de son ancienneté et de sa situation personnelle, le Conseil du 3 mars 2011 a décidé, à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Henri Giscard d'Estaing, de mettre en place au sein du Groupe un principe facilitant la promotion interne en prévoyant que tout salarié qui aurait au moins 10 ans d'ancienneté pourrait conserver son contrat de travail bien que devenant mandataire social. Compte tenu de l'ancienneté de plus de 14 ans de M. Henri Giscard d'Estaing dans le Groupe, le Conseil a donc décidé qu'il n'était pas justifié de mettre fin à son contrat de travail, étant précisé que celui-ci demeure suspendu pendant la durée des mandats sans cumul de rémunération.

4.2.2.2. RÔLE DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil a constitué, lors de sa séance du 16 mars 2005, trois Comités spécialisés permanents en vue de l'assister et de concourir efficacement à la préparation de ses décisions : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et des Rémunérations et le Comité Stratégique.

Les Comités spécialisés sont composés de membres du Conseil. Le Conseil désigne les membres et le Président de chacun de ces Comités.

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit est composé de trois membres, tous membres du Conseil sans fonction opérationnelle dont deux sont indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF. Au regard de leur expérience professionnelle, de leur formation et de leur connaissance de l'activité du Club Méditerranée, les membres du Comité ont les compétences requises en matière comptable, financière, de contrôle interne et de gestion des risques (la composition du Comité est détaillée dans le chapitre 4.1 du présent rapport annuel).

Les règles d'organisation et de fonctionnement ainsi que les missions et les attributions du Comité d'Audit sont décrites dans une Charte approuvée à l'unanimité des membres du Comité lors de sa réunion du 8 juin 2005. Le Comité d'Audit est l'une des composantes du dispositif de gouvernement d'entreprise mis en place par la Société. Ce Comité est chargé d'apporter son assistance au Conseil dans sa mission relative à l'examen et à l'arrêté des comptes annuels et semestriels, ainsi qu'à l'occasion de toute opération ou événement pouvant avoir un impact significatif sur la situation du Groupe ou de ses filiales en termes d'engagement et/ou de risque.

Conformément aux recommandations faites par l'AMF, le Comité d'Audit a pour missions d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.



Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit a accès à tout document comptable et financier ; il entend les responsables de l'établissement des comptes ainsi que les Commissaires aux Comptes afin d'obtenir l'assurance que ces derniers ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs diligences, notamment s'agissant des filiales consolidées, et qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toute remarque significative. Le Comité d'Audit peut utiliser les services ou faire intervenir, suivant autorisation du Conseil d'Administration, les experts ou conseils extérieurs qu'il juge nécessaires.

Dans ce cadre, le Comité revoit les diligences effectuées par les Commissaires aux comptes. Il examine et formule un avis sur les candidatures aux fonctions de Commissaires aux comptes de la Société, ou le cas échéant sur leur renouvellement lors des échéances de leurs mandats.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité d'Audit s'est réuni à deux reprises. Le taux de participation a atteint 87,5%.

Au cours de ces deux réunions portant sur l'arrêté des comptes annuels et semestriels, le Comité a vérifié le déroulement de la clôture des comptes et a pris connaissance des conclusions des Commissaires aux Comptes à l'issue de leurs travaux de contrôle. Le Comité a également examiné les contrôles fiscaux en cours dans le Groupe, l'évolution de l'organigramme juridique du Groupe, les couvertures financières.

Par ailleurs, le Comité d'Audit a pris connaissance du rapport d'activité de l'Audit Interne au titre des différentes missions réalisées au cours de l'exercice 2011 conformément au planning qu'il a préalablement validé, ainsi que des évaluations qui en ont résulté en matière de contrôle interne. Le Comité a arrêté le calendrier des prochaines missions de la Direction de l'Audit Interne.

Les principaux points abordés lors du Comité d'Audit sont communiqués au Conseil d'Administration dans le rapport du Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit du Club Méditerranée suit les recommandations que le groupe de travail de l'AMF a émis, le 22 juillet 2010, sur les Comités d'Audit que ce soit en matière de composition, de périmètre d'intervention, de missions du Comité et de leur mise en œuvre. Seule la pratique suivante recommandée par le groupe de travail AMF doit être mise en place ou systématisée : entretien au moins une fois par an avec les Commissaires aux comptes sans les représentants de l'entreprise.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Nominations et de Rémunérations est composé de quatre membres, tous membres du Conseil (trois administrateurs et un censeur) sans fonction opérationnelle dont deux administrateurs indépendants au regard des critères

AFEP-MEDEF (la composition du Comité est détaillée dans le chapitre 4.1 du présent rapport annuel).

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour missions :

- à son initiative ou à la demande du Conseil, d'examiner les candidatures aux fonctions d'administrateurs, au regard de leur expérience de la vie des affaires, de leur compétence et de leur représentativité économique, sociale et culturelle ;
- d'examiner les candidatures aux fonctions de Directeur Général et, le cas échéant, de Directeur Général Délégué ;
- de procéder à l'examen et de proposer la composition des Comités spécialisés du Conseil ;
- de proposer les modalités de fixation de la rémunération variable en fonction de l'atteinte des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise, de la rémunération fixe en fonction de la performance individuelle et des informations de marché et des avantages sociaux du Président du Conseil, du Vice-Président et du Directeur Général et, le cas échéant et sur proposition du Président du Conseil, de celle des Directeurs Généraux Délégués ;
- de procéder à l'examen des projets d'attribution de plans d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites aux salariés ou aux dirigeants du Groupe (y compris les mandataires sociaux) ;
- de proposer au Conseil les modalités de calcul de la performance globale de l'entreprise pour la détermination du pourcentage d'atteinte de la part entreprise des bonus ;
- d'obtenir communication de toute information utile relative aux rémunérations et aux statuts des cadres dirigeants du Groupe ;
- de formuler toute proposition et tout avis sur les jetons de présence ou autres rémunérations et avantages des administrateurs et des censeurs.

En vue d'exercer au mieux sa mission de détermination et de fixation des rémunérations et avantages des mandataires sociaux, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'appuie sur l'expertise d'un cabinet de conseil indépendant spécialisé ainsi que sur les informations de marché qui lui sont fournies chaque année.

Les principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages des mandataires sociaux sont présentés dans la partie 4.6 du présent rapport annuel.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni quatre fois avec un taux de présence de 93,75%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a travaillé sur la rémunération des mandataires sociaux (salaire de base, rémunération variable, prévoyance), ainsi que sur leur renouvellement de mandat et sur le maintien de la suspension du contrat de travail du Président Directeur Général.

Le Comité a également travaillé sur les critères et l'évaluation de la performance du Groupe pour la rémunération variable



2011 des salariés éligibles et sur les modalités d'attribution, à certains salariés (hors les mandataires sociaux), d'un plan de 240 000 options de souscription d'actions.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a également travaillé sur la répartition des jetons de présence et la composition du Conseil et des Comités Spécialisés.

Toutes les recommandations effectuées par le Comité ont été soumises au Conseil d'Administration.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité Stratégique est composé de six membres, tous administrateurs, dont trois indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF (la composition du Comité est détaillée dans le chapitre 4.1 du présent rapport annuel).

Le Comité Stratégique a pour attribution d'examiner :

- les grandes orientations stratégiques et de développement de la Société et des sociétés du Groupe, que ce soit notamment dans le domaine financier ou commercial, plus particulièrement, sur le produit et son évolution, en cohérence avec l'image et l'esprit de la Société ;
- le plan à trois ans présenté annuellement par le Directeur Général.

Le Comité bénéficie, par ailleurs, de la collaboration et de la participation de l'ensemble des directions fonctionnelles du Groupe.

Le Comité Stratégique ne s'est pas réuni lors de l'exercice 2011. Toutefois, celui-ci s'est réuni à la fin de l'exercice 2010 et au tout début de l'exercice 2012.

4.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général

LIMITATIONS RÉSULTANT DE RÈGLES INTERNES

Conformément aux dispositions de l'article L.225-56 du Code de commerce, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil a décidé que son autorisation préalable est nécessaire pour certaines opérations compte tenu de leur nature et/ou de leur montant :

- arrêter et approuver le budget annuel de la Société ;
- arrêter et approuver le plan stratégique à 3 ans ;
- procéder aux opérations suivantes, lorsqu'elles dépassent, pour chacune d'entre elles, le montant ci-après défini :

- tout engagement d'investissements ou de désinvestissements non prévu au budget annuel et d'un montant global supérieur à 10 000 000 € ;
- tout achat, cession, souscription, apport ou échange de biens incorporels et corporels, mobiliers et immobiliers, de droits ou de valeurs, toute création de société ou d'entité sous quelque forme que ce soit, d'un montant supérieur, ou impliquant une mise de fonds supérieure à 15 000 000 €, à l'exception des opérations intervenant entre Club Méditerranée SA et les sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement, ou entre lesdites sociétés contrôlées, et ne relevant pas de l'article L.225-38 du Code de commerce ;
- tout acte en vue de consentir ou d'obtenir tous prêts, emprunts y compris obligataires, crédits ou avances de trésorerie d'un montant supérieur à 45 000 000 € ;
- toute transaction et tout compromis en cas de litige d'un montant supérieur à 6 000 000 €.

RÈGLES APPLICABLES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION RÉGULIÈRE ET SPÉCIFIQUE

Le Directeur Général rend compte au Conseil de manière régulière de l'utilisation des autorisations qui lui ont été octroyées : mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société ; utilisation des cautions, avals et garanties, etc.

Le Directeur Général fait par ailleurs des points spécifiques au Conseil sur des sujets tels que l'évolution de l'actionnariat et des partenariats stratégiques.

4.2.4. Actionnariat

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, il est rappelé que tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 28 des statuts et font l'objet d'un rappel dans la partie 1.8 du présent rapport annuel.

Par ailleurs, il n'existe pas d'élément relatif à la structure du capital de la Société susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

4.3. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISES AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. AVEC LA CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION

• *Personnes concernées*

CMVT International (anciennement dénommée Fipar International) représentée par M. Amine Benhalima et M. Anass Hourir Alami (Administrateurs).

Nature et objet

Sortie du village de Smir au Maroc.

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 juin 2011, autorisé la signature d'accords en vue de la sortie du village de Smir au Maroc.

L'acte de résiliation a été signé le 6 décembre 2011.

2. AVEC M. HENRI GISCARD D'ESTAING, PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

Nature et objet

Indemnités de départ.

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 décembre 2008, conformément aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007 dite « loi TEPA », décidé de définir l'indemnité de départ qui serait due à M. Henri Giscard d'Estaing. Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, a précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Pour le cas où M. Henri Giscard d'Estaing viendrait à être licencié, sauf le cas de faute grave ou de faute lourde de sa part, ou dans l'hypothèse d'une modification unilatérale par votre société de son contrat de travail aboutissant à la rupture de celui-ci, laquelle produirait les effets d'un licenciement, il aura droit à une indemnité contractuelle de départ (l'« **Indemnité Contractuelle de Départ** ») équivalente à deux années de rémunération brute.

Les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ s'entendent de l'ensemble des rémunérations, fixes et variables, versées tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux au cours des 24 mois précédant celui au cours duquel le préavis expirera, soit la rémunération de base brute annuelle, les bonus annuels, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence perçus en tant qu'administrateur de sociétés autres que votre société tout en appartenant au même groupe et ayant fait l'objet en amont d'une retenue sur la rémunération.

Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où M. Henri Giscard d'Estaing viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ.



L'Indemnité Contractuelle de Départ englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention collective d'établissement).

Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen des bonus annuels, également appelés rémunérations variables, constatés par le Conseil d'Administration (les « **Bonus** ») sur les bonus cibles servant de calcul aux bonus versés.

Ce pourcentage correspond à la moyenne des pourcentages du Bonus sur le bonus cible pour chacun des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis (la « **Période de Référence** »).

En application de ce critère de performance :

✓ L'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est inférieur à 40 % ;

✓ 50% de l'Indemnité Contractuelle de Départ seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 40% ;

✓ 100% de l'Indemnité Contractuelle de Départ seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 70% ;

✓ Si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est supérieur à 40% mais inférieur à 70%, la progression du pourcentage de l'Indemnité Contractuelle de Départ versée sera linéaire.

Il est précisé que l'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas due si M. Henri Giscard d'Estaing exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au Club Méditerranée.

Son versement couvrira tous les chefs de préjudice encourus du fait de la rupture de son contrat de travail et/ou mandat social et sera donc exclusif de toute autre indemnisation liée aux causes ou circonstances de la rupture.

Dans le cas où l'Indemnité Contractuelle de Départ serait versée à M. Henri Giscard d'Estaing, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de votre société.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 3 novembre 2011, conformément aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce, souhaité que le Président-Directeur Général puisse bénéficier de la continuité de tout ou partie de ses garanties prévoyance

et frais de santé, et ce dans le même esprit que celle mise en place pour les salariés de votre société qui rentrent dans le champ d'application de la portabilité.

Le Conseil a ainsi décidé de procéder à une extension de la couverture prévoyance et frais de santé au profit de M. Henri Giscard d'Estaing en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle de son contrat de travail, et ce pendant une durée de 9 mois maximum à compter de la fin du préavis éventuel du Président-Directeur Général.

Le montant total de la cotisation pour la durée maximum de 9 mois serait de 4,5 K€ et serait supporté par votre société.

Il est précisé que cette extension de couverture s'interrompt en cas de nouvelle couverture du même type dont bénéficierait M. Henri Giscard d'Estaing du fait, notamment, d'un nouvel emploi.

Cette extension de contrat, conclue auprès de l'assureur AXA, est souscrite aux mêmes conditions de performance que celles validées par le Conseil du 10 décembre 2008 et renouvelées le 3 mars 2011 pour le versement de l'Indemnité Contractuelle de Départ :

✓ La mise en œuvre de l'extension du contrat sera donc effective si le pourcentage moyen d'atteinte (période des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis) des bonus annuels constatés sur les bonus cibles est au minimum égal à 40%.

La cotisation patronale afférente à cette extension du contrat de prévoyance ne sera pas prise en compte pour calculer les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ mais elle sera comprise dans l'Indemnité Contractuelle de Départ éventuellement due à M. Henri Giscard d'Estaing (ce montant sera donc déduit du montant de l'Indemnité Contractuelle de Départ).

3. AVEC M. MICHEL WOLFOVSKI, DIRECTEUR GENERAL DELEGUE

a) Nature et objet

Modification des conditions de rémunération.

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 juin 2011, votre société a conclu le 4 juillet un avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général délégué, modifiant les conditions de rémunération de ce dernier. La rémunération de M. Michel Wolfovski liée à son contrat de travail se décompose, à compter du 1er avril 2011, comme suit :

(i) Un salaire brut mensuel de 26.540 euros versé sur treize mois ;



(ii) Une prime d'expatriation journalière forfaitaire faisant l'objet d'une avance forfaitaire brute de 2.313 euros par mois, sur 12 mois.

b) Nature et objet

Indemnités de départ.

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 décembre 2008, conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007 dite « loi TEPA », décidé de définir l'indemnité qui serait due à M. Michel Wolfovski en cas de départ selon les conditions exposées ci-après. Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, a précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Pour le cas où M. Michel Wolfovski venait à être licencié, sauf le cas de faute grave ou de faute lourde de sa part, il aura droit à une indemnité contractuelle de départ (l'« **Indemnité** ») équivalente à deux années de rémunération brute, aux conditions prévues ci-après.

Les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité s'entendent de l'ensemble des rémunérations, fixes et variables, versées tant au titre de son contrat de travail que des mandats sociaux, au cours des 24 mois précédant celui au cours duquel son préavis expirera, soit la rémunération de base brute annuelle, les bonus annuels, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence perçus en tant qu'administrateur de sociétés autres que votre société tout en appartenant au même groupe et ayant fait l'objet en amont d'une retenue sur la rémunération.

Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où M. Michel Wolfovski viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité.

L'Indemnité englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention d'établissement).

Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen des bonus annuels, également appelés rémunérations variables, constatés par le Conseil d'Administration (les « **Bonus** ») sur les bonus cibles servant de calcul aux bonus versés.

Ce pourcentage correspond à la moyenne des pourcentages du Bonus sur le bonus cible pour chacun des trois derniers

exercices clos à la date d'expiration du préavis (la « **Période de Référence** »).

En application de ce critère de performance :

✓ L'Indemnité ne sera pas versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est inférieur à 40 % ;

✓ 50% de l'Indemnité seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 40% ;

✓ 100% de l'Indemnité seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 70% ;

✓ Si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de référence, est supérieur à 40% mais inférieur à 70%, la progression du pourcentage de l'Indemnité versée sera linéaire.

Il est précisé que l'Indemnité ne sera pas due si M. Michel Wolfovski exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au Club Méditerranée.

Dans le cas où l'Indemnité serait versée à M. Michel Wolfovski, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de votre société.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS DEPUIS LA CLOTURE

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1. AVEC LA CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION

• Personnes concernées

CMVT International (anciennement dénommée Fipar International) représentée par M. Amine Benhalima et M. Anass Hour Alami (Administrateurs).

Nature et objet

Développement d'un nouveau village de vacances à Chbika au sud du Maroc.

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 3 novembre 2011, autorisé la signature d'accords en vue de développer un nouveau village de vacances à Chbika au sud du Maroc.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE****CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE**

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. AVEC LES MANDATAIRES SOCIAUX DE VOTRE SOCIETE**Personnes concernées**

M. Henri Giscard d'Estaing et M. Michel Wolfovski.

Nature et objet

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Modalités

Lors de sa séance du 8 décembre 2010, le Conseil d'Administration a approuvé l'application aux mandataires sociaux du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies dont bénéficie l'ensemble des cadres de votre société depuis 1966 et la modification du taux de cotisation qui est porté de 5% à 10% pour tous les cadres dont la rémunération est supérieure à 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale y compris les mandataires sociaux.

2. AVEC M. HENRI GISCARD D'ESTAING**Nature, objet et modalités**

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 16 mars 2005, autorisé la suspension du contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing du fait de sa nomination comme Président-Directeur Général et a approuvé les aménagements à apporter à ce contrat, notamment pour définir les conditions de sa reprise éventuelle, en cas de cessation des fonctions de Président-Directeur Général.

La suspension du contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing qui a été confirmée lors du Conseil d'Administration du 3 mars 2011 ayant renouvelé M. Henri Giscard d'Estaing dans ses fonctions de Président-Directeur Général, s'est par conséquent poursuivie pendant l'exercice clos le 31 octobre 2011.

3. AVEC LA FONDATION D'ENTREPRISE CLUB MEDITERRANEE**Nature et objet**

Contributions à la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée.

Modalités

Le Conseil de Surveillance a, lors de sa séance du 13 décembre 2004, autorisé votre société à faire bénéficier la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée de diverses contributions pour pouvoir exercer son activité.

Ces contributions sont ainsi constituées de :

- Mises à dispositions de personnel (prise en charge du salaire de la déléguée générale et de son assistante, des indemnités versées aux stagiaires et de la quote-part du salaire de la comptable pour le temps consacré aux comptes de la Fondation) ;
- Locaux (prorata du loyer et des charges locatives) ;
- Matériels et mobiliers.

Au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2011, ces contributions ont été les suivantes :

	Montants exprimés en milliers d'euros
Bénévolat sur temps travaillé (mécénat de compétence)	61
Bénévolat sur temps libre	116
Salaires et charges sociales	182
Loyers	37
Frais divers	8
TOTAL	404

4. AVEC LE GROUPE ROLACO**Personnes concernées**

Mlle Christina Jeanbart (administrateur depuis le 3 mars 2011), MM. Saud Al Sulaiman (administrateur) et Paul Jeanbart (administrateur jusqu'au 3 mars 2011).

a) Nature et objet

Avenant au bail du village de Vittel.

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 janvier 2010, votre société a conclu, le 18 mars 2010, avec la Nouvelle Société de Vittel SAS, appartenant au groupe Rolaco, un avenant au bail en date du 3 juillet 2001 concernant le village de Vittel en vue de réduire le montant du loyer et de retenir l'indice des loyers commerciaux publié par l'INSEE comme indice de référence au lieu l'indice national du coût de la construction prévu dans le bail.

Le loyer total pris en charge au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 s'élève ainsi à 4.100.000 euros hors taxes et hors charges.



b) Nature et objet

Contrat de location du village de Vittel.

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil de Surveillance du 25 juin 2001, votre société a conclu, le 3 juillet 2001, un contrat de bail portant sur l'hôtel de la Tuilerie d'une durée de 20 ans et 5 mois avec la Nouvelle Société de Vittel SAS, appartenant au groupe Rolaco.

Le loyer pris en charge au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 s'élève à 30.000 euros hors taxes.

c) Nature et objet

Contrat de management du village de Sinaï Bay et contrats de promotion et de commercialisation.

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 janvier 2010, votre société a conclu :

- (i) Avec la société Med Taba for hotels S.A.E, appartenant au groupe Rolaco, le 25 janvier 2010, un avenant n°2 au contrat de management en date du 18 février 2007 concernant le village de Sinaï Bay comprenant notamment de nouvelles dates de livraison et d'ouverture du village et l'ajout d'une zone 5 Tridents, la modification du résultat brut d'exploitation minimum garanti (5 millions d'euros par an pour les 4 premiers exercices). Les versements afférents à ce contrat débiteront avec l'ouverture du village prévue au cours de l'exercice social 2010/2011 ;
- (ii) Avec la société Med Taba for hotels S.A.E, le 2 juin 2010, un avenant au contrat de promotion et de commercialisation en date du 18 février 2007 relatif au partage des coûts entre les parties en cas de force majeure ;
- (iii) Avec la société Med Taba for hotels S.A.E et la société PROPARCO, le 20 octobre 2010, un accord de paiement direct (Direct Payment Agreement) aux termes duquel la Société s'engage principalement à verser les sommes dues à la société Med Taba for hotels S.A.E au titre du contrat de management sur un compte bancaire nanti au profit de la PROCARCO ;
- (iv) Avec la société Med Taba for hotels S.A.E et la succursale égyptienne de votre société, le 8 octobre 2010, un Bridging Agreement relatif à l'exécution du contrat de management et du contrat de promotion et de commercialisation, permettant notamment à votre société de retenir sur les chiffres d'affaires du propriétaire du village certains montants dont sa rémunération.

d) Nature et objet

Contrat de support commercial et d'assistance développement de nouveaux villages dans la zone du Moyen-Orient.

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil de Surveillance du 25 juin 2001, votre société a conclu, le 28 septembre 2001, avec le groupe Rolaco un contrat de support commercial et

d'assistance au développement de nouveaux villages dans la zone du Moyen-Orient. Ce contrat d'une durée de 4 ans renouvelable est rémunéré :

- (i) Pour le support commercial par une commission (2% les deux premières années et 3% les deux années suivantes) sur la base des ventes des produits Club Med sur la zone du Moyen-Orient ;
- (ii) Pour l'assistance au développement de nouveaux villages par des honoraires de 650 euros par nouveau lit offert à la commercialisation dans cette zone.

Le versement de la commission relative au support commercial, au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2011, interviendra au cours de l'exercice social 2011/2012.

S'agissant de l'assistance au développement de nouveaux villages, votre société a versé à Rolaco une commission d'un montant de 693.136,95 euros au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2011.

e) Nature et objet

Contrat de location de l'ensemble immobilier de Villars-sur-Ollon.

Modalités

Suite à la cession du village de Villars-sur-Ollon (Suisse) par votre société au profit de Nouvelle Société Villars Palace dont l'actionnaire principal est indirectement le groupe Rolaco, votre société s'était engagée, aux termes d'une convention de bail, à louer cet ensemble immobilier pour une durée de 20 ans à compter du 1^{er} mai 1999 sur la base d'un loyer annuel de CHF 1.500.000, indexé sur le prix des séjours.

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 juin 2006, approuvé la conclusion d'un avenant à la convention de bail précitée qui prévoit les modifications suivantes :

- Un vaste programme de rénovation du village de Villars-sur-Ollon en vue de son passage en 4 tridents pour un budget estimé à 13,2 Millions de CHF ;
- La prise en charge du montant des travaux à hauteur de 10 Millions de CHF par Nouvelle Société Villars Palace, le solde des travaux devant être financé directement par votre société en sa qualité de maître d'ouvrage délégué ;
- L'augmentation du loyer pour un montant correspondant à 7% du montant de l'investissement financé par Nouvelle Société Villars Palace.

Le loyer pris en charge au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 s'élève à 3.367.530,80 CHF hors taxes et hors charges contre 3.261.466,80 CHF hors taxes et hors charges au cours de l'exercice précédent.

5. AVEC LA CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION

Personnes concernées

CMVT International représentée par M. Amine Benhalima et M. Anass Hour Alami (Administrateurs).



a) Nature et objet

Contrat de maîtrise d'ouvrage avec la Société Immobilière de la Mer (la « S.I.M »).

Modalités

Suite à l'autorisation du Conseil d'Administration du 10 juin 2010, votre société a conclu avec la Société Immobilière de la Mer (la « SIM ») les contrats suivants :

- (i) Un contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée en date du 11 juin 2010 relatif à la réalisation d'études préalables à la rénovation du village de Yasmina ;
- (ii) Un avenant au contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée du 11 juin 2010 en date du 5 août 2010 ; et
- (iii) Un contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée en date du 19 octobre 2010 relatif aux travaux de rénovation et d'extension du village de Yasmina ;
- (iv) Un avenant au contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée en date du 19 octobre 2010 en date du 24 septembre 2011.

Le versement de la rémunération de votre société en qualité de maître d'ouvrage délégué interviendra au cours de l'exercice social 2011/2012.

b) Nature et objet

Travaux de construction entrepris avec la Société Immobilière de la Mer (la « S.I.M »).

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de ses séances du 11 décembre 2006 et du 7 juin 2007, autorisé votre société à entreprendre les projets suivants avec la Société Immobilière de la Mer (la « SIM »), la structure développée en partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion et qui a pour objectif de regrouper les actifs marocains exploités par le Club Méditerranée au Maroc :

- Village Club Med de Yasmina : construction et aménagement de chambres GO et de vestiaires ;
- Village Club Med de Marrakech la Palmeraie : construction et aménagement du nouveau siège du Club Med (précédemment situé à Casablanca) ;
- Village Club Med d'Agadir : réaménagement des laboratoires et des chambres froides des cuisines ;
- Village de Smir : construction et aménagement de chambres GE et de vestiaires.

Les dépenses des travaux de construction seront engagées et payées par votre société en sa qualité de Maître d'Ouvrage Délégué et seront ensuite refacturées à l'identique à la SIM au terme des travaux.

Votre société se verra facturer un loyer complémentaire de 8,5% du montant définitif et hors TVA des travaux, soit sur une base identique aux contrats de bail en cours.

Trois avenants aux contrats de bail des villages de Yasmina, Marrakech la Palmeraie et Agadir ont été signés le 5 février 2009 et un avenant au contrat de bail du village de Smir a été signé le 2 juin 2009 en vu de couvrir cette extension et de prévoir les nouvelles modalités de loyer.

Compte tenu de ce qui précède, le loyer pris en charge pour l'ensemble des villages exploités par le Club Méditerranée au Maroc s'est élevé à 122.705.131 MAD hors taxes au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011.

6. CAUTION ET GARANTIE DONNEE

Sociétés cautionnées	Devise	Montant en principal restant dû au 31 octobre 2011
SPVV (crédit-bail)	EUR	7.000.000

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS SANS EXECUTION AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé

AVEC LES DIRIGEANTS DE VOTRE SOCIETE ET LES MANDATAIRES SOCIAUX DES FILIALES

Lors du Conseil de Surveillance du 11 décembre 1997, votre société s'est engagée à indemniser ou à compléter l'indemnisation de certains de ses dirigeants ou mandataires sociaux des filiales et participations dans le cas d'une mise en cause de leur responsabilité :

- Qui ne serait pas couverte par la police d'assurance souscrite du fait de l'exclusion de certaines situations ;
- Qui serait partiellement couverte de par l'existence d'une franchise.

Cette convention n'a pas eu d'effet au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 22 décembre 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre

4.4. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

La Direction de l'Audit Interne a été mandatée pour assurer la consolidation des informations reçues des différents départements impliqués dans le dispositif global de contrôle interne et de gestion des risques.

Conformément aux recommandations du groupe de travail de l'AMF sur les Comités d'Audit, le Comité d'audit du 2 décembre 2011 a pris connaissance du présent rapport avant qu'il ne soit publié. Celui-ci a par ailleurs été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 8 décembre 2011.

Les pratiques de la société relatives aux recommandations de l'AFEP/MEDEF en matière de gouvernance d'entreprise sont rappelées dans la partie 4 du présent rapport. Il convient de se reporter, concernant :

- La composition du Conseil, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des Comités, à la partie 4.2 du présent rapport ;
- Les limitations de pouvoirs du Directeur Général, à la partie 4.2.1.3 ;
- Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales, à la partie 4.2.1.4 ;
- Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, à la partie 4.6 ;
- les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, à la partie 2.3.5.

4.4.1. Objectifs du contrôle interne et référentiel utilisé

Définition et référentiel utilisé

Sur la base du cadre de référence de l'AMF publié en janvier 2007 et mis à jour en 2010, le contrôle interne est au Club Méditerranée un dispositif défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, à l'efficacité de ses opérations, et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- la fiabilité des informations financières;
- et d'une façon générale, la maîtrise de ses activités.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixée la Société, et à lutter contre la fraude, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

Le dispositif de contrôle interne du Club Méditerranée repose, dans un cadre de décentralisation des fonctions et des responsabilités, sur un ensemble de règles d'organisation, de politiques, de procédures et de pratiques visant à s'assurer de la mise en œuvre des mesures nécessaires pour maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs du Groupe.

Les procédures en vigueur au sein de la Société et de l'ensemble de ses filiales, détaillées ci-après dans le paragraphe 4.4.2, ont pour objet de :

- veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements du personnel s'inscrivent dans le cadre des orientations données aux activités de l'entreprise défini par les organes sociaux, les lois et réglementations applicables, les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise;
- protéger son patrimoine;
- vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de l'entreprise.

Pour parvenir à ces objectifs, le contrôle interne du Groupe s'articule au sein de chaque "Business Unit", sous la responsabilité des directions opérationnelles et fonctionnelles, à tous les niveaux de l'organisation. Chaque acteur du contrôle interne au sein de l'organisation est donc informé de son rôle et de ses responsabilités.

4.4.2 Dispositif général de contrôle interne

4.4.2.1. RECENSEMENT ET ANALYSE DES RISQUES

La cartographie des risques, déployée dès 2005, a été réactualisée en 2011 afin de prendre en compte l'évolution récente de l'activité et de l'environnement de l'entreprise.

Les principaux risques liés à l'activité du Groupe ont été recensés par des entretiens avec la Direction Générale, des membres des Comités de Direction des Business Units et les membres de directions fonctionnelles du Siège, en prenant également en considération l'expérience passée du Groupe en matière de risques.



L'objectif de ce processus, piloté par la Direction de l'Audit Interne, est d'identifier les principaux risques auxquels le Club Méditerranée est exposé, de les évaluer et de les hiérarchiser pour :

- diffuser en interne une vision partagée des risques principaux et renforcer la culture de contrôle interne
- ajuster le dispositif de contrôle interne en fonction des risques identifiés et contribuer ainsi à sécuriser davantage l'atteinte des objectifs.

Le processus de cartographie des risques couvre les champs stratégiques attachés aux processus opérationnels du Groupe, à son environnement et à ses fonctions supports, soit les principaux risques liés à :

- la conjoncture économique et les situations géopolitiques,
- l'environnement notamment climatique
- les réglementations et les assurances
- la gestion et la finance
- le social et les ressources humaines
- l'hygiène et la sécurité
- l'informatique
- le commercial, la relation client et l'image de l'entreprise

Par ailleurs, l'approche par les risques étant un processus dynamique, les risques géographiques sont revus, analysés et mis à jour par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre de la définition de ses plannings de mission.

Suite aux recommandations formulées par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre des missions d'Audit, un suivi de la mise en place des plans d'actions correctifs est réalisé. La synthèse de ce suivi est communiquée au Comité d'Audit.

4.4.2.2. L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

Référentiels internes utilisés

Charte éthique

Le Groupe a mis en place à la suite d'une décision du Directoire du 23 juin 1997 un Code d'éthique afin de sensibiliser le personnel et lui faire prendre conscience du fait que certains types d'activités et de relations sont sujets à de strictes limitations ou doivent être absolument évités. Ce Code couvre notamment les conflits d'intérêts potentiels, la politique du Groupe en matière de cadeaux, avantages, invitations et paiements en faveur de ses employés, l'utilisation d'informations confidentielles, le respect des lois applicables dans tous les pays dans lesquels le Groupe exerce une activité, le respect de la politique du Groupe. À cet égard, chaque employé devait répondre par oui ou par non à un questionnaire portant sur :

- un certain nombre de situations en vue de déterminer s'il est susceptible d'avoir des intérêts directs ou indirects contradictoires avec ceux du Groupe ;

- donner son accord pour se conformer à tous les aspects du Code d'éthique, en prenant toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que ses proches agissent de même, et en avisant dans les plus brefs délais la Direction des Ressources Humaines de tout événement ou situation relatif au Code qui le concerne.

Au cours de l'exercice 2008, un groupe de travail pluridisciplinaire a fait évoluer ce code éthique vers une charte éthique destinée à l'ensemble des collaborateurs du Club Méditerranée. Cette charte éthique a été présentée au Comité d'entreprise le 9 octobre 2008 et a reçu un avis favorable. Au cours de l'année 2009, cette charte éthique a été déployée au niveau mondial.

La Charte de l'Audit Interne

La Charte d'Audit a pour but de définir la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Direction de l'Audit Interne ainsi que, dans le cadre de l'exercice de ses missions, des droits et devoirs des auditeurs et audités.

Les Procédures

Les procédures comptables et financières et les procédures générales détaillées par principaux métiers sont diffusées aux différents responsables et à leurs équipes. Elles sont aussi centralisées par l'Audit Interne.

Les procédures concernant les villages sont mises à jour régulièrement sur l'intranet du Groupe.

Les nouveaux standards produits

La stratégie de montée en gamme initiée en 2004 dans le cadre du projet d'entreprise « Cap sur l'Incomparable » a conduit à l'actualisation de nos standards de qualité, la création de nouvelles prestations et la classification de nos Hébergements en 3 niveaux de confort (Chambres Club, Deluxe et Suites).

L'affirmation de la stratégie marketing et commerciale par niveau de gamme ainsi que la création de la gamme 5T en 2007 avec l'ouverture du village de la Plantation d'Albion a rendu nécessaire la spécification des standards par niveau de gamme afin de garantir à notre clientèle une promesse de marque au niveau prestations et qualité de service qui soit clairement affichée et progressive.

Ainsi, en 2009, un travail d'analyse de valeur et de clarification des niveaux de prestation attendus a permis de définir, pour chaque niveau de gamme et pour chaque filière produit (sports, restauration, famille, multiculturalité, etc), le détail des prestations et des moyens matériels et humains alloués pour les réaliser.

Ces nouveaux standards, en application depuis l'exercice 2009/2010 puis actualisés chaque année en novembre, sont inscrits dans les process de contrôle interne.



Les standards de qualité Services

Il fallait au produit Club Méditerranée un cadre assez précis pour assurer la régularité de la prestation dans le temps et l'harmonie d'un village à l'autre, mais assez souple aussi pour laisser toujours les équipes donner cours à leur spontanéité et leur créativité.

Ces standards (autrement dénommés "Quali Signs") ont été rédigés par plus de 600 GO dans le monde entier. Un manuel propre à chaque Village a été créé pour chaque service ; la mise en ligne de cette information par l'intranet de l'entreprise permet à chaque salarié d'avoir accès à l'information qui lui est nécessaire pour mener à bien son travail quotidien.

Les Quali Signs décrivent en termes de savoir-faire et de savoir être la prestation Club Méditerranée voulue. Ils sont organisés selon le parcours du client dans chacun des services (Hébergement, Table, Réception, Bar, ..). Chaque saison (2 fois par an) ils sont mis à jour selon les retours d'expériences des villages et les évolutions de la prestation.

Les Quali Signs sont adaptés à chaque village : composés de standards Monde, puis de standards spécifiques à leur business unit, gamme de trident, clientèles accueillies et activités proposées dans le Village. Ils contiennent environ 700 items tous services confondus.

Ce sont les managers du village (Chef de village, Responsables de service) qui sont en charge de veiller à l'application des standards dans le village et à l'accompagnement des équipes pour y parvenir. Lors des formations de managers, l'utilisation des standards est systématiquement rappelée. Les Quali Signs sont directement en format « autocontrôles » afin que les Managers du village puissent évaluer les standards non appliqués et mettre en place des actions pour les points à améliorer.

Il existe aussi des Quali Signs pour les Agences Club Méditerranée.

Afin de respecter la qualité de service attendue par nos clients et décrite dans les Quali Signs, le « comment faire » a été élaboré pour tous les métiers du Club Méditerranée. Ainsi les procédures, modes opératoires et bonnes pratiques (dénommés les "Pro Signs"), ont été écrits pour plus de 110 métiers. Ils ont été rédigés par les experts métiers et par les Responsables de service les plus confirmés. Les Directions des Ressources Humaines, des Achats, de la Sécurité ont ainsi collaboré à la rédaction des Pro Signs.

Ces outils métiers doivent aider nos GO®/GE® à être toujours plus professionnels.

Le manuel de gestion des situations sensibles et des crises

Ce manuel a pour but de définir les procédures à appliquer et à respecter en cas de situations sensibles ou de crises

auxquelles les équipes du Club Méditerranée pourraient être confrontées.

Ce document réalisé par la Direction Sécurité, Hygiène et Santé, dans un but à la fois préventif et curatif, contient de nombreuses fiches de situations types (crises sanitaires ou médicales, conflits, catastrophes naturelles) susceptibles de survenir au sein de nos installations ou dans les pays dans lesquels elles sont situées.

Le manuel de gestion des situations sensibles et des crises disponible dans chaque village sert également de support à toutes les formations internes à la gestion et la communication de crise.

Les systèmes d'information

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information. Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée et cette documentation est accessible à tout utilisateur des systèmes d'informations financiers via un portail web.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, mise en place de contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance de données erronées, conservation des informations et des données informatiques...).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe. Le système de réservation, ainsi que les données associées, et le système comptable sont des actifs majeurs du Club Méditerranée. Afin de prendre en compte ces impératifs et minimiser les risques associés à la non disponibilité des systèmes (pannes majeures, incendie, destruction du site ...), la Direction des Systèmes d'Information a mis en place les éléments suivants :

- les systèmes sont hébergés dans des centres informatiques spécialisés d'un infogéreur ;
- les composants matériels et logiciels sont répartis sur deux sites distants interconnectés (à l'exclusion des plateformes Internet dont paiement carte bancaire et accès GDS) ;
- les données sont répliquées en temps réel entre les deux sites et peuvent être rendues accessibles indifféremment par les applications sur chaque site ;
- un Plan de Reprise des activités a été rédigé afin de remettre en service au plus vite les applications sensibles (réservation, comptabilité...).



Dès que possible, les applications les moins sensibles (Gestion des ressources, Décisionnel,...) bénéficient de cette infrastructure.

Chaque utilisateur de la bureautique dispose d'un espace de stockage sur des serveurs sauvegardés. Ceci garantit la pérennité des données jugées sensibles par les utilisateurs. L'accès à ces moyens informatiques se fait par l'intermédiaire d'un réseau de télécommunication international privatif déployé sur les cinq continents. Le risque d'intrusion sur le réseau est évalué et testé périodiquement.

La gestion des utilisateurs et de leurs droits d'accès aux systèmes financiers fait régulièrement l'objet d'une revue sur la base des informations communiquées par les managers des différentes Business Units en vue de garder un lien très étroit entre les accès et les personnes présentes dans l'entreprise.

4.4.2.3. LES ACTEURS

La Direction Générale des Ressources Humaines

• Son organisation

La Direction Générale des Ressources Humaines (RH) a pour missions principales :

- la définition et la mise en place des stratégies et politiques RH,
- la coordination et l'animation des RH BU,
- la gestion et le développement des populations clés (Leadership Committee, GO Clés, Chefs de Village, Management...),
- le pilotage des réflexions d'organisation,
- la conduite du changement au sein du Groupe,
- le pilotage des relations sociales et des risques et opportunités juridiques,
- la gestion d'un centre de gestion RH qui regroupe des activités opérationnelles et bénéficie aussi bien au Groupe qu'aux BUs (Paie, Administration, Système d'Information RH...).

• Les procédures mises en place

Pour faciliter la mise en place des procédures et règles à respecter dans l'ensemble des équipes RH, un recueil de procédures appelé le « **What's what R.H. GO villages** » est à disposition des Responsables Ressources Humaines (RRH) pour l'ensemble des villages dans le monde. Il rassemble des fiches explicatives en matière de process et de règles concernant la gestion des GO villages dans les domaines suivants :

- Process Budgétaire et de gestion des effectifs

- Process Recrutement et intégration
- Process Affectations
- Process et règles de gestion Administration et Juridique
- Process Paie et rémunération
- Process Développement des Talents
- Ethique
- Qualité de vie GO

Plus spécifiquement, concernant la France, les principales procédures et documentations communiquées au RRH de chaque village en matière de droit social sont les recueils suivants:

- Règles juridiques sociales et procédures
- Institutions représentation du personnel
- Hygiène et Sécurité
- Gestion des personnels migrants
- Responsables de service (informations communiquées par le RRH village aux responsables de service de son village au cours d'une réunion organisée en début de saison).

Ces règles et process s'appliquent également aux bureaux de pays en cohérence avec les législations locales et en tenant compte de l'activité exercée dans ces bureaux.

Enfin, tous les nouveaux RRH reçoivent une **formation** sur les aspects juridiques sociaux. Tous les nouveaux Chefs de village sont sensibilisés aux enjeux et process juridiques sociaux.

La Direction Juridique

• Son organisation

La Direction Juridique, rattachée au Secrétariat Général, a pour missions de :

- veiller à ce que la Société respecte le cadre légal et réglementaire qui s'impose à elle partout où elle est présente,
- protéger le patrimoine et les activités du Groupe dans son ensemble,
- et défendre les intérêts de ce dernier, de ses mandataires sociaux et salariés dans le cadre de leurs fonctions.

Les Business Units Amériques (du Nord et Latine) et Asie ont un Directeur juridique qui veille à la protection et à la défense des intérêts de la Société dans leur zone. Dans la Business Unit Europe-Afrique, ce rôle revient à la Direction Juridique Groupe.

• Les procédures mises en place

Les Directeurs juridiques des Business Units ont l'obligation d'informer la Direction Juridique Groupe sur des matières sensibles dont la liste leur est rappelée régulièrement.



Il s'agit notamment des matières suivantes :

- toute procédure d'arbitrage ou judiciaire significative ;
- toute poursuite pénale contre la Société ou l'un de ses directeurs ou employés;
- en relation avec l'activité de développement de la Société, tout projet nécessitant une autorisation du Conseil d'Administration ou présentant un risque particulier pour l'entreprise (contentieux, exposition financière) ;
- tout engagement de caution, d'aval ou de garantie au nom de la Société et/ou de ses filiales et toute constitution de sûretés sur les biens sociaux ;
- tout achat, cession, souscription, apport ou échange de biens incorporels et corporels, mobiliers et immobiliers, de droits ou de valeurs, toute création de société ou d'entité sous quelque forme que ce soit ;
- tout projet prévoyant la constitution d'une entité à responsabilité illimitée ;
- toute affaire pouvant, à terme, impacter les opérations courantes du Groupe ou soulevant des questions de principe relatives à son fonctionnement ;
- toute opération entre la Société et l'une de ses filiales ou entre filiales ou entre sociétés ayant des dirigeants communs ;
- toute affaire jugée nécessaire d'être portée à la connaissance de la Direction Générale car pouvant porter atteinte à l'image du Groupe et à son éthique.

De plus, l'ensemble de l'encadrement du Groupe a été sensibilisé au respect des lois et règlements au travers de la mise en place d'un système de délégation de pouvoirs décliné jusqu'au niveau des villages.

La Direction des Assurances

La Direction des Assurances qui dépend hiérarchiquement du Directeur du Contrôle de Gestion a pour mission de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances par rapport aux risques encourus par le Groupe. La Société conduit sa politique de maîtrise des risques et de souscription des couvertures d'assurance au niveau consolidé. Des programmes d'assurance mondiaux ont été mis en place en partenariat avec des pools d'assureurs de premier plan, des assurances particulières sont souscrites localement.

Enfin, la Direction Générale reçoit régulièrement une information sur la nature des principaux risques du Groupe (couvertures en place, assurances, montant des garanties...).

La Direction Sécurité Hygiène Santé (SHS)

La Direction SHS rattachée au Secrétariat Général est chargée de mettre en œuvre les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques liés à la Sécurité, à l'Hygiène et à la Santé auxquels le Groupe est exposé. Elle doit aussi définir les plans d'actions visant à

améliorer la prévention et décider si nécessaire des mesures d'urgence exigées par une situation de crise.

• Son organisation

La Direction SHS compte 4 personnes. L'organisation repose sur des relais implantés dans chaque zone et dans les Business Units. Les fonctions support et communication sont centralisées au Siège. Enfin, la Direction SHS est en relation régulière avec les Ministères des Affaires Etrangères et du Tourisme.

• Ses missions

- La gestion des risques qui consiste en une veille politique, sociale, sanitaire et météorologique, a pour objectif d'adapter les processus de gestion des risques à l'évolution de l'environnement externe du Groupe.
- La gestion des crises est facilitée par l'existence du manuel de gestion de crise disponible dans chaque village. Une salle de gestion de crise est disponible en permanence au Siège, et des simulations sont régulièrement organisées.
- La gestion du risque sanitaire et médical au travers d'audits effectués régulièrement par des médecins hygiénistes.
- La gestion des accidents et maladies des GM et GO / GE.
- La gestion de la Sécurité / Sûreté qui se matérialise par des pro-Signs par activité, répertoriant les consignes à suivre pour minimiser les risques en village.

Pour toute activité sous traitée, une charte de sécurité est signée avec chaque prestataire, listant ses obligations en terme de sécurité et/ou d'hygiène.

• Fonctionnement et procédures mises en place

Des autocontrôles par service sont régulièrement réalisés par les responsables d'activités, sous le contrôle des Chefs de Services, et peuvent être exigés à tout moment.

Un Intranet SHS accessible par tous les villages, centralise toutes les procédures existantes. Des mises à jour sont régulièrement mises en ligne et aussitôt disponibles en village.

Une réunion Hygiène et Sécurité pilotée par le Chef de village se tient chaque mois dans chaque village afin de lister les problèmes et de mettre en place les plans d'actions correctifs ou préventifs.

Des formations et préventions autour des enjeux de sécurité sont organisées de façon récurrente et sont suivies d'audits et d'enquêtes ponctuelles.



La Direction des Achats

La Direction des Achats et de la Logistique, rattachée au Directeur Général Délégué en charge des finances, est responsable de la rationalisation des coûts des services et des coûts de possession des biens et équipements. Elle s'assure également que la bonne gestion des relations fournisseurs permette de répondre aux objectifs stratégiques du Groupe et est soucieuse de la maîtrise des risques fournisseurs à long terme.

La politique achat, appliquée par les bureaux d'achats internationaux, garantit à nos clients un niveau de service conforme à leur attentes.

Elle repose sur les axes forts suivants :

- Bâtir des relations à long terme avec des fournisseurs stratégiques (co-construction de produits et de prestations innovants, mise en place de démarches de progrès partagées entre acheteurs, utilisateurs et prestataires)
- Réduire les coûts (optimisation des périmètres géographiques des contrats, industrialisation de la démarche de sourcing)
- Développer les achats responsables (respect de l'écologie, respect des hommes).

Professionalisée, la Direction des Achats et de la Logistique dispose de process, de méthodes et de systèmes d'informations déployés au niveau monde dans les bureaux et dans l'ensemble des villages.

Une mission récurrente permet de réaliser chaque année le contrôle de la bonne mise en œuvre des méthodes et la bonne utilisation des systèmes auprès d'une partie des collaborateurs.

L'implication de la Direction des Achats et de la Logistique dans la montée en compétence de l'ensemble des acteurs s'intensifie auprès des acteurs concernés en villages, et en particulier auprès des responsables stocks et approvisionnements.

4.4.3 Dispositif de Contrôle interne spécifique lié à l'information financière et comptable

4.4.3.1. PRODUCTION ET DIFFUSION DE L'INFORMATION FINANCIERE

L'information financière du Groupe est directement issue du progiciel intégré de comptabilité et de gestion, reposant techniquement sur une base de données unique mondiale qui alimente par interface le logiciel de consolidation du Groupe.

Cette technologie qui permet de suivre l'évolution de la comptabilité dans les nombreux endroits de saisie dans le

monde (villages, bureaux de pays, Business Unit) en temps réel, est interfacée une fois par mois de façon automatique vers le progiciel de gestion et de consolidation.

La publication des informations financières du Groupe se fonde sur le format de Reporting interne de l'entreprise.

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière dont dépendent notamment la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction de la Trésorerie et des Financements, la Direction de l'Audit Interne et la Direction de la Communication Financière qui exerce une compétence transverse de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise.

Chaque Business Unit a son Directeur Général et sa Direction Financière/Contrôle de Gestion dont le responsable dépend fonctionnellement du Directeur Général Délégué en charge des Finances.

L'un des objectifs principaux du contrôle interne est de contribuer à l'assurance que les comptes consolidés et sociaux reflètent de façon sincère et fidèle la situation patrimoniale et l'activité du Groupe et fournissent une appréciation raisonnable des risques éventuels de toute nature auxquels il est susceptible de faire face.

Une série de contrôles a été mise en place sur chacune des entités afin de vérifier les principaux risques inhérents à l'exercice de l'activité pouvant affecter le processus d'établissement des comptes et les incidences financières qui en résultent.

Il s'agit notamment de contrôles sur l'enregistrement du chiffre d'affaires mensuel, le suivi des investissements, le suivi du recouvrement, l'étude de la fiscalité locale, le suivi des achats et le contrôle de l'information financière qui remonte de l'ensemble des pays.

Ces contrôles effectués mensuellement par l'ensemble des intervenants de la Direction Financière aux niveaux pays, Business Unit et Groupe visent à identifier d'éventuels dysfonctionnements.

4.4.3.2. LES ACTEURS

La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité

COMPTABILITE

• Son organisation

La Direction de la Comptabilité du Groupe a pour missions principales :



- le pilotage des clôtures mensuelles et annuelles du Groupe, selon les normes IFRS
- la diffusion des normes comptables Groupe et leur respect par les entités du Groupe
- l'administration fonctionnelle des systèmes d'information comptables Groupe
- la gestion de projets d'amélioration des processus et des systèmes d'information comptables
- la gestion directe des services comptables de CMSA France (dont la comptabilité des villages France) et la production des comptes sociaux des entités françaises (CMSA et filiales)
- la contribution aux projets de développement du Groupe (mesure des impacts comptables).

Le Groupe procède à une clôture mensuelle de ses comptes. Les comptes sont tenus localement suivant les normes comptables internationales IFRS.

A cet égard, la Direction de la Comptabilité organise et planifie l'ensemble des travaux comptables afin d'obtenir une consolidation fiable et cohérente des données; ceci étant largement facilité par l'utilisation d'un plan de comptes en normes Groupe, de notes de procédures comptables Groupe et d'un processus formalisé d'instructions de clôture. Le processus d'arrêtés des comptes du Groupe est donc applicable à toutes les composantes du périmètre de consolidation sans exception.

Chaque village est ainsi supervisé par un Responsable Financier garant de la gestion du site et de la maîtrise du contrôle interne. Le bureau de pays auquel est rattaché le village s'occupe des particularités locales et assure le contrôle comptable du village. Les bureaux des pays commerciaux traitent par ailleurs directement leur comptabilité. Les responsables financiers des bureaux de pays reportent fonctionnellement :

- pour les zones Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie, à la direction financière de la zone concernée (qui elle-même reporte fonctionnellement à la Direction financière Groupe)
- pour la zone Europe Afrique, à la direction comptable Groupe en charge de l'animation fonctionnelle comptable de cette zone.

Il en résulte que la Direction de la Comptabilité a un accès complet aux informations nécessaires à l'élaboration des comptes consolidés.

Un organigramme fonctionnel des fonctions clés de la Direction Comptable a été formalisé en vue d'identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable.

• Les procédures mises en place

Les principaux contrôles mensuels effectués en comptabilité sont les suivants :

- fournisseurs : la correcte interface entre la comptabilité générale et la balance auxiliaire est vérifiée. Un contrôle est effectué sur les fournisseurs débiteurs ;
- créances clients : la comptabilité clients du Siège et les Responsables Administratifs et Financiers contrôlent, grâce au système de comptabilité auxiliaire clients, la justification par les services commerciaux des dérivés éventuelles par rapport aux conditions générales de ventes (exemple : retards de paiement) ;
- l'équilibre et le contenu des comptes courants entre Club Méditerranée SA et les autres entités du Groupe sont vérifiés par la comptabilité du Siège ;
- les rapprochements bancaires ;
- chiffre d'affaires pays : les différentes entités valident par type de structure (revendeur ou agent), le correct enregistrement du chiffre d'affaires et des créances et le déversement de l'outil de réservation dans la comptabilité ;
- mise en place d'une structure de contrôle des interfaces automatiques pour le suivi des immobilisations. La génération des dotations aux amortissements automatiques grâce à l'outil de gestion des immobilisations est contrôlée chaque mois.

Par ailleurs, les principaux contrôles effectués par le Département de la Consolidation sont les suivants :

- le résultat du Groupe est analysé mensuellement : Résultat Opérationnel Courant Villages, Résultat Opérationnel Courant Patrimoine, Autre Résultat Opérationnel, Résultat financier ;
- le logiciel de gestion des immobilisations est rapproché de la comptabilité afin d'en vérifier l'équilibre. La correcte constatation des flux (augmentation, diminution, reclassement...) par les entités fait l'objet d'un contrôle automatique dans l'outil de consolidation ;
- les analyses plus complètes du bilan sont effectuées en mars et septembre. Lors des arrêtés semestriels et annuels, respectivement en avril et octobre, une analyse approfondie de tous les postes du bilan, hors bilan et tableau de financement est réalisée et publiée ;
- l'analyse par couple de devises du résultat de change ;
- la revue des impôts différés.



En collaboration avec les Directions du Contrôle de Gestion et de la Trésorerie et des Financements, les contrôles suivants sont effectués mensuellement en vue d'assurer la préservation des actifs :

- rapprochement du chiffre d'affaires avec le récapitulatif des ventes ;
- rapprochement du Résultat Opérationnel Courant (Villages et Patrimoine) et de l'Autre Résultat Opérationnel avec le résultat de gestion ;
- analyse des investissements ;
- analyse du résultat financier et du résultat de change ;
- analyse de l'endettement net.

Par ailleurs, il est procédé à des tests de dépréciation d'actifs :

- de manière systématique une fois par an sur les écarts d'acquisition et incorporels à durée de vie indéfinie ;
- à chaque clôture en cas de survenance d'indices de perte de valeur.

Enfin, le Département de la Consolidation réalise une veille normative sur tous les sujets susceptibles d'avoir des impacts sur les comptes consolidés et centralise, à son niveau, les sujets remontés par les bureaux de pays pour analyse technique et prise de décision sur le traitement comptable.

FISCALITE

• Son organisation

Les missions de la Direction de la Fiscalité consistent au niveau mondial à coordonner les problématiques fiscales internationales, à assurer la cohérence des décisions fiscales prises au niveau des "Business Units" et le suivi de l'ensemble des contrôles fiscaux.

Au niveau de la Société mère, elle assure le respect de l'ensemble des obligations fiscales déclaratives du Groupe intégré, ainsi que le suivi des contrôles fiscaux des sociétés françaises et la gestion des contentieux fiscaux.

Au sein des Business Units, ces missions sont dévolues au Responsable Financier de la business unit ou du pays en lien avec la Direction de la Fiscalité.

• Les procédures mises en place

La Direction de la Fiscalité assure une veille technique auprès des personnes en charge de la fiscalité dans chaque pays/Business Unit.

Elle réalise également un reporting semestriel destiné au Comité d'Audit faisant un point précis sur les contrôles et contentieux fiscaux en cours.

La Direction du Contrôle de Gestion

• Son organisation

La Direction du Contrôle de Gestion est l'organe de coordination du Contrôle de Gestion dans le monde. Chaque zone possède son département qui s'appuie sur des contrôleurs en poste localement dans les pays.

• Les procédures mises en place

Le Plan stratégique

Sur la base de la vision de la Direction Générale, un plan stratégique est élaboré et mis à jour chaque année. Il décrit les grandes évolutions et leurs impacts financiers, de manière qualitative et quantitative. La partie qualitative du Plan intègre l'ensemble des études marketing réalisées sur les pays stratégiques et les plans d'actions qui en découlent. La partie quantitative modélise les impacts financiers résultant des actions mises en œuvre et de l'environnement macroéconomique (croissance du secteur touristique, effet de change, inflation, ...).

Un Process budgétaire

Le Process budgétaire est coordonné par la Direction du Contrôle de Gestion. Initié au niveau des villages et bureaux commerciaux, il est ensuite consolidé au niveau des "Business Unit" avant de remonter au niveau du Groupe.

Le Process budgétaire est un bon outil de contrôle interne permettant l'analyse de l'ensemble des flux financiers.

Le budget est présenté au Conseil d'Administration pour approbation chaque année au mois d'octobre.

Un reporting mensuel détaillé

Une clôture est réalisée à chaque fin de mois et fait l'objet d'un reporting à la Direction Générale. Au cours d'un Comité de Direction Générale, chaque "Business Unit" présente l'activité du mois. Une consolidation du résultat au niveau Groupe est également réalisée. Ces informations extraites du progiciel de gestion du Groupe sont issues de la comptabilité.

La réalisation d'une prévision

Sur la base du réalisé des 2 premiers mois et sur les prévisions actualisées de l'activité, la Direction du Contrôle de Gestion élabore une prévision pour la fin de saison. Ce process permet de mesurer l'impact éventuel des évolutions de l'activité. Cette projection est révisée après chaque clôture mensuelle jusqu'à la fin de la saison.

Les principaux contrôles effectués par la Direction du Contrôle de Gestion sont les suivants :

- analyse détaillée de l'activité par pays de vente et destination ;
- analyse dans le détail de la rentabilité de chaque axe opérationnel (marges transports, marges opérations, contrôle des coûts villages et Sièges) ;
- contrôle des effectifs.

La Direction de la Trésorerie et des financements

• Son organisation

La Direction de la Trésorerie et des Financements du Club Méditerranée a pour mission de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement.

Cette Direction est en charge de:

- gérer les ressources financières (financement et placement) afin d'assurer la liquidité du Groupe,
- assurer le contrôle des charges financières,
- gérer les flux (cash management),
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change et de taux),
- assurer le suivi de la relation bancaire,
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et auprès du Développement pour le financement des nouveaux projets.

• Les procédures mises en place

Afin d'assurer ses missions, la Direction de la Trésorerie et des Financements a défini des règles et procédures Groupe. À titre d'exemples, afin de limiter les risques de fraude, une procédure relative aux signatures autorisées sur les comptes bancaires ainsi qu'une procédure sur la signature et l'envoi de fichiers de lots de règlements fournisseurs ont été mises en place.

Des reportings hebdomadaires et mensuels permettent d'informer la Direction Générale du niveau d'endettement et de liquidité du Groupe (actuel et prévisionnel), du suivi des risques, du détail des opérations de couvertures, de l'état de la relation bancaire (répartition des flux et engagements, évolution des comptes, conditions bancaires), etc.

L'équipe Trésorerie s'appuie sur un système de gestion de trésorerie permettant le suivi des principaux indicateurs de liquidité et de l'ensemble des instruments financiers utilisés au niveau central.

En matière d'opérations de marché, les tâches sont segmentées: l'ordonnancement, l'exécution et le contrôle sont effectués par trois personnes différentes.

L'ensemble des opérations de couverture de change est présenté systématiquement en Comité d'Audit.

La Direction de la Communication Financière

• Son organisation

La Direction de la Communication Financière est centralisée au siège du Club Méditerranée et est en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats de la Société.

• Les procédures mises en place

La Direction de la Communication Financière établit chaque année un échéancier récapitulant l'ensemble des obligations périodiques de la Société en matière de communication financière au marché et aux institutions réglementaires Boursières.

Cet échéancier précise :

- La nature et l'échéance de chaque obligation périodique ;
- Les personnes responsables de l'établissement des comptes ;
- Les textes de références y afférents.

Cet échéancier est diffusé en interne aux équipes travaillant plus spécifiquement sur la communication financière.

Les procédures relatives au contrôle de l'information financière et comptable reposent sur :

- Les contrôles financiers mensuels de l'ensemble des informations comptables et financières par les contrôleurs de gestion et la trésorerie ;
- La vérification des comptes par les Commissaires aux Comptes des informations données dans le rapport semestriel et le rapport annuel.

De plus, la Direction de la Communication Financière identifie les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques en collaboration avec la Direction Juridique.



4.4.4. Pilotage et surveillance du dispositif

Pilotage managérial

Impulsion donnée par la Direction Générale, le Conseil d'Administration et les Comités spécialisés

La Direction Générale s'assure de la mise en place, de la déclinaison et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne en organisant la surveillance de ce dispositif.

Pour déterminer les orientations de l'activité et veiller à leur mise en œuvre, le Conseil s'appuie sur les travaux des Comités spécialisés. La composition et les rôles du Conseil et des comités spécialisés sont précisés dans la partie 4.1 du Document de référence.

Qualité et satisfaction client

La recherche de l'amélioration de la qualité a toujours été une préoccupation majeure de la Société. C'est pourquoi la Direction de la qualité s'est structurée, ces dernières années, en vue de mettre en place une démarche organisée, afin d'accompagner le développement de l'entreprise, de ses produits et de ses marchés.

La Qualité au Club Méditerranée est composée d'une Direction Qualité Corporate et de Relais Qualité dans les business units.

Cette démarche repose en particulier sur un système rigoureux d'écoute des clients du Club Méditerranée ("GM"), de définition et de suivi du produit.

Les retours clients

La satisfaction client au Club Méditerranée est recueillie de façon centralisée au travers d'un questionnaire de satisfaction envoyé à chaque foyer de GM dans le monde («le GM Feedback»), par l'analyse des courriers des clients, mais aussi de façon décentralisée au travers du contact quotidien et permanent des GO avec leurs GM grâce à des tables rondes / focus groupes en village et la veille permanente dans tous les services du village.

Le « GM » Feedback

Il s'agit d'une enquête de satisfaction adressée à tous les foyers de GM dans le monde qui obtient un taux de retour de 40%. Le Club Méditerranée demande à ses clients de juger l'intégralité de la prestation en village au travers d'une centaine de questions : de l'information / réservation avant son séjour, en passant par l'arrivée, les GO, la chambre... jusqu'au départ du village.

Plus de 360.000 questionnaires sont envoyés dans le monde, en 11 langues différentes et les GM peuvent répondre par papier ou par Internet ("e-Feedback"). Le taux de retour s'élève à 43% en France et en Suisse et reste très élevé même au sein de clientèles plus éloignées comme à Hong Kong avec 48% ou les Etats-Unis avec 34%.

Ce taux de retour est très haut pour la profession et au vu de la longueur du questionnaire. Il démontre l'attachement des clients à la marque Club Méditerranée ainsi que la hauteur de leurs attentes vis à vis d'elle. D'un point de vue statistique, il assure la fiabilité et la représentativité des résultats obtenus. Cela permet d'ajuster au plus près la prestation et de mener des actions de progrès prioritaires.

Outre les rapports par village, sont publiés également des résultats par business units, pays opérationnels et par nationalité des GM. Si le GM Feedback est diffusé à un nombre restreint de personnes dans l'entreprise, cela touche pour autant de multiples fonctions différentes allant du Chef de village au Comité de Direction Générale en passant par les directions opérationnelles concernées.

Le rythme de diffusion des données est élevé puisque les résultats sont publiés une semaine sur deux : ce qui permet d'alerter quand les indicateurs sont en baisse, de suivre la prestation et les progrès réalisés de façon quasi constante.

Quand des villages sont identifiés comme étant en difficulté, des plans d'actions sont demandés aux opérationnels avec l'aide des directions transversales (Prestations, RH) qui soutiennent le village.

Le GM Feedback est un outil très riche de pilotage, de progrès, et de benchmark interne, dont les résultats sont analysés et pris en compte tant dans le management quotidien du village que dans des choix à plus long terme.

Les synthèses courriers

Les courriers clients sont une source importante d'amélioration. Les verbatims principaux sont extraits des courriers et classés par motifs d'insatisfaction et de satisfaction. Ils sont consolidés dans des fiches par Village appelées les synthèses courriers.

Les synthèses courriers sont publiées tous les 15 jours et constituent un complément qualitatif aux résultats quantitatifs du GM Feedback.

Les Essentiels de la satisfaction pour fidéliser les GM

Des analyses de hiérarchisation de la satisfaction permettent d'identifier les actions prioritaires à mener. Elles définissent les critères qui ont le plus d'importance pour les clients et donc ceux qui impactent le plus leur fidélisation.

Ces critères sont associés aux principaux éléments de contexte (historique de satisfaction, courriers, types de clientèles) pour établir des recommandations d'actions par



Village. Celles-ci sont diffusées sous forme de fiches par Village appelées «Les Essentiels de la satisfaction pour fidéliser les GM».

Ces fiches sont diffusées une fois par saison au moment de la fixation des objectifs du Village.

Les « visites mystères »

Des visiteurs mystères neutres mesurent le respect des standards produits (Quali Signs) en village. Ils sont recrutés et briefés par une société spécialisée sur des critères précis de recrutement définis par le Club Méditerranée (sérieux éprouvé, profils correspondant à la clientèle du Club Méditerranée, comportement neutre et non piéteur).

Munis de la grille des Quali Signs du village, ils viennent contrôler leur mise en place à toutes les étapes de leur séjour : de l'arrivée à l'aéroport au départ du village.

Le « GM mystère » se présente à la fin du séjour au Chef de village et lui fait un premier débriefing oral afin que celui-ci puisse corriger les anomalies sur les points identifiés. Puis un rapport écrit est restitué au Chef de village, au Directeur de pays et à la Direction de la prestation sous une dizaine de jours.

Selon le score obtenu, le Chef de village enverra son plan d'actions correctrices à son Directeur de pays et au relais Qualité de sa Business Unit.

Les outils de la Direction de la qualité : les standards (Quali Signs, Pro Signs) et la mesure (retours clients, GM mystère) permettent de mettre en place un système d'amélioration permanente afin de faire vivre à nos GM l'expérience Club Méditerranée voulue et de les fidéliser.

Direction de l'Audit Interne

Activité indépendante et objective, l'Audit Interne donne au Club Méditerranée une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations sur le périmètre audité, et lui apporte ses conseils pour les améliorer.

Elle aide le Club Méditerranée à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique :

- les risques financiers et opérationnels
- la qualité du dispositif de contrôle interne
- la conformité aux dispositions légales et réglementaires, aux procédures
- la prévention du risque de fraude.

Une synthèse des travaux réalisés par l'Audit Interne est diffusée sous la forme d'un rapport d'activité aux membres du Comité de Direction Générale. Une synthèse des missions d'audit est présentée à chaque Comité d'Audit.

• Son organisation

La Direction de l'Audit Interne est centralisée au Siège du Club Méditerranée et exerce une compétence transversale de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise.

L'équipe est composée de 6 personnes. La Direction de l'Audit Interne dépend directement du Directeur Général Délégué en charge des Finances.

• Ses missions

La Direction de l'Audit Interne intervient pour examiner une fonction ou une activité du Groupe, au Siège, dans les Bureaux de pays et dans les villages. Elle coordonne ses travaux avec ceux des Commissaires aux comptes. L'Audit Interne procède à des travaux qui s'articulent autour de trois types de missions :

- **L'audit financier** qui consiste en la revue des états financiers, l'examen des systèmes et règles établis en vue d'assurer la fiabilité des informations financières ; ces contrôles permettent de s'assurer que les principes et le manuel des principes comptables sont respectés.
- **L'audit opérationnel** qui comprend la revue des différents cycles de l'entreprise (commercial, achats, ressources humaines...) et l'évaluation du contrôle interne afin de s'assurer que l'organisation en place permet de maîtriser les risques et d'atteindre les objectifs fixés ;
- **Les missions spéciales** : il s'agit de missions ponctuelles diverses comme le soutien aux opérationnels, des missions de diagnostics ou d'organisation pour le compte de la Direction Générale.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne permet la diffusion d'une culture de contrôle et impulse les changements pour un meilleur environnement de contrôle interne et de gestion des risques au niveau de l'organisation (intervention lors des séminaires financiers et participation aux formations des nouveaux Cost Controllers, Responsables Financiers et des Responsables Financiers plus confirmés ...).

• Fonctionnement et procédures mises en place

La Direction de l'Audit Interne élabore chaque semestre un programme d'audit en s'appuyant sur une méthodologie fondée sur les risques et le soumet au Comité d'Audit pour approbation. L'état d'avancement de ce programme et la synthèse des missions réalisées sont présentés deux fois par an au Comité d'Audit.

Les missions de la Direction de l'Audit Interne s'articulent autour de quatre phases :



- Phase de préparation permettant aux auditeurs d'appréhender les éléments de contexte de l'entité ou du sujet audités, et de préciser le périmètre d'intervention ;
- Phase « terrain » au cours de laquelle les auditeurs analysent les causes et conséquences des risques identifiés au travers d'entretiens et tests d'audit. Les auditeurs partagent les constats avec les audités et associent ces derniers à la définition des recommandations dont la mise en œuvre permettra la réduction des risques ;
- Diffusion de rapports de synthèse sur les principaux dysfonctionnements constatés et recommandations associées auprès du service audité, de sa Direction incluant les membres du Comité de Direction Générale concernés, et au Directeur Général Délégué; une synthèse est envoyée au Président Directeur Général
- Suivi et accompagnement des audités dans la mise en place des plans d'actions correctifs.

Enfin, chaque mission en village ou en bureau de pays donne lieu au calcul d'une note sur 10, permettant d'évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne, de comparer les entités auditées entre elles ainsi que leur progression dans le cadre d'un suivi d'audit.

Dans le cadre de la décentralisation opérationnelle et dans une logique pédagogique d'autoévaluation du dispositif de contrôle interne, une matrice d'autocontrôle est diffusée par la Direction de l'Audit Interne :

- à l'ensemble des villages 2 fois par semestre.
- à l'ensemble des bureaux de pays 2 fois par an (lancement en 2011).

Ces auto diagnostics contribuent à l'amélioration de la performance de chaque service par :

- une mesure régulière du respect des process et des procédures en place ;
- une appréciation objective et réaliste de la qualité du contrôle interne (méthodologie uniforme aboutissant à une notation mathématique) ;
- la mise en place de plans d'actions correctifs suivis dans le temps.

Cet outil représente une réelle avancée dans l'optique d'un contrôle interne fiable et efficient dans le monde entier. A cet égard, la Direction de l'Audit Interne veille à faire évoluer ces outils tous les ans en vue de répondre aux exigences de maîtrise des risques et des fraudes en lien avec l'évolution de l'organisation, de ses process et des systèmes d'information.

Les commissaires aux comptes participent aux réunions du Comité d'Audit et se tiennent informés des missions réalisées par la Direction de l'Audit Interne. À cet égard, ils sont destinataires des rapports d'activité de la Direction de l'Audit Interne.

CONCLUSION

En 2011, le Groupe a poursuivi sa politique de sensibilisation aux risques inhérents à ses activités et à l'amélioration de son dispositif de contrôle interne associé.

4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTROLE INTERNE

Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Club Méditerranée

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Club Méditerranée et en application des dispositions de l'article L. 225 235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 22 décembre 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre



4.6. REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Lors de sa réunion du 10 décembre 2008, le Conseil d'Administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.

En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 [L. 225-68] du code de commerce à compter de l'exercice en cours.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'Administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

4.6.1. Synthèse des Rémunérations

Montants bruts en €

Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général	Montants exercice 2010		Montants exercice 2011	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	650 690	650 690	660 440	660 440
Rémunération variable	526 850	-	599 285	526 850
Jetons de présence	27 500	34 866	19 551	27 500
Avantages en nature	33 069	33 069	39 729	39 729
Total	1 238 109	718 625	1 319 005	1 254 519
<i>Rémunération variable cible</i>	652 824		665 880	

Montants bruts en €

Michel Wolfovski Directeur Général Délégué, Directeur Financier	Montants exercice 2010		Montants exercice 2011	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	375 750	375 750	381 576	381 576
Rémunération variable	213 250	131 445	258 733	213 250
Avantages en nature	33 566	33 566	30 246	30 246
Total	622 566	540 761	670 555	625 072
<i>Rémunération variable cible</i>	264 215		269 511	

REMUNERATION VARIABLE

Lors de sa réunion du 8 décembre 2010, le Conseil d'Administration a décidé, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et Rémunérations les éléments de rémunérations variables suivants pour les mandataires sociaux.

Rappel des règles

Plus de 1 000 collaborateurs dans le Groupe ont une part variable dans leur rémunération totale.

Parmi eux, pour environ 280 personnes, cette rémunération variable est composée d'une part liée aux résultats personnels et d'une part liée aux résultats du Groupe. Il s'agit majoritairement des directeurs, des chefs de village et des managers ayant un certain niveau de responsabilité.

La proportion, dans la rémunération variable, de la part liée aux résultats personnels et de celle liée aux résultats du Groupe est fixée par niveau de responsabilité et pour tenir compte de l'impact direct de chacun sur ces résultats. Cette part est de 30% pour un manager, de 60% pour les membres du Comité de Direction Générale et de 70% pour les mandataires sociaux.

Par ailleurs, plus de 800 GO ont également une partie variable dans leur rémunération totale mais celle-ci est basée exclusivement sur leurs résultats personnels. Il s'agit essentiellement de fonctions commerciales, d'acheteurs ou de responsables de service villages.

Performance Groupe 2011

La performance Groupe est fonction de 3 critères que sont :

- le Business Volume (BV) qui compte pour 25%,
- le Résultat Net qui compte pour 25%,
- l'EBITDA Villages qui compte pour 50%.

Le Conseil d'Administration a examiné le pourcentage d'atteinte des différents critères prédéfinis sur la base des chiffres présentés par le Comité des Nominations et Rémunérations qui s'est tenu le 30 novembre 2011.

Il a retenu comme performance Groupe 2011, pour le calcul de la rémunération variable, un pourcentage d'atteinte des objectifs de 90%.

Ce niveau de performance s'applique donc à l'ensemble des salariés du Groupe Club Méditerranée éligibles à une rémunération variable, telle que décrite ci-dessus.

Pour rappel la performance Groupe 2010 était de 66% et celle de 2009 de 32%.

Rémunération variable 2011 des mandataires sociaux

Les objectifs individuels des mandataires sociaux sont basés sur des éléments spécifiques et mesurables et ont été déterminés par le Conseil d'Administration du 3 mars 2011. Ces objectifs, qui sont confidentiels, sont basés sur la stratégie de l'entreprise et sont de nature qualitative ou quantitative (satisfaction clients, Free cash flow ...).

Le Conseil d'Administration a examiné le niveau d'atteinte des objectifs individuels 2011 du Président Directeur Général, Monsieur Henri Giscard d'Estaing. Sur cette base, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à celui-ci une part individuelle de 90% et, compte tenu d'une performance Groupe à 90%, de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2011 à 599 295 €.

Pour rappel la performance individuelle du Président Directeur Général, Monsieur Henri Giscard d'Estaing, était de 115% en 2010.

Pour ce qui est du Directeur Général Délégué, Directeur Financier Monsieur Michel Wolfovski, et compte tenu du niveau de réalisation de ses objectifs individuels, le Conseil d'Administration a décidé de fixer le pourcentage d'atteinte de sa part individuelle à 110% et, du fait de la performance Groupe de 90%, de fixer le montant de sa rémunération variable à 258 733 € au titre de l'exercice 2011.

Pour mémoire, la performance individuelle du Directeur Général Délégué, Directeur Financier Monsieur Michel Wolfovski, était de 115% en 2010.

REMUNERATION FIXE

Lors de sa réunion du 8 juin 2011, le Conseil d'Administration a décidé, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et Rémunérations, que le niveau de la rémunération annuelle de base brute des mandataires sociaux est augmenté de 2% à compter du 1er avril 2011. Cette augmentation correspond à la moyenne de la hausse des rémunérations des collaborateurs de la société Club Méditerranée S.A en 2010.

AVANTAGES EN NATURE

Les avantages en nature correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction et aux séjours passés dans des villages du Club Méditerranée. Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des dirigeants mandataires sociaux.

RETRAITE COMPLEMENTAIRE

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, comme les autres cadres de la société Club Méditerranée S.A d'un régime de retraite complémentaire à cotisations définies. Le montant de ces cotisations s'élève à 5% de leur rémunération pour la part plafonnée à 8 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, au delà le taux de cotisation est de 10%.

PREVOYANCE ET FRAIS DE SANTE

Le Président Directeur Général, Henri Giscard d'Estaing, ne bénéficie pas du régime général d'assurance chômage du fait de son mandat social et aucune assurance privée n'a été souscrite.

En conséquence, ce dernier ne pourrait prétendre à aucune prestation chômage en cas de perte d'emploi, ni bénéficier du système conventionnel de portabilité qui prévoit une extension des régimes conventionnels de frais de santé et prévoyance pendant une durée maximale de 9 mois pour les salariés de la société Club Méditerranée qui, suite à la perte de leur emploi, percevraient des prestations chômage.

Le Comité des Nominations et Rémunérations souhaite que le Président Directeur Général puisse bénéficier de la continuité de tout ou partie de ses garanties prévoyance et frais de santé, et ce dans le même esprit que celle mise en place pour les salariés de la société Club Méditerranée qui rentrent dans le champ d'application de la portabilité.

Le Conseil d'Administration du 3 novembre 2011 a décidé, comme le propose l'assureur actuel AXA, d'une extension de la couverture prévoyance et frais de santé au profit de Monsieur Henri Giscard d'Estaing en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle de son contrat de travail, et ce pendant une durée de 9 mois maximum à compter de la fin du préavis éventuel du Président Directeur Général. Le montant total de la cotisation pour la durée maximum de 9 mois serait de 4,5 K€ et serait supporté par la société Club Méditerranée.

Il est précisé que cette extension de couverture s'interromprait en cas de nouvelle couverture du même type dont bénéficierait Monsieur Henri Giscard d'Estaing du fait, notamment, d'un nouvel emploi.

Le Conseil d'Administration a subordonné cette extension de contrat aux mêmes conditions de performance que celles validées par le Conseil du 10 décembre 2008 et renouvelées le 3 mars 2011 pour le versement de l'indemnité contractuelle de départ :

- la mise en œuvre de l'extension du contrat sera donc effective si le pourcentage moyen d'atteinte (période des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis) des bonus annuels constatés (« Bonus ») sur les bonus cibles est au minimum égal à 40%.

La cotisation patronale afférente à cette extension du contrat de prévoyance ne sera pas prise en compte pour calculer les deux années de Rémunération Brute servant de base au calcul de l'indemnité contractuelle de départ. Ce montant de cotisation sera déduit de l'indemnité contractuelle de départ éventuellement due à Monsieur Henri Giscard d'Estaing.



REMUNERATION EXCEPTIONNELLE LONG TERME

Le Conseil d'Administration considère indispensable d'associer les mandataires sociaux à la performance de l'entreprise dans le cadre de la réalisation du plan stratégique 2010-2012 ainsi qu'à la performance du cours de bourse.

En 2009, les mandataires sociaux ont renoncé au bénéfice des Stock-options qui leurs avaient été attribuées, et du fait de la loi de décembre 2008, ils n'ont pas bénéficié en 2010 du plan de Stock-options.

Lors de sa réunion du 10 juin 2010, le Conseil d'Administration a donc décidé de mettre en place une rémunération exceptionnelle long terme soumis à critères de performance en fonction de deux critères :

- un premier critère, lié à la réalisation du plan stratégique 2010-2012, composé de 3 éléments :
 - une marge d'EBITDA Villages au minimum de 9,5%
 - une distribution directe au minimum de 59%,
 - un parc de villages en 4 & 5 Tridents au minimum de 64%,
- un deuxième critère lié au cours de bourse :
 - sur 3 ans, une performance de l'action Club Méditerranée par rapport à la performance du SBF 120 au minimum de 80%.

Dès lors que le premier critère serait atteint et en fonction du niveau d'atteinte du deuxième critère, et ce à la clôture de l'exercice 2012, le montant de la rémunération long terme qui serait versée aux mandataires sociaux pourrait varier entre 0,8 fois et 1,5 fois leur rémunération annuelle de base.

INDEMNITES DE DEPART

Le 10 décembre 2008 et le 3 mars 2011, le Conseil d'Administration de la Société s'est prononcé, conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007, sur l'indemnité due en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général, M. Henri Giscard d'Estaing, et du Directeur Général Délégué, Directeur Financier M. Michel Wolfovski ainsi que sur les conditions de performance dont l'atteinte devra être constatée par le Conseil d'Administration pour décider de l'attribution de cette indemnité.

L'indemnité qui serait due en cas de cessation⁵ des fonctions (hors cas de licenciement, pour faute grave ou lourde), serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération brute (hors la rémunération exceptionnelle long terme validée par le Conseil d'Administration du 10 juin 2010). Elle est subordonnée à l'atteinte de critères de performance.

⁵ La cessation de fonction à l'initiative du Président-Directeur Général et/ou Directeur Général Délégué ne rentre pas dans le champ d'application de cette disposition

Le critère de performance auquel est subordonnée cette indemnité correspond au pourcentage moyen de la rémunération variable annuelle effectivement versée (« rémunération variable ») sur la rémunération variable cible servant de calcul à la rémunération variable versée. Le pourcentage moyen est calculé sur une période de référence identique à celle de la durée des mandats, soit 3 ans.

Les modalités d'appréciation et d'application du critère de performance sont les suivantes :

- aucune indemnité n'est versée si le pourcentage moyen de la rémunération variable sur la rémunération variable cible constatée sur la période de référence est inférieur à 40%.
- 50% de l'indemnité est versée si le pourcentage moyen de la rémunération variable sur la rémunération variable cible constatée sur la période de référence atteint 40%.
- 100% de l'indemnité est versée si le pourcentage moyen de la rémunération variable sur la rémunération variable cible constatée sur la période de référence atteint 70%.
- Entre ces deux bornes, la progression du pourcentage de l'indemnité à verser est linéaire.

Dans le cas où les indemnités de départ seraient versées aux mandataires sociaux, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de la Société.

4.6.2. Autres éléments et engagements

OPTIONS DE SOUSCRIPTIONS ET ACTIONS GRATUITES

Il n'y a pas eu d'options de souscription d'actions accordées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2011.

Les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation, conformément à la loi, de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, une partie de leurs options de souscription et d'actions correspondant à 30% de la plus-value de cession pour les options ou d'acquisition définitive pour les actions gratuites. Cette disposition s'applique à compter des plans attribués depuis 2007.

Au 31 octobre 2011, les dirigeants mandataires sociaux détiennent les options suivantes :

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ACCORDEES AU COURS DES EXERCICES PRECEDENTS ET NON ENCORE EXERCEES

Henri Giscard d'Estaing	Plan H	Plan I	Plan J	Plan K	Plan L	Plan M
Date du Directoire/Conseil d'Administration	28.02.03	15.01.04	11.01.05	14.03.06	08.03.07	11.03.08
Point de départ d'exercice	01.03.06	15.01.07	11.01.08	14.03.09	08.03.10	11.03.11
Date d'expiration	27.02.13	14.02.14	10.01.13	13.03.14	07.03.15	10.03.16
Prix de souscription (en euros)	32,11	28,47	32,11	39,15	39,51	29,71
Nombre d'options attribuées	141 700	35 970	43 600	32 700	34 336	38 150
Nombre d'options exercées	9 265					
Nombre d'options en cours	132 435	35 970	43 600	32 700	34 336	38 150

Michel Wolfovski	Plan H	Plan I	Plan J	Plan K	Plan L	Plan M
Date du Directoire/Conseil d'Administration	28.02.03	15.01.04	11.01.05	14.03.06	08.03.07	11.03.08
Point de départ d'exercice	01.03.06	15.01.07	11.01.08	14.03.09	08.03.10	11.03.11
Date d'expiration	27.02.13	14.02.14	10.01.13	13.03.14	07.03.15	10.03.16
Prix de souscription (en euros)	32,11	28,47	32,11	39,15	39,51	29,71
Nombre d'options attribuées	32 700	10 900	27 250	21 800	17 440	16 350
Nombre d'options exercées	24 525					
Nombre d'options en cours	8 175	10 900	27 250	21 800	17 440	16 350

AUTRES

Dirigeant Mandataire Social (PDG et DGD)	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général Date début mandat : 03.03.2011 Date fin mandat : mars-14	X (Contrat de travail suspendu)		X (p 111 du présent document de référence)		X (pages 111 et 112-113 du présent document de référence)			X
Michel Wolfovski Directeur Général Délégué, Directeur Financier Date début mandat : 03.03.2011 Date fin mandat : mars-14	X		X (p 111 du présent document de référence)		X (pages 111 et 112-113 du présent document de référence)			X

Conformément aux dispositions du Rapport AFEP MEDEF auquel le Groupe Club Méditerranée a adhéré, il est recommandé lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.



Cette recommandation s'applique notamment aux mandats de Président, Président-Directeur Général et Directeur Général, lors du renouvellement des mandats confiés avant le 6 octobre 2008, date à laquelle la recommandation a été rendue publique.

Le Conseil d'Administration du 3 mars 2011, suite au renouvellement de mandat, a validé le maintien du contrat de travail du Président Directeur Général dans la mesure où même si cela ne suit pas les recommandations du rapport AFEP MEDEF, cette décision est conforme au disposition du rapport AMF du 12 juillet 2010 et confirmé par celui du 13 décembre 2011 qui stipule « qu'une société respecte le code lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de sa situation personnelle »

SYNTHESE DES REMUNERATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Montants bruts en €

Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2010	Montants au titre de l'exercice 2011
Rémunérations dues	1 238 109	1 319 005
Valorisation des options attribuées ⁽¹⁾	N/A	N/A
Total	1 238 109	1 319 005

Montants bruts en €

Michel Wolfovski Directeur Général Délégué, Directeur Financier	Montants au titre de l'exercice 2010	Montants au titre de l'exercice 2011
Rémunérations dues	622 566	670 555
Valorisation des options attribuées ⁽¹⁾	N/A	N/A
Total	622 566	670 555

(1) Pour 2010 et 2011 pas de valorisation dans la mesure où il n'y a pas eu d'attribution d'options en 2010 ni 2011 pour les mandataires sociaux.

4.6.3. Rémunération des membres du Comité de Direction Générale

Le montant brut des rémunérations globales versé pendant l'exercice 2011 aux membres du Comité de Direction Générale, y compris les dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 4 036 K€ en 2011 contre 2 995 K€ en 2010.

Les membres du Comité de Direction Générale, autres que les dirigeants mandataires sociaux, bénéficient de régimes de retraite complémentaires à cotisations définies. Le montant de ces cotisations s'élève à 5% de leur rémunération pour la part plafonnée à 8 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, au delà le taux de cotisation est de 10%

4.6.4. Information relative aux salariés non mandataires sociaux

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	83 000	17,32	P
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 9 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	Aucune option exercée au cours de l'exercice		

L'information relative aux plans d'options et d'actions gratuites en cours au 31 octobre 2011 est donnée en note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5. Rémunération des autres mandataires sociaux – Jetons de présence

L'Assemblée Générale du 3 mars 2011 a fixé à 305 000 euros le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration (administrateurs et censeurs) au titre de l'exercice 2011. Ce montant était inchangé par rapport à l'exercice précédent.

Les règles de répartition des jetons de présence sont les suivantes :

- pour les administrateurs :
 - une partie fixe (enveloppe de 35%) qui rémunère le niveau de responsabilité,
 - une partie variable (enveloppe de 65%) qui rémunère leur présence et leur contribution lors des Conseils et ou Comités.
- pour les censeurs :
 - une partie variable (enveloppe de 65%) qui rémunère leur présence et leur contribution lors des Conseils et ou Comités.

Les autres règles restent inchangées et pour rappel sont les suivantes :

- enveloppe de 305 000 euros dont le montant n'a jamais été revu depuis 2000 répartie comme suit :
 - 244 000 euros pour les Conseils d'Administration,
 - 61 000 euros pour les Comités Spécialisés.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2010 et 2011.

Membres du Conseil	Jetons de présence versés au cours de l'exercice	
	2010	2011
A.Alami	3 083	16 057
Ph. Adam*	4 420	
A.Benhalima	1 602	17 760
A.Dinin		14 353
J.Lenormand*	4 405	13 543
G.Pauget		4 186
J.Qian		3 849
G.Pluvinet	1 602	18 429
M. Bakkoury*	28 258	
S. Al Sulaiman	34 537	35 402
D. Dautresme	32 172	25 222
T. de La Tour d'Artaise	40 904	31 506
H. Giscard d'Estaing	34 866	27 500
P. Jeanbart	32 223	27 500
A. Langlois-Meurinne*	10 945	
P. Lebard	35 309	30 296
T. Miyagawa*	5 567	
A.C. Taittinger	35 107	39 400
Total	305 000	305 000

* Administrateurs ayant démissionné ou dont le mandat est arrivé à échéance

4.7. MANDATS ET HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.7.1. Mandats

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Le Cabinet Ernst & Young Audit, Tour First, 1 place des Saisons, 92400 Courbevoie, représenté par M. Jean-Pierre Letartre.

Il a été nommé pour la première fois au cours de l'Assemblée Générale du 30 Avril 1981. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 mars 2007 pour une durée de 6 exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

Le Cabinet Deloitte & Associés, 185 avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex, représenté par M. Jean-François Viat.

Il a été nommé pour la première fois lors de l'Assemblée Générale du 17 mars 2003. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 mars 2007 pour une durée de 6 exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

- Le Cabinet Auditex, Tour First, 1 place des Saisons, 92400 Courbevoie

Il a été nommé pour la première fois lors de l'Assemblée Générale du 11 mars 2008, en remplacement de M. François Carrega, et pour la durée du mandat restant à courir de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

- Le Cabinet Beas, 7-9 Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine

Il a été nommé pour la première fois lors de l'Assemblée Générale du 17 mars 2003, en remplacement de M. A. Grosmann. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 8 mars 2007 pour une durée de 6 exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

4.7.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes

en Milliers d'euros	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2011		2010		2011		2010	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	519	55,3%	544	50,1%	362	56,5%	362	47,8%
- Filiales intégrées globalement	385	41,0%	362	33,4%	255	39,8%	231	30,5%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur			127	11,7%	9	1,4%	125	16,5%
- Filiales intégrées globalement							36	4,7%
Sous-total	904	96,4%	1033	95,2%	626	97,7%	754	99,5%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	34	3,6%	52	4,8%	15	2,3%	4	0,5%
- Autres								
Sous-total	34	3,6%	52	4,8%	15	2,3%	4	0,5%
Total des honoraires	938	100%	1085	100%	641	100%	758	100%

5. ETATS FINANCIERS

5.1. COMPTES CONSOLIDES

5.1.1. Tableaux de synthèse	118	Note 15 – Retraites et autres avantages long terme	144
COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	118	Note 16 – Provisions et litiges	145
RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	118	Note 17 – Impôts	146
SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	119	Note 18 – Emprunts et dettes financières	148
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE	120	Note 19 – Gestion des risques financiers	151
VARIATION DE L'ENDETTEMENT CONSOLIDE	120	Note 20 – Autres dettes	154
VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	121	Note 21 – Charges de personnel et effectifs	154
		Note 22 – Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine	155
5.1.2. Annexe aux comptes consolidés	122	Note 23 – Autre Résultat Opérationnel	155
Note 1 – Informations générales	122	Note 24 – Résultat financier	155
Note 2 – Principes comptables	122	Note 25 – Part des sociétés mises en équivalence	155
Note 3 – Mouvements de périmètre	132	Note 26 – Résultat par action	155
Note 4 – Information sectorielle	132	Note 27 – Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidé	156
Note 5 – Promotion immobilière	133	Note 28 – Transactions avec les parties liées	157
Note 6 – Ecarts d'acquisition, regroupements d'entreprises et tests de dépréciation	134	Note 29 – Engagements	159
Note 7 – Immobilisations incorporelles	135	Note 30 – Honoraires des Commissaires aux Comptes	160
Note 8 – Immobilisations corporelles	136	Note 31 – Événements postérieurs à la clôture	160
Note 9 – Actifs financiers non courants	138	Note 32 – Périmètre de consolidation au 31 octobre 2011	161
Note 10 – Immobilisations destinées à être cédées	139		
Note 11 – Autres créances	140	5.1.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	165
Note 12 – Trésorerie et équivalents de trésorerie	140		
Note 13 – Capital et réserves	140	5.1.4. Organigramme simplifié au 31 octobre 2011	166
Note 14 – Paiement en actions	142		

5.1.1. Tableaux de synthèse

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Chiffre d'affaires Groupe	4	1 353	1 423 (*)
Chiffre d'affaires Villages		1 336	1 409
Autres produits		13	7
Total des produits d'exploitation		1 349	1 416
Achats		(502)	(545)
Services extérieurs		(276)	(285)
Charges de personnel	21	(280)	(290)
Impôts et taxes		(27)	(26)
EBITDAR Villages	4	264	270
Loyers		(157)	(144)
EBITDA Villages	4	107	126
Dotations aux amortissements		(68)	(66)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		3	1
Résultat Opérationnel Courant - Villages	4	42	61
Résultat Opérationnel Courant - Patrimoine	22	(14)	(24)
Autre Résultat Opérationnel	23	(15)	(11)
Résultat opérationnel		13	26
Intérêts et assimilés sur endettement net		(19)	(15)
Autre résultat financier		(3)	(1)
Résultat financier	24	(22)	(16)
Résultat avant impôts		(9)	10
(Charge) produit d'impôts	17.1	(8)	(9)
Part des sociétés mises en équivalence	9.1 et 25	3	1
Résultat net des activités poursuivies		(14)	2
Résultat net		(14)	2
- dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		(16)	1
- dont intérêts minoritaires	13.2	2	1
(en euros)			
Résultat de base par action	26	(0,53)	0,02
Résultat dilué par action	26	(0,53)	0,02

(*) dont Chiffre d'affaires Patrimoine 17 M€ en 2010 et 14 M€ en 2011.

RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Résultat net		(14)	2
Ecart de conversion	13.1	38	(8)
Couverture de flux futurs	13.1	(2)	3
Total Autres éléments du résultat global après impôt hors sociétés mises en équivalence		36	(5)
Total Autres éléments du résultat global		36	(5)
RESULTAT GLOBAL TOTAL		22	(3)
- dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		16	(5)
- dont intérêts minoritaires		6	2

Aucun effet impôt n'a été constaté sur les autres éléments du résultat global. Tous les éléments du résultat global sont susceptibles d'être recyclés en résultat.

SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

ACTIF

(en millions d'euros)

	Notes	31.10.10	31.10.11
Écarts d'acquisition	6	32	30
Immobilisations incorporelles	7	54	49
Immobilisations corporelles	8	847	801
Actifs financiers non courants	9	100	92
Total immobilisations		1 033	972
Impôts différés actifs	17	20	20
Actif non courant		1 053	992
Stocks		28	30
Clients et comptes rattachés		47	55
Autres créances	11	104	104
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	171	56
Actif courant		350	245
Immobilisations destinées à être cédées	10	27	37
Total de l'actif		1 430	1 274

PASSIF

(en millions d'euros)

	Notes	31.10.10	31.10.11
Capital		121	121
Primes d'émission		604	604
Réserves consolidées		(257)	(278)
Résultat consolidé de l'exercice		(16)	1
Capitaux propres part du Groupe	13.1	452	448
Intérêts minoritaires	13.2	64	64
Capitaux propres		516	512
Avantages au personnel	15	24	24
Emprunts et dettes financières	18	198	188
Autres dettes	20	48	41
Impôts différés passifs	17	50	49
Passif non courant		320	302
Provisions	16	26	27
Emprunts et dettes financières	18	170	33
Fournisseurs		120	110
Autres dettes	20	145	134
Clients - avances et remises		133	156
Passif courant		594	460
Total des capitaux propres et du passif		1 430	1 274

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation			
Résultat net de l'ensemble consolidé		(14)	2
<i>Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie, des impôts et des frais financiers:</i>			
Amortissements et provisions	27.1	60	76
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (net dividendes)		(2)	
Plus et moins values de cession		(2)	(5)
Produits et charges financiers		22	16
Impôts		8	9
Autres		(1)	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	27.4	21	1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations avant impôts et frais financiers		92	98
Impôts sur les bénéfices payés		(11)	(9)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation		81	89
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements			
Investissements ⁽²⁾	27.2	(44)	(50)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	27.3	18	19
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements		(26)	(31)
Fonds dégagés (utilisés) par les opérations		55	58
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement			
Encaissements de nouveaux emprunts		100	16
Remboursements d'emprunts		(147)	(168)
Frais financiers payés		(17)	(21)
Variation des concours bancaires courants		7	4
Dividendes et autres		(4)	(4)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(61)	(173)
Incidence du change sur la trésorerie et autres		6	
Variation de trésorerie		0	(115)
Trésorerie à l'ouverture	12	171	171
Trésorerie à la clôture	12	171	56

(1) Y compris dotations (reprises) des provisions courantes considérées comme des charges à payer

(2) Net de subventions et d'indemnités d'assurances (6 M€ en 2010)

VARIATION DE L'ENDETTEMENT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Endettement net à l'ouverture	18.1	(239)	(197)
Diminution (Augmentation) de l'endettement		42	32
Endettement net à la clôture	18.1	(197)	(165)

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES (NOTE 13)

(en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Réserves de conversion	Réserves consolidées et résultat	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Au 31.10.09	28 281 408	113	596	(10)	(65)	(206)	428	64	492
Couverture de flux futurs						(2)	(2)		(2)
Ecart de conversion					34		34	4	38
Autres éléments du résultat global					34	(2)	32	4	36
Résultat de l'exercice						(16)	(16)	2	(14)
Résultat Global					34	(18)	16	6	22
Paiement en actions	23 608						1	1	1
Instruments composés (Orane + Océane)							5	5	5
Augmentation de capital ⁽¹⁾	1 927 203	8	8			(14)	2		2
Dividendes et remboursement de capital								(6)	(6)
Au 31.10.10	30 232 219	121	604	(10)	(31)	(232)	452	64	516
Couverture de flux futurs							3	3	3
Ecart de conversion					(9)		(9)	1	(8)
Autres éléments du résultat global					(9)	3	(6)	1	(5)
Résultat de l'exercice							1	1	2
Résultat Global					(9)	4	(5)	2	(3)
Paiement en actions							1	1	1
Instruments composés (Orane + Océane)	17 857								
Dividendes								(2)	(2)
Au 31.10.11	30 250 076	121	604	(10)	(40)	(227)	448	64	512

(1) dont remboursement Orane : part capital 8 M€, part primes d'émissions : 8 M€ sur 2010

5.1.2. Annexe aux comptes consolidés au 31 octobre 2011

NOTE 1. INFORMATIONS GENERALES

La Société Club Méditerranée SA est une société anonyme de droit français dont le siège social est situé au 11 rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19. L'action Club Méditerranée est cotée à la bourse de Paris au premier marché. Le titre de la société fait partie du SBF 120.

Les états financiers consolidés de Club Méditerranée reflètent la situation comptable de la société Club Méditerranée SA et de ses filiales désignées ci-après comme le Groupe ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées. L'exercice social de douze mois clôture le 31 octobre de chaque année. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Le Groupe est un des leaders mondiaux des vacances tout compris haut de gamme. La description des activités du Groupe est donnée en note 4.

Les comptes consolidés annuels du Groupe au 31 octobre 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 8 décembre 2011. Ils sont exprimés en millions d'euros sauf indication contraire.

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES

2.1. CADRE GENERAL ET ENVIRONNEMENT

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Club Méditerranée au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2011 sont établis conformément au référentiel de normes internationales d'information financières IFRS « International Financial Reporting Standards », tel qu'adopté par l'Union Européenne à cette date.

Au 31 octobre 2011, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB, à l'exception de la norme IAS 39 qui n'a été adoptée que partiellement. La partie que l'Union Européenne n'a pas adoptée est sans effet sur les comptes du Groupe. Par conséquent, les Etats Financiers sont conformes aux IFRS publiées par l'IASB.

Les options prises par Club Méditerranée, conformément à la norme IFRS 1, dans le cadre de la préparation de son bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} novembre 2004 (date de transition aux IFRS) sont les suivantes :

- Non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition.
- Reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} novembre 2004.
- Réévaluation de certaines immobilisations corporelles à leur juste valeur à la date de transition.
- Constatation des écarts actuariels non amortis à la date de transition sur les engagements relatifs aux avantages long terme.

2.2. EVOLUTION DU REFERENTIEL COMPTABLE

De nouveaux textes ou amendements adoptés par l'Union Européenne sont entrés en vigueur pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} novembre 2010 :

- Amendement de l'IFRS 1 « Première adoption des IFRS » Exemption limitée des informations comparatives IFRS 7 à fournir
- Amendement de l'IFRS 2 « Transactions intragroupe réglées en trésorerie »
- Interprétation IFRIC 15 « Contrats de construction »
- Interprétation IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres »
- Amendement IAS 32 « Classement des émissions de droits »
- Amendements résultant du processus d'amélioration annuelle (avril 2009).

Ces nouveaux textes applicables à l'exercice 2011 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes du Groupe :

- l'interprétation IFRIC 15 « Contrats de construction » n'a pas eu d'incidence sur la comptabilisation des contrats de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) pour les programmes de construction actuels.
- l'amendement résultant du processus d'amélioration annuel d'avril 2009 relatif à la norme IAS 17 « Contrats de location » a été sans incidence sur les comptes du Groupe.

Le Groupe n'a pas choisi d'appliquer par anticipation les normes, amendements de normes ou interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 octobre 2011 et dont la date d'application obligatoire est postérieure à cette date :

Normes, amendements et interprétations		Date d'entrée en vigueur obligatoire en Europe	Pour le Groupe, exercice ouvert à compter du
IAS 24 révisée	« Informations relatives aux parties liées »	01/01/2011	01/11/2011
Amendement de l'IFRIC 14	« Actifs de régimes à prestations » - Paiements anticipés des exigences de financement minimal	01/01/2011	01/11/2011
Amendements résultant du processus d'amélioration annuelle des IFRS (mai 2010)	10 normes et une interprétation	01/01/2011	01/11/2011
Amendement de la norme IFRS 7	« Instruments financiers – Informations à présenter en annexe » - Informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers	01/07/2011	01/11/2011
Amendement de la norme IAS 1	« Présentation des états financiers » - Présentation des autres éléments du résultat global	Adoption attendue par l'UE 1 ^{er} trimestre 2012	01/11/2012
Amendement de la norme IAS 12	« Impôts sur le résultat » - Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents	Adoption attendue par l'UE 1 ^{er} trimestre 2012	01/11/2012
Amendement de la norme IFRS 1	« Première adoption des IFRS » - Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fixes pour les nouveaux adoptants	Adoption attendue par l'UE 1 ^{er} trimestre 2012	01/11/2012
Amendement de la norme IAS 19	« Avantages du personnel »	Adoption attendue par l'UE 1 ^{er} trimestre 2012	01/11/2013
Amendement de la norme IAS 27	« Etats financiers individuels »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013
Amendement de la norme IAS 28	« Participations dans les entreprises associées et dans des coentreprises »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	Non précisée	01/11/2013
IFRS 10	« Etats financiers consolidés »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013
IFRS 11	« Accords conjoints »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013
IFRS 12	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013
IFRS 13	« Evaluation à la juste valeur »	Adoption attendue par l'UE 3 ^{ème} trimestre 2012	01/11/2013

Le Groupe mène actuellement des analyses sur les conséquences pratiques et l'effet de l'application de ces normes sur ses états financiers consolidés.

2.3. BASE DE PREPARATION DES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

2.3.1. BASES D'ESTIMATIONS UTILISEES POUR L'ETABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDES

Les comptes consolidés du Groupe sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente, qui sont évalués à la juste valeur. Le Club Méditerranée a réévalué, exclusivement à la date de transition, certains terrains et constructions à leur juste valeur.

La préparation des états financiers conformément aux IFRS nécessite la prise en compte par les dirigeants d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses. Ces hypothèses sont

déterminées sur la base de la continuité d'exploitation en fonction des informations disponibles à la date de leur établissement. A chaque clôture, ces hypothèses et estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ont évolué ou si de nouvelles informations sont à disposition des dirigeants. Il est possible que les résultats futurs diffèrent de ces estimations et hypothèses. Dans le contexte actuel, l'exercice de prévision d'activité et de planification à moyen terme est rendu plus difficile, aussi le Groupe a précisé dans l'annexe les hypothèses utilisées et a encadré les résultats obtenus par des calculs de sensibilité aux fluctuations de ces estimations.

Celles-ci sont notamment sensibles :

- dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés (« impairment ») puisque les valeurs d'utilité sont fondées sur des flux futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation. Plusieurs scénarii d'évolution des flux de trésorerie ont été élaborés et des tests de sensibilité aux variations des hypothèses de taux de croissance et de coût moyen pondéré du capital (WACC) ont été menés (notes 6.2 et 8.2.2) ;
- dans l'estimation des provisions pour litiges ;
- dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs ;
- dans l'évaluation du résultat à l'avancement des contrats de construction ;
- dans l'estimation de la valeur de marché des actifs et passifs financiers communiqués en note 18.5.

2.3.2. PRESENTATION DU COMPTE DE RESULTAT

Le compte de résultat est présenté par nature.

PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Ils comprennent notamment :

Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires Groupe comprend le chiffre d'affaires Villages et le chiffre d'affaires de promotion immobilière.

Le chiffre d'affaires Villages comprend les prestations de services et les ventes de produits liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale.

- les prestations de services : le chiffre d'affaires « séjours » est comptabilisé au prorata de la consommation du séjour. Le chiffre d'affaires « transports » est comptabilisé en fonction de la date effective du voyage. Les autres prestations sont enregistrées au compte de résultat dans la période où les prestations sont réalisées.
- les ventes de produits : le revenu est comptabilisé lors de la livraison et du transfert de propriété.

Le chiffre d'affaire de l'activité de promotion immobilière est compris dans le ROC Patrimoine. Il est constaté à l'avancement de chacun des projets de construction commercialisés (cf. note 2.22).

En ce qui concerne les villages sous contrat de management, seules les commissions de commercialisation, de marketing et de gestion sont enregistrées en chiffre d'affaires et non le montant facturé aux clients séjournant dans ces villages.

Les autres produits

Les autres produits comprennent notamment les indemnités d'assurance couvrant des pertes d'exploitation ainsi que les

produits des subventions reconnus suivant les principes énoncés en note 2.20.

EBITDAR VILLAGES ET EBITDA VILLAGES

Le Groupe suit la performance de son activité Villages et se fixe des objectifs au niveau de l'EBITDA Villages (ROC Villages avant amortissements et provisions). Par ailleurs, afin d'analyser la performance des Villages quel que soit leur mode de détention (location ou propriété), le Groupe suit également la performance sur la base du ROC Villages avant amortissements, provisions et loyers, qui est appelé « EBITDAR Villages ».

RESULTAT OPERATIONNEL

Le résultat opérationnel est ventilé en trois catégories au sein du compte de résultat :

- **Le Résultat Opérationnel Courant – Villages (ROC Villages)** : il comprend l'ensemble des produits et des charges directement liés à l'exploitation des Villages.

- **Le Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine (ROC Patrimoine)** : il comprend les résultats de la gestion du patrimoine immobilier ; notamment les plus ou moins-values sur cessions d'actifs y compris les titres portant sur les actifs immobiliers des Villages, les coûts associés aux projets d'ouverture de sites et de développement, les coûts de fermetures de sites définitives ou temporaires en attente de projet, dans le cadre de rénovations ou de force majeure. Lorsque le village fermé pour rénovation est un village saisonnier, les coûts encourus pendant la période de fermeture habituelle du village restent en ROC Villages. Le ROC Patrimoine comprend également les charges et les produits résultant des tests d'impairment ainsi que les résultats de la promotion immobilière.

- **L'Autre Résultat Opérationnel (ARO)** : il comprend les coûts relatifs aux restructurations, aux litiges et aux conséquences d'événements naturels.

RESULTAT FINANCIER

Les produits et charges financiers comprennent les charges et produits d'intérêt liés aux actifs et passifs financiers constitutifs de l'endettement net présenté sur une ligne distincte du compte de résultat.

Les autres charges ou produits financiers comprennent :

- l'effet de l'actualisation des provisions pour retraites et autres avantages long terme ;
- les pertes et gains sur instruments dérivés ;
- le résultat de change ;
- les dividendes reçus des participations non consolidées ;
- les dépréciations d'actifs financiers ;
- les cessions de titres de sociétés sans lien avec les villages.

2.4. METHODES DE CONSOLIDATION

Toutes les sociétés dans lesquelles la société Club Méditerranée SA exerce, directement ou indirectement, le contrôle exclusif, sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif est le pouvoir direct ou indirect de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont intégrées par mise en équivalence.

La société Holiday Villages of Thaïland, détenue à 49,21%, et la société Recreational Villages détenue à 21%, sont consolidées par intégration globale, le Club Méditerranée en ayant le contrôle au regard des critères de la norme IAS 27, le Groupe disposant notamment du pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles en vertu d'un contrat.

La Société Martiniquaise des Villages de Vacances, détenue à 10%, fait l'objet d'une intégration globale, l'essentiel des risques étant assumé par le Groupe.

Les filiales sont consolidées à compter de la date d'acquisition, correspondant à la date à laquelle le Groupe en a obtenu le contrôle, et ce jusqu'à la date à laquelle l'exercice de ce contrôle cesse. Les résultats des filiales consolidées acquises ou cédées au cours de l'exercice sont inclus dans le résultat consolidé à compter de la date de leur acquisition, ou jusqu'à la date de cession selon le cas.

Tous les soldes et transactions intra-groupe ainsi que les produits, les charges et les résultats latents qui sont compris dans la valeur comptable d'actifs provenant de transactions internes, sont éliminés en totalité.

La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation ainsi que les méthodes utilisées sont données en note 32.

2.5. METHODES DE CONVERSION ET TRANSACTIONS EN DEVICES

2.5.1. CONVERSION DES ETATS FINANCIERS

Les états financiers consolidés sont présentés en euros. Les comptes des filiales autonomes dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros selon la méthode dite du cours de clôture :

- le bilan est converti au cours de clôture de la période ;
- le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période.

Les écarts de conversion en résultant sont comptabilisés en réserves de conversion dans une rubrique spécifique des capitaux propres.

Les comptes des sociétés non autonomes par rapport à la société mère Club Méditerranée S.A. sont convertis en euros selon la méthode du cours historique :

- les immobilisations et la dotation aux amortissements correspondante sont enregistrées au cours historique de la transaction ;
- les actifs et les passifs monétaires sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat (hors dotation aux amortissements) et les flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période.

L'écart de conversion en résultant est enregistré en résultat financier.

2.5.2. TRANSACTIONS EN MONNAIE AUTRE QUE LA MONNAIE FONCTIONNELLE

Les différences de change relatives à un élément monétaire faisant partie intégrante de l'investissement du Groupe dans une entreprise étrangère consolidée sont inscrites dans les capitaux propres jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement.

Le traitement est identique pour les dettes et créances long terme internes au Groupe, libellées en monnaie étrangère dont le règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible. Ces éléments font partie de l'investissement net du Groupe.

2.5.3. OPTION RETENUE LORS DE LA PREMIERE ADOPTION DES IFRS

Le Groupe a retenu l'option offerte par les normes IFRS de mettre à zéro les écarts de conversion résultant de la conversion des comptes des filiales en devises étrangères inscrits en capitaux propres au 1^{er} novembre 2004 en les reclassant dans les réserves sous la rubrique résultats accumulés. Les résultats de cessions futures des entités consolidées ne prendront pas en compte les écarts de conversion antérieurs au 1^{er} novembre 2004.

2.6. REGROUPEMENT D'ENTREPRISES, ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2.6.1. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET TRANSACTIONS AVEC LES MINORITAIRES REALISES JUSQU'AU 1^{ER} NOVEMBRE 2009

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} novembre 2004 n'ont pas été retraités rétrospectivement suivant les principes IFRS. Les regroupements d'entreprises réalisés depuis cette date sont comptabilisés suivant la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels acquis par le Groupe sont comptabilisés à leur juste valeur à la date du regroupement d'entreprises.

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le coût d'acquisition des titres et l'évaluation à la juste valeur des actifs,

passifs et passifs éventuels identifiables à la date de prise de contrôle.

Dans le cadre de regroupement d'entreprises en une seule opération, la part des minoritaires dans les actifs et passifs acquis est également évaluée à la juste valeur.

En ce qui concerne le traitement des variations d'intérêts minoritaires, le Groupe avait choisi d'adopter le traitement suivant :

Lors de l'acquisition d'intérêts minoritaires complémentaires, l'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part complémentaire dans l'actif net de l'entité acquise, sans réévaluation des actifs et passifs acquis à cette date, est enregistré en écart d'acquisition.

Corrélativement, les opérations qui conduisent à une diminution des intérêts du Groupe (sans perte de contrôle) sont traitées comme des cessions d'intérêts aux minoritaires dont l'impact est enregistré en résultat.

2.6.2. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET TRANSACTIONS AVEC LES MINORITAIRES REALISES A PARTIR DU 1^{ER} NOVEMBRE 2009

A compter de cette date, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 Révisée « Etats Financiers consolidés ou individuels ». L'application de cette norme est prospective. Les regroupements réalisés avant sa date d'application n'ont pas été retraités. Les principales modifications sont les suivantes :

Les frais engagés lors des regroupements d'entreprises faisant partie intégrante du coût d'acquisition étaient préalablement inscrits en écart d'acquisition. Ils sont désormais inscrits en charges en Résultat Opérationnel Courant - Patrimoine.

Lorsque le prix d'acquisition comprend une part conditionnelle, elle est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur de cette part conditionnelle inscrite en passif sont enregistrées conformément à IAS 39 ou IAS 37 et non plus en ajustement du goodwill.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, pour la valorisation des participations ne donnant pas le contrôle, entre une valorisation à la juste valeur (méthode du goodwill complet), ou à la quote-part de l'actif net dans l'entreprise acquise (méthode du goodwill partiel).

Les variations d'intérêts minoritaires ne modifiant pas le contrôle sont désormais considérées comme des transactions entre actionnaires dont les impacts sont enregistrés en capitaux propres.

Lors de la prise de contrôle, l'acquéreur doit réévaluer la quote-part précédemment acquise à sa juste valeur et enregistrer les impacts de cette réévaluation en résultat.

Lors d'une cession partielle de titre entraînant la perte de contrôle, le résultat de cession est traité comme une cession de la totalité des titres et une acquisition de la quote-part conservée évaluée à sa juste valeur.

2.6.3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles comprennent les droits au bail et les immobilisations informatiques. Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe apprécie si la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle est finie ou indéterminée. Le Groupe a qualifié les droits au bail français comme des immobilisations à durée de vie indéterminée. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties, elles font l'objet d'un test de valeur une fois par an et lors de la survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur conformément aux principes décrits au paragraphe 2.9.1.

Les autres immobilisations incorporelles ont été qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie finie : elles sont amorties sur la durée d'utilité prévue. Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Système d'informations financières et de gestion	
ERP comptable et de gestion	17 ans
Systèmes de reporting	7 à 10 ans
Système de gestion Villages	5 à 10 ans
Gestion RH	3 à 9 ans
Autres systèmes d'information	3 à 5 ans
Systèmes commerciaux	
Système commercial de réservation	26 ans
Internet	3 à 5 ans
Revenu management	13 ans
Autres systèmes commerciaux	3 à 8 ans
Bureautique, logiciels et licences	3 à 5 ans
Autres immobilisations incorporelles amortissables	3 à 10 ans

Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées si nécessaire, ces changements d'estimation étant comptabilisés de manière prospective.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie font l'objet d'un test en cas d'existence d'indices de perte de valeur (cf. paragraphe 2.9.2).

2.7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

A la date de transition aux normes IFRS (1^{er} novembre 2004), certains terrains et constructions ont été réévalués à leur juste valeur (conformément à l'option proposée par la norme IFRS 1).

Les immobilisations corporelles sont évaluées selon la méthode du coût historique. Elles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût des immobilisations inclut les coûts d'acquisition ou les coûts de production ainsi que ceux directement attribuables pour disposer du bien dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation. Les coûts de production comprennent les coûts de matériels utilisés, la main d'œuvre directe ainsi que les coûts d'emprunts pendant la période de construction.

Les amortissements sont pratiqués selon le mode linéaire sur la durée d'utilité des biens. Le Groupe prévoyant d'utiliser ses Villages sur toute leur durée d'utilité, il n'a pas été retenu de valeur résiduelle. Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées, si nécessaire, ces changements d'estimation étant comptabilisés de manière prospective.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée est différente.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Terrassements, fondations, structures	50 ans
Charpente, toiture	30 ans
Maçonnerie, cloisonnement	25 ans
Installations techniques (plomberie, électricité, chauffage, ...)	20 ans
Equipements hôteliers fixes	15 ans
Aménagements (menuiserie, revêtements, vitrerie, ...)	10 ans
Autres	3 à 10 ans

Un test de valeur est effectué lorsque des événements indiquent que la valeur comptable d'une immobilisation corporelle pourrait ne pas être recouvrée (cf. paragraphe 2.9.2).

Les immobilisations corporelles exploitées dans le cadre de contrats de location-financement ou de location à long terme qui transfèrent la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont inscrites à l'actif.

2.8. CONTRATS DE LOCATION

Selon la substance de la transaction, les contrats de location sont classés soit en contrat de location-financement, soit en contrat de location simple.

CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

Les contrats de location-financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés au bilan au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Depuis l'exercice 2011, des contrats de location sur des terrains peuvent également entrer dans la catégorie des contrats de location-financement, conformément à l'amendement de la norme IAS 17.

Les actifs faisant l'objet d'une location-financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une certitude raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les contrats de location qui ne transfèrent pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont classés en tant que contrats de location simple. Les loyers à payer sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location correspondant.

2.9. DEPRECIATION D'ACTIFS IMMOBILISES

2.9.1. ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NON AMORTISSABLES

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie est testée chaque année ou dès lors qu'il survient un indice de perte de valeur.

Pour les besoins de ce test, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT). L'UGT correspond au niveau de regroupement des actifs auquel le Groupe organise ses activités et analyse leurs résultats. Ainsi les écarts d'acquisition liés à l'activité Villages sont affectés et analysés par zone géographique (cf. note 4). L'écart d'acquisition affecté aux Villas est testé au niveau de cette activité.

Pour la mise en œuvre de ce test, le Groupe peut utiliser une approche par multiples de marché ou toute autre méthode de valorisation de la valeur de marché d'une activité (estimation de la juste valeur nette des frais de cession) ou une approche par actualisation des flux futurs de trésorerie estimés (valeur d'utilité). La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux futurs actualisés projetés sur 15 ans et d'une valeur terminale. Les flux futurs sont estimés sur la base du plan opérationnel d'une durée maximale de trois ans et de l'application d'un taux de croissance pour les exercices suivants. La valeur terminale actualisée prend en compte un taux de croissance à l'infini.

Le taux d'actualisation retenu est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (WACC). Il s'agit d'un taux après impôt appliqué à des flux futurs après impôt. Son utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux futurs avant impôt tel que demandé par la norme IAS 36.

Un taux d'actualisation unique est utilisé, les risques spécifiques aux UGT testées étant pris en compte dans les flux futurs de trésorerie.

Les évaluations effectuées lors de ces tests de valeur dépendent des hypothèses retenues en matière de taux de remplissage des villages, de taux d'investissement normatif, de taux de croissance de la zone ou de l'activité, de taux de croissance à l'infini et de taux d'actualisation.

Les taux de remplissage des villages et les investissements normatifs sont établis en prenant en compte des données historiques et les objectifs opérationnels.

Le taux de croissance de la zone pour les flux de trésorerie au-delà de l'horizon du plan correspond à l'inflation long terme.

Le taux d'actualisation est déterminé sur la base d'un gearing normatif estimé à partir de données historiques. Le Beta et la prime action sont déterminés à partir de données de marché sur la base de données historiques.

Lorsque les valeurs ainsi déterminées se révèlent inférieures à la valeur nette comptable des actifs de l'UGT, ces actifs sont dépréciés, afin de ramener la valeur de l'UGT à sa valeur recouvrable. Celle-ci est définie comme la plus élevée de la valeur d'utilité et de la juste valeur nette. La dépréciation est affectée en priorité sur la valeur de l'écart d'acquisition.

2.9.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AMORTISSABLES

Des tests de dépréciation sont effectués sur ces actifs dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur, notamment :

- la dégradation physique non prévue au plan d'amortissement,
- les plans d'abandon ou de restructuration du secteur d'activité auquel l'actif appartient,
- les performances inférieures aux prévisions,
- une modification de l'environnement économique ou légal entraînant une diminution significative de la valeur de marché.

Compte tenu des spécificités de son modèle économique le Groupe a déterminé que pour cette catégorie d'actifs les tests étaient réalisés au niveau du groupe de villages, qui constitue une Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT »). Les critères de constitution des groupes sont déterminés en fonction des choix homogènes des clients du Groupe en termes d'origine des clients, de destination, de nature des prestations proposées ou de proximité géographique. Il a été identifié sept groupes de villages. Toutefois, de façon exceptionnelle une analyse spécifique individuelle est menée, le cas échéant, pour les villages présentant des indices de perte de valeur durable ou significative.

La valeur recouvrable correspond au montant le plus élevé de la valeur de marché nette des frais de cession ou de la valeur d'utilité.

La valeur de marché est estimée sur la base de rapports d'experts immobiliers, de multiples de résultats ou de toute autre méthode de valorisation d'un actif. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux futurs de trésorerie directement attribuables aux Villages, estimés sur une durée moyenne d'utilisation du bien de 15 ans. Les flux futurs sont estimés sur la base d'une projection d'une durée maximale de trois ans, avec application d'un taux de croissance pour les exercices suivants et d'une valeur terminale actualisée à la date de fin d'utilisation du bien incluant une croissance à l'infini.

Le taux d'actualisation et les hypothèses clés utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont décrits au paragraphe 2.9.1.

Si la valeur nette comptable des actifs d'un Village est supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est constatée pour l'excédent de la valeur nette comptable sur la valeur recouvrable, celle-ci pouvant être reprise lorsque les conditions qui ont conduit à sa comptabilisation sont modifiées.

2.10. TITRES DISPONIBLES A LA VENTE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IAS 39, les actifs financiers sont analysés et classés en quatre catégories :

- les actifs détenus à des fins de transaction ;
- les actifs détenus jusqu'à leur échéance ;
- les prêts octroyés ;
- les actifs disponibles à la vente.

Les actifs financiers sont enregistrés à l'origine au coût, correspondant à la juste valeur du prix payé auquel s'ajoutent les frais de transaction directement attribuables. L'évaluation ultérieure dépend de la catégorie dans laquelle ils ont été classés.

Les actifs détenus à des fins de transaction sont classés en actifs courants et sont évalués à la juste valeur. Les variations de valeur sont enregistrées en résultat financier. Les instruments dérivés sont classés dans cette catégorie sauf pour la partie efficace de l'opération de couverture à laquelle ils sont associés.

Les placements détenus avec l'intention de les conserver jusqu'à leur échéance et les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif à l'origine des placements, diminué des pertes de valeur. Les gains et les pertes sont comptabilisés en résultat. Ces actifs sont constitués de titres à revenus déterminés ou déterminables et à échéance fixe. A chaque clôture, le caractère recouvrable des prêts est apprécié et une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable excède la valeur recouvrable.

Les autres investissements sont classés comme actifs disponibles à la vente et sont évalués à leur juste valeur par contrepartie des capitaux propres jusqu'à leur cession. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la valeur d'utilité pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. En cas de perte de valeur significative ou durable, la perte cumulée en capitaux propres est enregistrée en résultat. Les titres de participation non consolidés sont classés dans cette catégorie.

2.11. ACTIFS NON COURANTS DETENUS EN VUE DE LA VENTE

Conformément à la norme IFRS 5, les actifs non courants et les groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont classés comme tels lorsqu'il est jugé que leur valeur comptable sera recouvrée au travers d'une transaction de vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable dans un

horizon raisonnable, que l'actif (ou le groupe d'actifs) destiné à être cédé est disponible en vue de sa vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente de l'actif a été engagé par les dirigeants.

Les actifs non courants (et les groupes d'actifs) classés comme détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable avant leur classement et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Ils ne font plus l'objet d'amortissement à compter de cette date.

Les actifs non courants destinés à être cédés ainsi que les dettes associées sont présentés sur des lignes distinctes du bilan.

2.12. STOCKS

Les stocks sont comptabilisés au plus faible du coût, calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré », et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour leur achèvement et des coûts nécessaires pour réaliser la vente.

Les principes comptables appliqués aux stocks de promotion immobilière sont expliqués en note 2.22.

2.13. CLIENTS ET AUTRES DEBITEURS

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facture. Une dépréciation est constatée lorsqu'il existe des éléments objectifs indiquant que le Groupe ne sera pas en mesure de recouvrer tout ou partie de ces créances. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

2.14. TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme : ils comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des OPCVM monétaires facilement convertibles en trésorerie. Ils sont très liquides, facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

2.15. PROVISIONS

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers (légale ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Lorsque le Groupe attend le remboursement partiel ou total de la provision, par exemple du fait d'un contrat d'assurance, le remboursement est comptabilisé comme un actif distinct uniquement si le remboursement est quasi-certain. La charge liée à la provision est présentée dans le compte de résultat, nette de tout remboursement. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées sur la base d'un taux avant impôt qui reflète, le cas échéant, les risques spécifiques du passif. Lorsque la provision est actualisée, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps est comptabilisée en résultat financier.

2.16. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, les salariés du Groupe bénéficient de différents régimes de retraite complémentaire, d'indemnités de fin de carrière et autres avantages long terme. Une description des principaux régimes du Groupe est donnée en note 15.

AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI

Régimes à cotisations définies

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont évalués suivant une méthode actuarielle dite des unités de crédits projetés. Cette méthode nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles long terme sur les données démographiques (rotation du personnel, mortalité) et financières (augmentation des salaires, taux d'actualisation). Ces paramètres sont revus chaque année. L'incidence des changements d'hypothèses actuarielles sur le montant de l'engagement est enregistrée en écarts actuariels. Ces écarts constituent des actifs ou des passifs à amortir.

L'augmentation de l'engagement liée au passage du temps est enregistrée en résultat financier.

Traitement des écarts actuariels

Les écarts actuariels des avantages postérieurs à l'emploi sont constatés en résultat selon la méthode du corridor appliquée plan par plan. Les écarts actuariels (gains et pertes) sont comptabilisés en produit ou en charge lorsque les gains et pertes actuariels cumulés non reconnus excèdent 10% de la valeur la plus élevée de l'obligation et de la juste valeur des actifs du régime. Cet excédent est amorti sur la durée d'activité moyenne résiduelle du personnel bénéficiant du régime.

Conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, les écarts actuariels non amortis au 1^{er} novembre 2004 ont été constatés par les capitaux propres.

Coûts des services passés

Les variations des engagements consécutives à une modification de régime sont des coûts des services passés. Ces coûts sont enregistrés immédiatement en résultat lorsque les droits sont acquis ou étalés sur la période d'acquisition des droits.

Réduction de droits ou liquidation de régime

Les effets de la réduction de droits ou de liquidation de régime sont constatés en résultat à la date où se produit la réduction ou la liquidation. Le résultat enregistré correspond à l'évaluation de l'obligation qui est réduite, évaluée à la date de réduction ou de liquidation et de la reconnaissance immédiate des écarts actuariels et du coût des services passés correspondant.

2.17. IMPOTS COURANTS ET DIFFERES

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt courant et l'impôt différé.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets des changements de taux sont enregistrés en compte de résultat.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés pour toutes différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible ou lorsqu'il existe un passif d'impôt exigible sur lequel ces éléments pourront être imputés. La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôt sont compensés lorsqu'il est légalement possible de compenser les actifs avec les passifs d'impôt exigibles, lorsqu'il s'agit d'impôt sur le résultat prélevé par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de procéder au règlement de ces actifs et passifs d'impôts exigibles sur la base du montant net.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est comptabilisée en capitaux propres.

La loi de finances 2010 en France a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (CET) qui se compose de deux éléments : la contribution foncière des entreprises (C.F.E.) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Après analyse et afin d'appliquer un principe homogène au sein du Groupe, Club Méditerranée a décidé de comptabiliser la CVAE en impôt sur les sociétés et de constater un impôt différé passif sur les bases taxables existant lors de la première application.

2.18. EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS

Les emprunts et autres passifs financiers sont initialement enregistrés à la juste valeur, ajustée des coûts de transaction directement attribuables. Ils sont évalués ultérieurement au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.18.1. INSTRUMENTS COMPOSES

La dette du Club Méditerranée comprend des emprunts obligataires de type OCEANE (Obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes) et de type ORANE (Obligations remboursables en actions nouvelles ou existantes). Ces instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière et une composante de conversion en action (optionnelle dans le cas de l'OCEANE) qui est enregistrée en capitaux propres.

La « composante dette » correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie contractuels futurs (incluant les coupons, les primes de remboursement et le remboursement in fine), actualisés au taux de marché en vigueur à la date d'émission pour des instruments de dette obligataire présentant des caractéristiques identiques de maturité et de flux mais sans option de conversion en actions. La valeur de la composante de conversion enregistrée en capitaux propres est déterminée par différence entre le montant nominal à l'émission et la juste valeur de la composante dette.

Les frais d'émission sont affectés à chaque composante au prorata de leur valeur respective.

La différence entre les frais financiers déterminés selon la méthode du taux d'intérêt effectif et les montants effectivement décaissés vient augmenter la valeur de la composante dette afin qu'à l'échéance sa valeur corresponde au prix de remboursement dû aux porteurs en cas de non conversion des obligations pour l'OCEANE et au coupon à payer pour l'ORANE.

En cas de demande de remboursement des ORANE avant le versement du coupon celui-ci est enregistré en intérêts courus jusqu'à la date du remboursement en action.

2.18.2. AUTRES PASSIFS FINANCIERS

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du coût effectif global incluant les frais d'émission, les primes de remboursement et d'émission.

2.19. INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES ET INSTRUMENTS DE COUVERTURE

2.19.1. PRINCIPES D'EVALUATION DES INSTRUMENTS DERIVES

Les instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à la juste valeur à la date à laquelle les contrats sont entrés en vigueur. Ils sont ultérieurement évalués à la juste valeur et sont comptabilisés en tant qu'actifs lorsque la juste valeur est positive et en tant que passifs lorsqu'elle est négative.



2.19.2. COMPTABILITE DE COUVERTURE

Le Groupe a recours à l'utilisation d'instruments financiers pour optimiser le coût de l'endettement et couvrir les flux financiers nets en devises sur la base des prévisions budgétaires. Les instruments dérivés sont utilisés par le Groupe dans le cadre d'une stratégie de couverture de flux futurs de trésorerie. Les instruments dérivés sont des instruments qui couvrent l'exposition au risque de change. Par ailleurs, aucune couverture de taux n'est mise en place et aucune stratégie de couverture de juste valeur n'est retenue.

Une couverture de flux futurs correspond à des opérations de couverture qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie attribuables, soit à un risque particulier associé à un actif ou à un passif comptabilisé, soit à une transaction future prévue ou à un engagement ferme.

Les variations de juste valeur des instruments éligibles à la couverture de flux futurs sont comptabilisées directement dans les capitaux propres pour la partie efficace de la couverture puis recyclées en résultat financier dans la période sur laquelle l'engagement ferme ou la transaction future couverte affecte le résultat. La partie inefficace est enregistrée en résultat financier.

Si la transaction prévue ne se réalise pas, les montants précédemment reconnus en capitaux propres sont comptabilisés en résultat financier. Si l'instrument dérivé ne respecte plus les critères de la comptabilité de couverture et que la transaction sous-jacente est toujours prévue, les montants précédemment reconnus en capitaux propres y sont maintenus jusqu'à la réalisation de l'engagement couvert. Dans ces deux cas, l'instrument dérivé est classé dans la catégorie instruments détenus à des fins de transaction et les variations de juste valeur ultérieures sont comptabilisées en résultat financier.

La politique de gestion des risques financiers est présentée en note 19.

2.20. SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les subventions publiques sont reconnues quand il existe une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que toutes les conditions attachées à leur obtention sont satisfaites. Lorsque la subvention est reçue en compensation d'un élément de charge, elle est comptabilisée en produit sur une base systématique sur les exercices nécessaires pour la rattacher aux coûts qu'elle compense. Lorsque la subvention est liée à un actif, la juste valeur est comptabilisée en produits différés (autres dettes non courantes) et rapportée au compte de résultat en autres produits suivant la durée de vie des composants qu'elle finance.

2.21. COUT DE PUBLICITE ET DE PROMOTION

Les coûts de publicité et de promotion sont pris en charge :

- pour les brochures, à la mise à disposition du Groupe,
- pour les films publicitaires, à la livraison,
- pour les achats d'espaces, à la première diffusion,

Depuis l'exercice 2009, les actions de programmes de fidélité sont reconnues conformément à l'interprétation IFRIC 13. La juste valeur de l'avantage additionnel acquis dans le cadre du programme de fidélité est enregistrée en chiffre d'affaires différé. La juste valeur ainsi déterminée prend en compte une probabilité d'utilisation de l'avantage sur la base de données historiques. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de l'utilisation de l'avantage dans le cadre du programme.

2.22. PROMOTION IMMOBILIERE

Dans le cadre de l'activité de promotion immobilière, les coûts engagés affectables au projet de construction sont constatés en stock de promotion immobilière, conformément à la norme IAS 11 et à l'interprétation IFRIC 15.

Le chiffre d'affaires et les coûts relatifs aux contrats de construction en VEFA sont pris à l'avancement de chacun des projets de construction vendus. L'avancement est déterminé sur la base d'un avancement physique des constructions.

La marge nette de cette activité est enregistrée en Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine.

Dans le cas où la prévision à la fin d'un contrat fait ressortir un résultat déficitaire, une provision pour perte à terminaison est constatée immédiatement, indépendamment de l'avancement du chantier.

2.23. PAIEMENTS EN ACTIONS

Conformément à la norme IFRS 2, l'avantage octroyé aux salariés dans le cadre des plans d'options de souscription et d'achat d'actions est constaté en charge sur la période d'acquisition des droits (soit jusqu'au début de la période d'exercice des options). Le montant enregistré en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres consolidés correspond à la juste valeur des services reçus déterminée selon le modèle de valorisation des options « Black & Scholes ». Ce montant est ajusté du nombre effectif d'options qui sont exerçables au début de la période d'exercice. Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2, seuls les plans mis en place après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas totalement acquis au 1^{er} novembre 2005, ont été évalués et enregistrés à la date de transition.

2.24. ACTIONS AUTO-DETENUES

Les actions Club Méditerranée détenues par le Groupe, quel que soit l'objet de leur détention, sont comptabilisées en déduction des capitaux propres consolidés à leur coût d'acquisition. Aucun profit ni perte n'est comptabilisé dans le compte de résultat lors de l'achat, de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'instruments de capitaux propres du Groupe.

2.25. RESULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, après déduction des actions auto-détenues. Conformément à IAS 33, il prend également en

compte les instruments remboursables en actions de type ORANE.

Le résultat dilué par action prend en compte les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, ces instruments sont les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les obligations convertibles.

Le nombre moyen d'actions potentielles dilutives résultant des stock-options est déterminé par la méthode du rachat d'actions. Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'action Club Méditerranée sur la période considérée sont retenues pour le calcul. Le prix d'exercice est augmenté de la juste valeur des services restant à rendre, déterminée selon IFRS 2.

Pour les obligations convertibles, le résultat net du Groupe est corrigé de la charge d'intérêt, nette d'impôt. Ce résultat corrigé est alors divisé par le nombre moyen d'actions qui résulterait de la conversion des obligations. Les actions potentielles résultant de la conversion des obligations ne sont prises en compte dans le calcul que dans la mesure où leur impact est dilutif.

NOTE 3. MOUVEMENTS DE PERIMETRE

Les variations de périmètre de l'exercice sont présentées ci-dessous.

Nombre de sociétés consolidées	Intégration globale	Mise en équivalence	Total
Périmètre de consolidation			
au 31.10.10	91	7	98
Entrées	1		1
Cessions		(3)	(3)
Liquidation & fusions	(4)		(4)
Reclassement	1	(1)	
Périmètre de consolidation			
au 31.10.11	89	3	92

3.1. ENTREES

La société Shanghai CM Holidays Travel Agency Co, créée en novembre 2010, a été consolidée par intégration globale.

3.2. CESSIONS

Le Groupe a cédé, en mars 2011, sa participation dans les sociétés italiennes précédemment intégrées par mise en équivalence, Sviluppo Turistico per Metaponto S.p.A (STM) et Alberghiera Porto d'Orra S.p.A (SAPO), dont le Club Méditerranée détenait respectivement 38% et 40,52% (cf. note 9.1).

Le Groupe a apporté, en mars 2011, les titres Financière CMG (FCMG), précédemment intégrée par mise en équivalence, à la société International Fitness Holding (IFH). Les titres de la société IFH, dont le Groupe détient 11,16%, sont classés en titres disponibles à la vente (cf. note 9.1).

3.3. AUTRES VARIATIONS SANS IMPACT SUR LES COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE

La société Hoteles y Campanentos, initialement intégrée globalement dans le périmètre, a été liquidée le 29 avril 2011.

Les sociétés Club Med World Montréal Inc et Club Med World Montréal Holding Inc ont été liquidées le 30 septembre 2011.

La société Club Med World France a fusionné avec la société Club Med World Holding le 14 octobre 2011.

La société Club Méditerranée Voyages SARL, auparavant mise en équivalence, a été intégrée globalement à compter du 1^{er} novembre 2010.

NOTE 4. INFORMATION SECTORIELLE

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel reprend les principaux indicateurs suivis par le Principal Décideur Opérationnel (le Président - Directeur Général) aux fins de prises de décisions concernant l'affectation de ressources aux secteurs et d'évaluation de leur performance.

Le Groupe est organisé en trois zones géographiques :

- La zone Europe-Afrique comprenant les pays d'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique ;
- La zone Amériques regroupant les secteurs opérationnels Amérique du Nord (y compris les Antilles) et Amérique du Sud ;
- La zone Asie comprenant les pays d'Asie et d'Océanie.

Chaque secteur opérationnel exerce une activité de ventes de séjours et prestations annexes ainsi que d'exploitation des villages. Chaque secteur opérationnel est composé de pays qui peuvent être uniquement des pays de vente (commerciaux), uniquement des pays d'exploitation de villages (opérations) ou bien des pays exerçant les deux activités.

La caractéristique du Club Méditerranée est de créer des flux inter-secteurs, en particulier de l'Europe vers l'Asie et les zones Amériques. Néanmoins, une majorité de clients choisit une destination dans sa zone d'origine.

Le Groupe réalise également une activité de promotion immobilière avec la construction et la vente de villas et d'appartements-chalets.

Le Groupe analyse sa performance commerciale en zone émettrice correspondant à la localisation des clients. Le chiffre d'affaires est donc suivi dans le reporting interne en données émetteur.

Le Groupe analyse la performance des opérations en zones réceptrices correspondant à la localisation des actifs. Le Résultat Opérationnel Courant (ROC) Villages, l'EBITDAR Villages et l'EBITDA Villages constituent les principaux indicateurs de suivi de la performance opérationnelle.

La performance des éléments enregistrés en Résultat Opérationnel Courant Patrimoine et en Autre Résultat Opérationnel est analysée par nature au niveau du Groupe.

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'analyse des charges et des produits financiers) ainsi que la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe sans réallocation aux secteurs.

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
Chiffre d'affaires villages émetteur	1 017	199	193	1 409
EBITDAR Villages	183	54	33	270
EBITDA Villages	61	39	26	126
ROC Villages	27	29	5	61
ROC patrimoine				(24)
ARO				(11)
Résultat opérationnel				26

(en millions d'euros)

31.10.10	EAF	ASIE	Amériques	Total
Chiffre d'affaires villages émetteur	976	184	176	1 336
EBITDAR Villages	189	49	26	264
EBITDA Villages	55	34	18	107
ROC Villages	22	23	(3)	42
ROC patrimoine				(14)
ARO				(15)
Résultat opérationnel				13

Dans le secteur EAF, le chiffre d'affaires France s'élève à 637 M€ au 31 octobre 2011 contre 611 M€ au 31 octobre 2010.

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement s'élève à 14 M€ en 2011 contre 17 M€ en 2010 (cf. note 5).

Les actifs incorporels et corporels sont suivis par zones géographiques dans le reporting interne :

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	62	11	6	79
Immobilisations corporelles	331	94	376	801

(en millions d'euros)

31.10.10	EAF	ASIE	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	65	15	6	86
Immobilisations corporelles	345	114	388	847

Les autres informations sectorielles disponibles par zone sont les suivantes :

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
Investissements	27	8	15	50
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés ⁽¹⁾	(38)	(19)	(19)	(76)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie ⁽²⁾	1	(1)	3	3

⁽¹⁾ y compris amortissement en ROC Patrimoine

⁽²⁾ provisions courantes et non courantes, stock-options et subventions

(en millions d'euros)

31.10.10	EAF	ASIE	Amériques	Total
Investissements ⁽¹⁾	31	6	13	50
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés ⁽²⁾	(39)	(10)	(21)	(70)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie ⁽³⁾	16		2	18

⁽¹⁾ hors subvention et indemnités d'assurance

⁽²⁾ y compris CMW et amortissement en ROC Patrimoine

⁽³⁾ provisions courantes et non courantes, stock-options et subventions

NOTE 5. PROMOTION IMMOBILIERE

Pour l'exercice 2011, le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement de chacun des projets de construction commercialisés s'élève à 14 M€, le chiffre d'affaires en 2010 s'élevait à 17 M€. Le résultat net de cette activité est enregistré en Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine pour un montant de 1 M€ en 2011 et 2010.

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière comprend en 2011 la vente des villas d'Albion et la vente des premiers appartements chalets de Valmorel dont la commercialisation a été lancée en février 2011.

En 2010, le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière comprenait 5 M€ relatifs au contrat de Vente en Etat Futur d'Achèvement portant sur les emplacements de stationnement du village de Valmorel, signé entre le Groupe et un pool de crédit-bailleurs.

Les coûts engagés et affectables aux contrats de construction sont enregistrés en stock de promotion immobilière. Pour les projets commercialisés, les coûts sont pris en charge au fur et à mesure de l'avancement de la construction. Le montant des

stocks de promotion immobilière s'élève à 17 M€ au 31 octobre 2011 contre 13 M€ au 31 octobre 2010.

NOTE 6. ECARTS D'ACQUISITION, REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET TESTS DE DEPRECIATION

6.1. ECARTS D'ACQUISITION ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
	Valeur nette	Valeur nette
Villages Europe-Afrique	25	23
Europe Afrique	25	23
Villages Amérique du Sud	3	3
Villages Asie	4	4
TOTAL	32	30

6.2. TESTS DE DEPRECIATION SUR LES ECARTS D'ACQUISITION ET ACTIFS INCORPORELS A DUREE DE VIE INDEFINIE

Les écarts d'acquisition sont affectés aux UGT que constituent les zones géographiques. L'écart d'acquisition enregistré lors de l'acquisition de la société ADL avait été affecté aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) « Exploitation des Villas » et « Promotion immobilière ». Après l'ajustement constaté en 2011 (cf. note 6.1), seul subsiste l'écart d'acquisition affecté à l'« Exploitation des Villas ».

Les tests sont réalisés de manière systématique une fois par an. Les principes appliqués pour la mise en œuvre de ces tests sont décrits en note 2.9.1.

Les variations des écarts d'acquisition s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

	Valeur nette
Au 31.10.09	31
Ecart de conversion et autres	1
Au 31.10.10	32
Ajustement de l'écart d'acquisition ADL	(1)
Ecart de conversion et autres	(1)
Au 31.10.11	30

Il n'y a pas eu de regroupement d'entreprise au cours de l'exercice 2011.

Lors de l'acquisition des titres de la société Albion Development Limited (ADL) en juillet 2008, le complément de prix avait été évalué conformément au protocole d'accord. Les conditions relatives à ce complément de prix sont arrivées à échéance en juin 2011. La date d'acquisition étant antérieure à l'application de la norme IFRS 3 révisée, l'écart d'acquisition a été ajusté par contrepartie de la dette pour un montant résiduel de 1 M€.

(en millions d'euros et %)	2010			2011		
	Valeur nette ⁽¹⁾	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur nette ⁽¹⁾	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
UGT						
Villages Europe - Afrique	30	8,1%	2,2%	30	8,1%	2,2%
Villages Amérique du Sud	3	8,1%	2,2%	3	8,1%	2,2%
Villages Asie	4	8,1%	2,2%	4	8,1%	2,2%
Villas	5	8,1%	2,2%	3	8,1%	2,2%
Total actifs à évaluer	42			40		

(1) Valeur nette des écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie indéfinie affectés à l'UGT.

Les tests réalisés en 2011 et 2010 sur les unités génératrices de trésorerie sur lesquelles des écarts d'acquisitions ont été affectés n'ont pas conduit à constater de dépréciation sur la base des hypothèses retenues et selon les scénarii testés. Les taux de croissance à l'infini sont ceux appliqués à la valeur terminale.

Le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité à différents scénarii d'évolution des flux futurs projetés sur trois ans. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 point) et de croissance à l'infini (- 1 point). Les valeurs d'utilité résultant de ces analyses de sensibilité restent supérieures à la valeur des actifs testés.

Sur la zone la plus sensible, la variation des hypothèses de calcul montre que pour couvrir les actifs et pour chaque facteur pris isolément :

- le taux d'actualisation ne doit pas excéder 12,6% ;

- le taux de croissance à l'infini pourrait être inférieur à zéro ;
- la croissance des flux futurs projetés sur 3 ans peut être inférieure de 10 points à celle retenue.

NOTE 7. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	Marques et licences	Immobilisations informatiques	Droits au bail	Autres immobilisations Incorporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 31.10.09	3	122	17	5	5	152
Amortissements cumulés	(2)	(91)	(3)	(4)		(100)
Valeur nette au 31.10.09	1	31	14	1	5	52
Acquisitions		2	1		5	8
Amortissements	(1)	(5)		(1)		(7)
Reclassements et autres		4		2	(5)	1
Valeur brute au 31.10.10	3	128	18	5	5	159
Amortissements cumulés	(3)	(96)	(3)	(3)		(105)
Valeur nette au 31.10.10	0	32	15	2	5	54
Acquisitions		1			4	5
Amortissements		(6)				(6)
Impairment				(1)		(1)
Reclassements et autres		3	(2)	1	(5)	(3)
Valeur brute au 31.10.11	3	132	13	5	4	157
Amortissements cumulés	(3)	(102)	0	(3)	0	(108)
Valeur nette au 31.10.11	0	30	13	2	4	49

Le montant des immobilisations incorporelles, dont la durée de vie a été jugée comme indéterminée, est de 10 M€ en 2011 comme en 2010. Les tests de dépréciation conduits annuellement n'ont pas mis en évidence la nécessité d'en déprécier la valeur (cf. note 6.2).

EXERCICE 2011

Les principaux investissements de l'exercice 2011 concernent les logiciels commerciaux.

Au 1^{er} janvier 2011, les actifs incorporels d'un village, classés en actifs destinés à être cédés, ont été totalement dépréciés (cf. note 10).

La revue des durées de vie estimées a conduit en 2011 à modifier celles de certains logiciels commerciaux. L'impact de ce changement est une réduction de la charge annuelle de 0,5 M€.

Sur l'exercice, des prêts octroyés lors de la mise en place d'un contrat de management avaient été considérés comme un droit d'exploitation amortissable sur sa durée. Depuis deux ans, ces prêts ont fait l'objet de remboursements réguliers : un reclassement en prêt a été effectué sur l'exercice en prenant en compte le changement sur les perspectives de remboursement (cf. note 9.3) pour un montant net de 4 M€.

EXERCICE 2010

En 2010, dans le cadre de son implantation en Chine, le Groupe a signé un contrat de gestion et de commercialisation du village de Yabuli et a versé 2 M€ au titre de l'exclusivité de ces droits. Ces droits sont amortis sur la durée du contrat.

En 2010, la revue des durées de vie estimées avait conduit à comptabiliser une réduction de la charge annuelle de 0,8 M€.

NOTE 8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

8.1. ANALYSE DES VARIATIONS

(en millions d'euros)

	Terrains	Constructions aménagements	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 31.10.09	198	911	181	125	12	1 427
Amortissements cumulés		(402)	(109)	(81)		(592)
Valeur nette au 31.10.09	198	509	72	44	12	835
Acquisitions		20	7	3	8	38
Cessions ou diminutions		(2)	(1)		(3)	(6)
Amortissements		(38)	(15)	(9)		(62)
Impairment		(1)				(1)
Ecart de conversion	9	31	1	2		43
Reclassements		1	2	(3)		
Valeur brute au 31.10.10	207	961	183	121	14	1 486
Amortissements cumulés		(441)	(117)	(81)		(639)
Valeur nette au 31.10.10	207	520	66	40	14	847
Acquisitions	1	10	5	3	20	39
Cessions ou diminutions		(1)				(1)
Amortissements		(39)	(14)	(8)		(61)
Impairment		(3)				(3)
Variation des immobilisations destinées à être cédées	(1)	(11)		(2)		(14)
Ecart de conversion		(5)	(2)	1		(6)
Reclassements		15	2	4	(21)	
Valeur brute au 31.10.11	207	915	182	118	13	1 435
Amortissements cumulés		(429)	(125)	(80)		(634)
Valeur nette au 31.10.11	207	486	57	38	13	801

EXERCICE 2011

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Sandpiper (13 M€), de Phuket (3 M€), de Yasmina (2 M€) et sur le Club Med 2 (2 M€).

La diminution de la valeur des actifs due aux effets de change résulte principalement de la dépréciation du peso mexicain et du peso dominicain par rapport à l'euro.

Les actifs corporels de villages destinés à être cédés (IFRS 5) ont été classés dans cette rubrique pour leur valeur la moins élevée de la valeur nette comptable ou de leur valeur estimée de réalisation, nette des frais de vente (cf. note 10). Une dépréciation de 4 M€ a été constatée lors de ce reclassement.

Par ailleurs, la rubrique Impairment comprend une reprise de 1 M€ consécutive aux tests réalisés sur les villages (cf. note 8.2.2).

EXERCICE 2010

Les principaux investissements de l'exercice avaient été réalisés sur les villages de Cap Skirring (6 M€), Sandpiper (5 M€) et de Rio Das Pedras, Kani et Club Med 2 (2 M€ pour chacun de ces villages).

L'augmentation de la valeur des actifs due aux effets de change résultait de l'appréciation de l'ensemble des monnaies par rapport à l'euro et plus particulièrement les devises suivantes : le peso mexicain, la roupie indonésienne, le real brésilien, la roupie mauricienne et le dollar US.

8.2. AUTRES INFORMATIONS

8.2.1. REPARTITION DES ACTIFS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

La répartition des immobilisations corporelles par activité et par zone géographique est la suivante :

(en millions d'euros)

	31.10.10			31.10.11		
	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Europe- Afrique	683	(338)	345	686	(355)	331
Amériques	589	(201)	388	585	(209)	376
Asie	214	(100)	114	162	(68)	94
Total	1 486	(639)	847	1 433	(632)	801

8.2.2. TESTS DE DEPRECIATION

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les groupes de villages ou sur les villages qui présentent isolément des indices de perte de valeur significatifs ou durables. La valeur recouvrable a été déterminée sur la base de la valeur d'utilité pour l'ensemble des groupes de villages ou des villages testés isolément.

Cette valeur d'utilité a été déterminée selon la méthodologie décrite en note 2.9.2. Les hypothèses retenues en 2011 et 2010 pour déterminer la valeur d'utilité des villages ou des groupes de villages sont un taux d'actualisation de 8,1%, une croissance de 2,5% pour les années suivant la période de projection des flux futurs et un taux de 2,2% de croissance appliqué à la valeur terminale.

Le Groupe a mené des analyses de sensibilité des valeurs d'utilité sur les actifs présentant des indices de perte de valeur à différents scénarii d'évolution des flux futurs projetés. Il a également effectué des tests de sensibilité de ces valeurs aux variations des hypothèses de taux d'actualisation (+ 1 point) et de croissance à l'infini (- 1 point).

Les tests de dépréciation réalisés en 2011 et 2010, y compris les analyses de sensibilité, n'ont pas conduit à constater de dépréciation sur les villages. La nette amélioration des performances d'un village de la zone Amériques a conduit à reprendre une dépréciation de 1 M€ sur l'exercice.

8.2.3. AUTRES INFORMATIONS

Les actifs immobilisés nets et la dette résiduelle détenus dans le cadre de contrats de location-financement s'élevaient respectivement à 2 M€ et à 3 M€ au 31 octobre 2010. Le Groupe ayant exercé son option d'achat sur l'exercice, il n'y a plus de biens en location-financement au 31 octobre 2011.

Les actifs donnés en garantie sous forme d'hypothèque ou de nantissement s'élèvent à 200 M€ au 31 octobre 2011 contre 213 M€ au 31 octobre 2010. Les dettes correspondantes s'élèvent à 101 M€ au 31 octobre 2011 et à 116 M€ au 31 octobre 2010. Le montant de ces dettes peut fluctuer en fonction des tirages sur la ligne de crédit et les trois villages nantis (cf. note 18.3.4) pourraient, sous réserve d'accord préalable des banques, être substitués à d'autres actifs de valeur de marché au moins équivalente.

En 2011 et 2010, les coûts d'emprunt liés au financement des investissements pendant la période de construction enregistrés en coût des immobilisations sont peu significatifs.

NOTE 9. ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Titres mis en équivalence	37	23
Titres disponibles à la vente	7	7
Autres immobilisations financières	56	62
Total	100	92

9.1. SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	31.10.10	Résultat	Dividendes et autres	Variation de périmètre et autres	31.10.11
Sviluppo Turistico per Metaponto (Italie)	8			(8)	
SPFT - Carthago	13	1	(1)		13
Club Med Albion Resorts	3				3
Valmorel Bois de la Croix	7				7
Autres	6			(6)	
Total	37	1	(1)	(14)	23

La diminution des titres mis en équivalence de 14 M€ sur l'exercice résulte de :

- la cession des titres des sociétés italiennes STM et SAPO au groupe Italia Turismo (cf. note 3.2) ;
- l'apport des titres de la société Financière CMG à la société IFH (cf. note 9.2).

L'ensemble de ces opérations a généré un résultat global de 6 M€, dont 4 M€ sur l'opération IFH et 2 M€ sur la cession des sociétés italiennes, y compris la cession des titres Torre d'Otranto (cf. note 9.2).

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe avait conclu un accord avec la Caisse des Dépôts et Consignation et Sofival pour la création d'un village de montagne à Valmorel. Dans le cadre de ce projet, la société Valmorel Bois de la Croix a été créée et le Groupe a pris une participation de 38,15 % du capital pour un montant de 7 M€. Au 31 octobre 2011, le capital restant à libérer est classé en autres dettes pour 2 M€. Les titres de l'ensemble des actionnaires ont été nantis au profit du pool de crédit bailleurs dans le cadre du financement de cette société.

INFORMATIONS COMBINEES A 100% DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Total actifs non courants	248	96
Total actifs courants	43	10
Capitaux propres	105	63
Passifs non courants	132	28
Passifs courants	54	15

Les mouvements de périmètre décrits ci-dessus expliquent l'essentiel des variations par rapport à 2010.

9.2. TITRES DISPONIBLES A LA VENTE

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Au 1^{er} novembre	6	7
Variations de périmètre	(1)	
Dotations et reprises provisions sur titres disponibles à la vente	2	
Au 31 octobre	7	7

En mars 2011, les titres ainsi que les obligations convertibles Financière CMG détenus par le Groupe ont été apportés au groupe IFH, exploitant de salles de gymnastique en Europe. A l'issue de cette opération d'apport, le Groupe détient une participation de 11,16 % dans le groupe IFH et a souscrit à des obligations convertibles à échéance décembre 2016 émises par IFH pour un montant de 3 M€, classées en autres immobilisations financières. Le crédit-vendeur accordé à Financière CMG est maintenu aux mêmes conditions (cf. note 9.3).

Les titres de la société IFH ont été classés en titres disponibles à la vente pour 1 M€. Ceux-ci restent stables après la cession en mars 2011 des titres Torre d'Otranto dans le cadre de l'opération de cession des participations italiennes au groupe Italia Turismo.

En 2010, le Groupe avait finalisé un accord sur la fermeture du village de Byssatis. Dans le cadre de cet accord le Groupe avait cédé ses titres de participations et sa créance dans la société SPTB. Les titres et la créance ayant été dépréciés à

hauteur des risques estimés, cet accord était sans impact sur les comptes 2010.

Les titres disponibles à la vente sont des titres de sociétés non cotées. Le montant des titres non cotés maintenus au coût est de 5 M€.

9.3. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Prêts	20	25
Dépôts et cautionnements	26	26
Prêts aux organismes de construction	7	7
Autres	3	4
Total	56	62

Les prêts comprennent notamment :

- le crédit vendeur accordé à Financière CMG lors de la cession de Club Med Gym en 2008 pour un montant de 13 M€, ainsi que les intérêts capitalisés y afférents pour 3 M€ (cf. note 9.2),
- le prêt obligataire convertible à IFH pour un montant de 3 M€ (cf. note 9.2),
- le reclassement des prêts octroyés à des partenaires dans le cadre d'un contrat de management pour un montant de 4 M€ (cf. note 7).

NOTE 10. IMMOBILISATIONS DESTINEES A ETRE CEDEES

(en millions d'euros)

	Terrains	Constructions aménagements	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31.10.09	29	54	8	4	95
Amortissements cumulés	(2)	(46)	(7)	(1)	(56)
Valeur nette au 31.10.09	27	8	1	3	39
Villages cédés	(9)	(3)			(12)
Valeur brute au 31.10.10	20	47	5	4	76
Amortissements cumulés	(2)	(42)	(4)	(1)	(49)
Valeur nette au 31.10.10	18	5	1	3	27
Acquisitions				1	1
Impairment		(5)			(5)
Classements en actifs destinés à être cédés	1	11		2	14
Ecart de conversion		1		(1)	
Valeur brute au 31.10.11	21	100	6	11	138
Amortissements cumulés	(2)	(88)	(5)	(6)	(101)
Valeur nette au 31.10.11	19	12	1	5	37

Les actifs et passifs attribuables à certains villages isolés du Groupe ont été classés en tant que groupe d'éléments détenus en vue de la vente et présentés au bilan sous une rubrique distincte dans la mesure où leur cession est hautement probable dans un délai de 12 mois à compter de leur date de classification. Des contraintes de marché peuvent conduire à dépasser ce délai et à maintenir l'actif en destiné à être cédé lorsque le Groupe reste engagé dans un plan de cession.

Ces actifs destinés à être cédés ne constituent pas des activités abandonnées au sens de la norme IFRS 5.

Deux villages ont été classés dans cette rubrique au cours de l'exercice (cf. note 8.1). La revue des valeurs estimées de réalisation de certains villages a conduit à constater une dépréciation de 5 M€, enregistrée en ROC Patrimoine.

En 2010, le village de Sestrières, classé dans cette rubrique, a été cédé.

NOTE 11. AUTRES CREANCES

(en millions d'euros)

	31.10.10			31.10.11	
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Créances fiscales	36	(1)	35	32	32
Produits à recevoir	4		4	5	5
Avances fournisseurs	13		13	10	10
Comptes courants débiteurs vis à vis de MEE ⁽¹⁾	2		2	2	2
Autres débiteurs divers	8		8	9	9
Charges constatées d'avance	42		42	46	46
Total	105	(1)	104	104	104

(1) MEE : Sociétés intégrées par mise en équivalence

En 2011, les créances à échéance supérieure à un an s'élèvent à 10 M€ pour 9 M€ en 2010. Elles sont composées essentiellement de crédits de TVA. Les autres créances sont d'échéance inférieure à un an.

En 2010, le Groupe ainsi que les partenaires du projet, ont signé une convention d'avance en compte courant d'associés

au profit de la SAS Valmorel Bois de la Croix. Le compte courant du Groupe vis-à-vis de la SAS Valmorel Bois de la Croix s'élève à 2 M€ au 31 octobre 2011.

Les charges constatées d'avance sont constituées pour l'essentiel de prestations avant voyage (transport, commissions ...) et de loyers payés d'avance.

NOTE 12. TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Valeurs mobilières de placement	7	5
Instruments dérivés	1	1
Disponibilités	163	50
Total	171	56

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'OPCVM monétaires et de dépôts à moins de trois mois.

Au 31 octobre 2010, figuraient en disponibilités les fonds nécessaires au remboursement de l'OCEANE le 1^{er} novembre 2010 (136 M€).

NOTE 13. CAPITAL ET RESERVES

13.1. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

13.1.1. CAPITAL SOCIAL ET PRIME D'EMISSION

Au cours de l'exercice 2011, 17 777 ORANE ont été remboursées en actions nouvelles et 80 OCEANE 2015 ont été converties en actions nouvelles.

A l'issue de ces opérations, le capital social s'élève au 31 octobre 2011 à 121 M€ constitué de 30 250 076 actions d'une valeur nominale de 4 euros, et la prime d'émission s'élève à 604 M€.

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 octobre 2010 était de 30 232 219 actions.

13.1.2. ACTIONS AUTO-DETENUES

Au cours des exercices 2011 et 2010, aucune option d'achat d'actions n'a été levée.

Au cours de l'exercice 2010, 8 360 ORANE avaient été remboursées en actions existantes.

Dans le cadre de programmes de rachat d'action autorisés par les Assemblées du 25 février 2010 et du 3 mars 2011 et au travers d'un contrat de liquidité, la Société a acquis au cours de l'exercice 2011, 911 571 titres au prix moyen de 15,31 euros et vendu 921 465 titres au prix moyen de 15,46 euros.

Sur l'exercice 2010, la Société avait acquis 1 143 350 titres au prix moyen de 13,02 euros et vendu 1 158 276 titres au prix moyen de 13,14 euros.

Compte tenu des mouvements sur le contrat de liquidité, les actions auto-détenues s'élèvent à 222 214 titres au 31 octobre 2011 contre 232 108 au 31 octobre 2010.

13.1.3. INSTRUMENTS COMPOSES - PART CAPITAUX PROPRES

ORANE

Les ORANE souscrites en juin 2009 sont remboursables le 8 juin 2012 et à tout moment au gré du porteur par la remise d'une action nouvelle ou existante pour une ORANE. Elles donnent droit à un coupon payé annuellement de 5%. A ce titre, les ORANE sont des instruments composés qui présentent une composante dette correspondant aux coupons, à verser sur trois ans, actualisés et une composante capitaux propres pour le solde. Les frais liés à l'opération sont affectés à chaque composante au prorata de leur valeur respective.

4 397 405 ORANE ont été remboursées en action depuis l'émission en juin 2009 (17 777 ORANE en 2011).

En 2010, 1 927 203 ORANE avaient été remboursées en actions nouvelles. Leur composante dette avait été reclassée en composante capitaux propres pour 2 M€. Leur quote-part de composante capitaux propres présentée en autres réserves avait été reclassée en capital et primes d'émission pour 16 M€.

(en millions d'euros)	31.10.10	Mouvement	31.10.11
1 582 804 ORANE à 8,55 €	14	(1)	13 ⁽¹⁾
Quote part de frais capitaux propres	(1)		(1)
Composante dette	(2)	1	(1)
Composante capitaux propres	11	0	11

(1) soit au 31 octobre 2011, 1 565 027 ORANE à 8,55 €.

OCEANE 2015

En octobre 2010, le Club Méditerranée a émis un emprunt obligataire de type OCEANE remboursable le 1^{er} novembre 2015 et convertible à tout moment par la remise d'une action nouvelle ou existante pour une OCEANE. Ces obligations donnent droit à un coupon payé annuellement de 6,11%. Les OCEANE sont des instruments composés qui présentent une composante dette correspondant à la valeur actualisée des flux (coupons à verser sur cinq ans et valeur de remboursement) et une composante capitaux propres pour le solde. Les frais liés à l'opération sont affectés à chaque composante au prorata de leur valeur respective.

Au 31 octobre 2011, la composante capitaux propres liée à l'OCEANE 2015 s'élève à 5 M€ net de l'impact d'impôt différé.

13.2. INTERETS MINORITAIRES

(en millions d'euros)	31.10.10	Résultat 2011	Dividendes	Change	31.10.11
Itaparica (Brésil)	24	2	(2)		24
Holiday Villages Thailand	7				7
Belladonna Company for H&T (Egypte)	4				4
Holiday Hotels AG (Suisse)	8			1	9
Taïpe Trancoso (Brésil)	8	(1)			7
Sté Village Hôtels des Caraïbes (France)	11				11
Covifra (Ile Maurice)	2				2
Total	64	1	(2)	1	64

13.1.4. AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL

RESERVES DE CONVERSION

Les réserves de conversion au 31 octobre 2011 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Réserves de conversion part du groupe	Réserves de conversion part minoritaires	Total réserves de conversion
Au 31.10.09	(65)	3	(62)
Ecarts de conversion de l'exercice	34	4	38
Au 31.10.10	(31)	7	(24)
Ecarts de conversion de l'exercice	(9)	1	(8)
Au 31.10.11	(40)	8	(32)

En 2011, la diminution des réserves résultant des écarts de conversion est principalement imputable à la dépréciation du peso mexicain et de la roupie maldivienne par rapport à l'euro. L'augmentation des réserves de conversion enregistrée en 2010 était principalement due à l'appréciation du dollar US, du peso mexicain et du réal brésilien par rapport à l'euro.

RESERVES DE REEVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Couverture de flux futurs	Actifs financiers disponibles à la vente
Au 01.11.09	0	2
Variations de juste valeur	(2)	
Au 31.10.10	(2)	2
Variations de juste valeur	3	
Au 31.10.11	1	2

Les informations relatives aux plans de stock options sont données en note 14.

13.3. GESTION DU CAPITAL

L'objectif de la politique du Groupe en matière de gestion du capital est d'optimiser l'utilisation des fonds propres. Le Groupe gère la structure de son capital en tenant compte de l'évolution de l'environnement économique dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse.

Le Groupe a conclu un contrat de liquidité conforme à la Charte AFEI afin d'animer le marché actions de la Société. Pour les besoins de sa mise en œuvre, 4 M€ ont été affectés à ce contrat de liquidité.

Par ailleurs, le Groupe s'attache à maintenir des ratios financiers lui facilitant l'accès au marché de capitaux en optimisant le coût de ses financements.

En juin 2009, le Groupe avait procédé à une augmentation de capital et à une émission d'ORANE pour un montant de 102 M€, soit 6 459 401 actions et 5 962 432 ORANE. En 2011, 17 777 ORANE ont été remboursées en actions nouvelles. En 2010, 1 935 563 ORANE avaient été remboursées par la création de 1 927 203 actions nouvelles et 8 360 en actions existantes

Cette opération avait permis d'améliorer la structure financière de la société en modifiant le ratio d'endettement qui était passé de 72% au 30 avril 2009 à 49% au 31 octobre 2009.

Le capital n'avait pas connu d'évolution significative depuis l'exercice 2001 lorsque les bons de souscriptions attachés à l'OBSA (émise en mars 1998) avaient été exercés portant le capital de 17,4 à 19,4 millions d'actions. L'augmentation de capital en 2009 (6,4 millions d'actions) et la conversion des ORANE en 2009, 2010 et 2011 (4,4 millions d'actions) ont porté le capital à 30,3 millions d'actions au 31 octobre 2011. Les instruments financiers susceptibles de donner accès au capital au 31 octobre 2011 sont :

- l'ORANE émise en juin 2009. Au 31 octobre 2011, il reste à rembourser 1 565 027 titres.
- l'OCEANE 2015 émise en octobre 2010 pour 4 888 481 obligations avec une parité de conversion de 1 action pour 1 obligation.

Au 31 octobre 2011, le nombre d'OCEANE 2015 en circulation est de 4 888 401 obligations.

L'OCEANE 2010 remboursée le 1^{er} novembre 2010, comme l'OCEANE 2008 émise en avril 2002, n'a pas donné lieu à une conversion significative en action.

L'ORANE sera remboursée en actions au plus tard le 8 juin 2012.

NOTE 14. PAIEMENT EN ACTIONS

14.1. DESCRIPTION DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES PLANS DE STOCK OPTIONS ET D'ACTIONS GRATUITES

Les plans de stock options octroyés aux dirigeants ainsi qu'à certains employés permanents du Groupe sont des plans d'options de souscription d'actions à l'exception du plan H qui est un plan d'achat d'actions. Depuis le plan O, il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription aux mandataires sociaux. Les plans ne prévoient pas de possibilité de règlement en trésorerie. Pour le plan P, l'acquisition des droits des membres du Comité de Direction Générale et des membres du « Leadership Committee » est soumise à des critères de performance.

Les plans de stock options en cours attribués jusqu'en 2004 ont une durée totale contractuelle de 10 ans. Depuis 2005, les plans sont octroyés pour une durée contractuelle de 8 ans.

Au cours de l'exercice 2011, les plans G3 et G4 sont arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée.

Au cours de l'exercice 2010, les plans G et G2 étaient arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée. Le 7 mars 2010, 23 608 actions gratuites avaient été attribuées dans le cadre du plan L.

Au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 25 février 2010, le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a octroyé aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés, 240 000 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 17,32 €. Ces options sont exerçables à compter du 3 mars 2014 et jusqu'au 2 mars 2019. Ce plan P ne prévoit pas de possibilité de règlement en trésorerie. Le prix d'exercice des options correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Il n'a pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre de ce plan. L'acquisition des droits attribués aux membres du Comité de Direction Générale et aux membres du « Leadership Committee » (152 640 options) est soumise à des critères de performance. Ces critères de performance sont liés à la réalisation des objectifs stratégiques de la société ; n'étant pas liés aux données de marché, ils n'ont donc pas été pris en compte dans la valorisation unitaire du plan P.

En 2010, 239 350 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 11,71 € avaient été octroyées par le Conseil d'Administration du 25 février 2010 aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés. Ces options sont exerçables à compter du 25 février 2013 et jusqu'au 24 février 2018. Ce plan O ne prévoit pas de possibilité de règlement en trésorerie. Le prix d'exercice des options correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Il n'avait pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre du plan O.



Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions en cours au 31 octobre 2011 sont présentées ci-après :

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Plan G5	Plan H	Plan I	Plan J	Plan K	Plan L	Plan M	Plan N	Plan O	Plan P
Date d'Assemblée	23.04.97	29.03.02	17.03.03	17.03.03	16.03.05	08.03.07	08.03.07	08.03.07	20.02.09	25.02.10
Date du Directoire / Conseil d'Administration	05.02.02	28.02.03	15.01.04	11.01.05	14.03.06	08.03.07	11.03.08	20.02.09	25.02.10	03.03.11
Nombre d'options attribuées	127 000	283 000	272 000	300 000	250 000	125 000	244 970	244 490	239 350	240 000
Dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Comité de Direction Générale (dans sa composition au 31 octobre 2011)	5 232	143 880	62 130	89 380	81 096	82 802	119 682	5 995	85 000	77 000
Nombre de dirigeants concernés	3	3	6	7	8	8	9	2	8	8
Point de départ d'exercice des options	05.02.06	01.03.06 + interdiction de revente avant le 28.02.07	15.01.07 + interdiction de revente avant le 14.01.08	11.01.08 + interdiction de revente avant le 10.01.09	14.03.09 + interdiction de revente avant le 13.03.10	08.03.10 + interdiction de revente avant le 07.03.11	11.03.11 + interdiction de revente avant le 10.03.12	20.02.12 + interdiction de revente avant le 19.02.13	25.02.13 + interdiction de revente avant le 24.02.14	03.03.14 + interdiction de revente avant le 02.03.15
Date d'expiration	04.02.12	27.02.13	14.02.14	10.01.13	13.03.14	07.03.15	10.03.16	19.02.17	24.02.18	02.03.19
Prix d'exercice (en euros) ⁽¹⁾	41,05	32,11	28,47	32,11	39,15	39,51	29,71	10,73	11,71	17,32
Nombre d'options au 31 octobre 2011 ⁽¹⁾	49 813	167 315	159 214	199 656	179 271	104 125	237 525	129 299	231 640	235 960
Durée de vie résiduelle	0,3	1,3	2,3	1,3	2,4	3,4	4,4	5,4	6,4	7,4

(1) pour les plans antérieurs à 2010, suite à l'augmentation de capital, le nombre de titres a été multiplié par le coefficient de 1,09 et les prix d'exercice divisés par ce même coefficient.

14.2. INFORMATIONS RELATIVES AUX OPTIONS EN CIRCULATION

	2010		2011	
	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)
Options non exercées au 01.11	1 441 849	37,29	1 558 553	29,88
Options octroyées	239 350	11,71	240 000	17,32
Options annulées	(122 646)	81,53	(104 735)	57,26
Options non exercées au 31.10	1 558 553	29,88	1 693 818	26,41
Options exerçables au 31.10	937 183	37,35	1 096 919	33,32

14.3. DETERMINATION DE LA JUSTE VALEUR DES OPTIONS

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans en utilisant le modèle d'évaluation des options de « Black & Scholes ».

Les principales données et hypothèses retenues pour déterminer les justes valeurs des plans attribués en 2010 et en 2011 sont les suivantes :

	Plan O	Plan P
Cours du sous-jacent à la date d'attribution (euros)	11,35	17,05
Prix d'exercice (euros) ⁽¹⁾	11,71	17,32
Volatilité attendue (%)	32,20	35,60
Durée de vie de l'option estimée (année)	5	5
Taux de rendement sans risque (%)	2,29	2,64
Juste valeur des options	3,54	5,97

(1) Prix d'exercice à la date d'octroi des plans.

La volatilité attendue est déterminée sur la base de la volatilité historique du titre. Le taux de rendement sans risque correspond au rendement actuariel des OAT sur une maturité équivalente à la durée de vie de l'option.

La charge comptabilisée au titre des paiements en actions s'élève à 1 M€ en 2011 et en 2010.

NOTE 15. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG-TERME

15.1. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX REGIMES DU GROUPE

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages court terme (congrés payés, 13^e mois, congés maladie, mutuelle, assurances chômage en France ...).

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales dans chaque pays ainsi que des politiques de rémunération de ses filiales. Les régimes d'avantages long terme peuvent prendre la forme de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par le versement par l'employeur de cotisations à un organisme extérieur qui assure le versement des prestations qui sont dues. Le versement de ces cotisations libère l'employeur de toute obligation ultérieure envers ses salariés. Les principaux régimes à cotisations définies couvrent les régimes vieillesse de la sécurité sociale, des régimes de retraite complémentaire en Europe, des fonds de pension à cotisations définies en Amérique du Nord.

Les obligations du Groupe sont constatées en charge dans la période au cours de laquelle elles sont engagées.

Régimes à prestations définies

Dans le cadre de ces régimes, le Groupe s'engage à verser une prestation, soit au terme de l'emploi, soit pendant la retraite. Les régimes du Groupe ne sont pas préfinancés et font l'objet d'une provision dans les comptes.

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe correspondent à des indemnités de fin de carrière en France, en Grèce et en Turquie, et des indemnités de cessation de service en Italie et au Japon.

Avantages long terme

Les mandataires sociaux bénéficient d'une rémunération exceptionnelle long-terme conditionnée à l'atteinte d'objectifs décrits dans la note 28.4. La charge estimée est prise en compte sur la durée de la période d'acquisition.

15.2. REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

15.2.1. PRINCIPALES HYPOTHESES ACTUARIELLES

Les engagements sont déterminés suivant un calcul actuariel utilisant la méthode des unités de crédits projetés. Cette méthode nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles long terme sur les données démographiques (rotation du personnel, mortalité) et financières (augmentation des salaires, taux d'actualisation). Ces paramètres sont revus chaque année. L'incidence des changements d'hypothèses actuarielles sur le montant de l'engagement est enregistrée en écarts actuariels. Ces écarts actuariels sont pris en compte

selon la méthode du corridor décrite en Note 2.16 « Retraites et autres avantages long terme ».

Les hypothèses retenues par le Groupe sur les principaux plans sont les suivantes :

	2010		2011	
	Japon	Europe	Japon	Europe
Taux d'actualisation	1,5%	3,5%	1,5%	4,3%
Progression des salaires yc inflation	1,5%	3,3%	1,5%	3,6%

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations de sociétés non financières ayant une « haute » qualité de crédit (notation AA) ou d'obligations souveraines, et ce pour chacun des pays et des maturités équivalentes à la durée des régimes. Pour la zone Euro, le taux d'actualisation retenu est celui de l'indice Iboxx AA, pour le Japon celui des obligations corporate AA et pour les autres pays le taux retenu est celui des obligations émises par l'Etat.

15.2.2. SITUATION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES POSTERIEURS A L'EMPLOI

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Valeur actualisée de l'obligation non financée	16	20
Ecart actuariels non reconnus	8	3
Dette nette au bilan	24	23

15.2.3. EVOLUTION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Dette actuarielle à l'ouverture	14	16
Coût des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	1	1
Pertes et (gains) actuariels générés dans l'exercice	1	3
Prestations payées	(1)	(1)
Dette actuarielle à la clôture	16	20

(en millions d'euros)

NOTE 16. PROVISIONS ET LITIGES

(en millions d'euros)	31.10.10	Dotations	Reprises avec objet	Reprises sans objet	31.10.11
Provisions pour sinistres / pour responsabilité civile	3	1		(1)	3
Restructurations et fermetures de sites	4	8	(4)		8
Provisions pour litiges y.c. fiscales	18	4	(3)	(4)	15
Autres provisions	1				1
Total Provisions - passif courant	26	13	(7)	(5)	27

Les provisions pour litiges regroupent divers contentieux commerciaux, prudhommaux et administratifs. Une estimation des risques identifiés fait l'objet de provisions déterminées selon les principes décrits en note 2.15.

La nature de l'activité et l'implantation dans de nombreux pays aux réglementations différentes et quelquefois contradictoires, sont sources de difficultés opérationnelles et peuvent conduire

	31.10.10	31.10.11
Pertes et (gains) actuariels générés dans l'exercice	1	3
(Gains)/Pertes actuariels liés aux effets d'expérience	1	(1)
(Gains)/Pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses		4

En 2011, les écarts actuariels sont essentiellement liés à la revue des hypothèses de taux de rotation sur la France.

15.2.4. ANALYSE DE LA CHARGE ENREGISTREE EN RESULTAT

(en millions d'euros)

	2010	2011
Coût des services rendus	(1)	(1)
Amortissement des pertes et gains actuariels	1	1
Total coût du personnel	0	0
Effet actualisation	(1)	(1)
Total résultat financier	(1)	(1)
Total (charge) /produit	(1)	(1)

15.3. REGIMES A COTISATIONS DEFINIES

Le montant des cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies hors cotisations au régime vieillesse de la Sécurité Sociale en France s'est élevé à 12 M€ en 2011 et en 2010.

15.4. AVANTAGES LONG TERME

La provision constituée au titre de l'avantage long terme accordé aux mandataires sociaux s'élève à 0,8 M€.

à des situations litigieuses avec les fournisseurs, les propriétaires, le personnel, voire les administrations locales.

La rubrique « Restructurations et fermetures de sites » concerne essentiellement des provisions pour la fermeture de trois villages.

Parmi les autres litiges provisionnés, il n'existe pas de litige qui, pris isolément, soit significatif.

ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS

Au second semestre 2010, l'assureur du Groupe a été condamné dans un litige pour responsabilité civile dans un accident de ski lors d'un cours organisé par l'Ecole du Ski Français en 2003, pour un montant de 2 M€. En raison d'une franchise élevée à l'époque des faits, le Groupe a dû assurer le règlement de la condamnation. Compte tenu du montant particulièrement inhabituel de la condamnation et considérant qu'une part de la responsabilité de l'accident revient au moniteur de l'ESF, l'assureur a fait appel de la décision mais celui-ci n'étant pas suspensif, le Groupe a procédé au règlement de 50% de la condamnation et le solde a été provisionné dans les comptes du Groupe.

Suite à la cession de Jet tours en 2008, l'acquéreur a contesté le prix de cession qu'il juge trop élevé. Ainsi, au mois de janvier 2010, l'acquéreur a assigné le Club Méditerranée et sa filiale Hôteltour aux fins d'obtenir réparation de son prétendu préjudice. Le Groupe estime que l'action de l'acquéreur n'est pas fondée.

La Société Martiniquaise des Villages de Vacances (SMVV) a bénéficié de subventions du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) dans le cadre de la rénovation du village des Boucaniers en 2003-2004. Ce projet a fait l'objet d'un audit de la Cour des Comptes Européenne qui considère que ledit projet n'était pas éligible à la subvention du FEDER. La Commission Européenne a prononcé une décision de restitution de la subvention du FEDER perçue à concurrence de 12,5 millions d'euros à l'encontre de l'Etat français. Le Groupe a eu communication de cette décision au cours de l'exercice. L'Etat français a introduit une requête en annulation de ladite décision devant le Tribunal Général de l'Union Européenne. En dernier recours, l'Etat français, pourrait le cas échéant, se retourner contre la SMVV afin d'obtenir le remboursement de cette somme.

Sur l'exercice 2011, une société ayant acquis, en 2005 auprès du Groupe, un ensemble immobilier en Italie, a assigné Club Méditerranée SA à comparaître devant un tribunal afin d'obtenir la nullité, l'annulation ou la résolution du contrat de vente.

NOTE 17. IMPOTS

17.1. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPOT

L'analyse de la charge d'impôt par nature est la suivante :

(en millions d'euros)

	2010	2011
Impôts sur exercice ⁽¹⁾	(6)	(10)
Impôts sur exercices antérieurs	(1)	
Impôts courants	(7)	(10)
Impôts différés sur différences temporaires	1	
Impact CVAE ⁽¹⁾	(2)	
Impôts différés résultant des changements de taux ⁽²⁾		2
Réestimation/Utilisation des actifs d'impôts différés		(1)
Impôts différés	(1)	1
Total	(8)	(9)

⁽¹⁾ La charge de CVAE, liée à la réforme 2010 de la taxe professionnelle en France, enregistrée en impôts courants est de 3 M€ au 31 octobre 2011 contre 2 M€ au 31 octobre 2010. L'application de cette réforme sur l'exercice ouvert à compter du 1^{er} novembre 2009 a conduit le Groupe à constater un passif d'impôt différé de 2 M€, enregistré en charge au 1^{er} semestre 2010.

⁽²⁾ En 2011, des changements de taux ont été votés : baisse de taux de 24 à 20% en Grèce et de 30 à 20% en Thaïlande, hausse de taux de 20% à 25% en Egypte et hausse de taux dans les DOM.

En France, la loi de Finance rectificative pour 2011 a supprimé l'abattement d'impôt octroyé aux DOM-TOM, augmentant le taux de 22,95% à 34,43%. Cette loi a également limité l'imputation des déficits reportables au bénéfice fiscal supérieur à 1 M€ à 60% de résultat taxable. Le délai de recouvrement par des bénéfices futurs des actifs d'impôts différés liés aux déficits reportables reste inférieur à 3 ans.

En 2011, 19 filiales françaises font l'objet d'une intégration fiscale avec Club Méditerranée SA. Le groupe fiscal nord américain, dont la société mère est Club Med Sales, se compose de 4 sociétés.

ANALYSE DU TAUX EFFECTIF D'IMPOT

Pour les exercices 2010 et 2011, les taux d'impôt retenus pour la réconciliation avec le taux effectif d'impôt sont les taux en vigueur en France, soit 34,43%.

(en millions d'euros et en %)

	en M€		Taux d'impôt en %	
	2010	2011	2010	2011
Résultat avant impôts des activités poursuivies	(9)	10		
Taux courant d'impôts en France			34,43%	34,43%
Impôt au taux courant en vigueur	3	(4)		
Différence de taux d'imposition à l'étranger	3	4		
Modification de taux d'imposition		2		
Impôt sur exercice antérieur	(1)			
Actifs d'impôts différés non reconnus sur déficits de l'exercice	(16)	(15)		
Utilisation de déficits antérieurs	5	7		
CVAE	(4)	(3)		
Différences permanentes et autres	2			
Total	(11)	(5)		
Impôt effectif du Groupe	(8)	(9)	NA	NA

17.2. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPOTS DIFFERES

La ventilation des impôts différés par nature de poste de bilan les ayant générés est la suivante :

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Immobilisations corporelles	1	1
Autres actifs	1	7
Déficits reportables	28	21
Total actif	30	29
Immobilisations corporelles	(56)	(56)
CVAE	(2)	(1)
Dettes financières	(2)	(1)
Total passif	(60)	(58)
Impôts différés passifs, net	(30)	(29)

Les impôts différés passifs nets, ont peu évolué sur l'année 2011, les impacts des changements de taux (cf. note 17.1) ayant compensé l'utilisation des déficits activés.

Des impôts différés actifs liés aux déficits reportables sont reconnus sur les groupes d'intégration fiscale en France et aux Etats-Unis, au Mexique et sur certaines sociétés en Asie et en Europe. Les actifs d'impôts différés sont revus à chaque clôture sur la base de prévisions d'activité récentes. En 2010, une partie de ces actifs est reconnue par imputation sur des bases d'impôt différé passives de même échéance pour 6 M€.

Pour la part reconnue par imputation sur des bénéfices futurs, le caractère recouvrable a été déterminé sur la base des prévisions de bénéfice fiscal sur un horizon tenant compte des limites d'utilisation de ces déficits et du caractère récurrent ou non du résultat fiscal de l'entité. Ainsi les horizons de consommation de ces déficits correspondent en règle générale à une période de trois à cinq ans de bénéfice fiscal. Cette durée peut être allongée lorsque le caractère récurrent du résultat fiscal est établi, notamment sur la zone Nord Américaine.

Le montant des impôts différés constaté en capitaux propres au titre de l'OCEANE 2015 est peu significatif.

17.3. SUIVI DES DEFICITS REPORTABLES

Les déficits reportables et amortissements réputés différés en bases fiscales aux 31 octobre 2011 et 2010, par échéance, sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Inférieure à un an	18	27
De un à cinq ans	94	150
Au-delà	72	41
Déficits reportables sans limitation de délai	549	534
Total déficits reportables	733	752



Le montant des impôts différés actifs correspondant à ces déficits reportables, ventilé par zone géographique est le suivant :

(en millions d'euros)	31.10.11		
	Reconnu	Non reconnu	Total
France intégration fiscale	4	88	92
Autres Europe - Afrique	2	69	71
Total Europe - Afrique	6	157	163
Intégration fiscale US	13		13
Autres Amériques	2	34	36
Total Amériques	15	34	49
Asie	0	11	11
Total des impôts différés actifs liés à des reports déficitaires	21	202	223

Au 31 octobre 2010, les impôts différés actifs correspondant aux déficits reportables s'élevaient à 218 M€ dont 190 M€ étaient non reconnus.

NOTE 18. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

18.1. ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Rubriques de bilan		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	171	56
Emprunts et dettes financières, non courant	198	188
Emprunts et dettes financières, courant	170	33
Total emprunts et dettes financières	368	221
Endettement net	197	165

18.3. CARACTERISTIQUES DES PRINCIPAUX EMPRUNTS

	Montant Au 31.10.11	Taux nominal	Taux effectif	Echéance
ORANE (1)	1	NA	9,00%	juin-12
OCEANE 2015 taux fixe	78	6,11%	9,01%	nov-15
Total emprunts obligataires	79			
Tirage sur ligne de crédit syndiqué	10	Euribor + (2)		déc-12
Emprunt hypothécaire sur Club Med 2	21	4,73%		avr-18
Emprunt hypothécaire adossé à Cancun	51	6,58%	6,90%	mai-17
Emprunt La Pointe aux Canonniers	19	6,15%	6,24%	janv-18
Autres	41			
Total emprunts et dettes financières	221			

(1) la dette correspond aux coupons actualisés à payer sur les ORANE

(2) la marge sur la LCS dépend du ratio dette nette / EBITDA (entre 3,15% et 4,5%)

18.2. COMPOSITION DE LA DETTE BRUTE

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
OCEANES	71	73
ORANE	1	
Emprunts bancaires part à plus d'un an	105	106
Tirages sur lignes de crédit	18	9
Dettes de location-financement	3	
Total emprunts et dettes financières, non courant	198	188
OCEANES	137	5
ORANE		1
Emprunts bancaires part à moins d'un an	18	10
Tirages sur lignes de crédit		
Concours bancaires courants	12	16
Valeur de marché des instruments dérivés	3	1
Total emprunts et dettes financières, courant	170	33

En 2011, le Groupe a poursuivi sa politique de désendettement et d'optimisation de ses sources de financement.

En novembre 2010, le Groupe a procédé au remboursement du solde de l'emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour 136 M€. L'OCEANE avait été partiellement remboursée (20 M€ incluant le coupon) en octobre 2010, dans le cadre de l'offre de rachat lancée concomitamment à l'émission de l'OCEANE 2015.

En mars 2011, le Groupe a remboursé par anticipation l'emprunt bancaire in fine de 20 M€ mis en place dans le cadre de la ligne de crédit syndiqué signée en décembre 2009.

18.3.1 OCEANE

La dette du Club Méditerranée comprend au 31 octobre 2011 un emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) arrivant à échéance en novembre 2015. Les caractéristiques de cette OCEANE sont les suivantes :

OCEANE 2015	
Montant des titres émis en €	79 999 992
Nombre d'obligations émises	4 888 481
Date de jouissance	07.10.10
Date d'échéance	01.11.15
Coupon	6,11%
Parité de conversion à l'échéance	1 action pour 1 obligation
TRI	6,11%
Taux effectif	9,01%

Au 31 octobre 2011, le nombre d'OCEANE 2015 en circulation est de 4 888 401 obligations.

(en millions d'euros)

OCEANE	2015
Valeur nominale à l'émission	80
Frais d'émission	(2)
Composante capitaux propres	(7)
Valeur de la dette à l'émission	71
Intérêts comptabilisés 2010	1
Dette au 31.10.10	72
Intérêts comptabilisés 2011	6
Dette au 31.10.11	78

18.3.2 ORANE

En juin 2009, le Club Méditerranée avait procédé à l'émission d'un emprunt obligataire remboursable en actions nouvelles ou existantes (ORANE) à échéance juin 2012.

ORANE	
Nombre d'obligations émises	5 962 432
Échéance	08-juin-12
Nominal de l'obligation	8,55 €
Coupon	5,00%
Parité de conversion	1 action pour 1 obligation

Depuis son émission, 4 397 405 obligations ont été remboursées en actions nouvelles (4 389 045) et existantes (8 360).

Le nombre d'ORANE en circulation au 31 octobre 2011 est de 1 565 027, contre 1 582 804 au 31 octobre 2010.

Le traitement comptable appliqué à l'ORANE et l'impact sur les capitaux propres sont développés en note 13.1.

18.3.3 CREDIT SYNDIQUE

Le Club Méditerranée dispose d'une ligne de crédit syndiqué (LCS) de 100 M€ conclue le 10 décembre 2009 à échéance décembre 2012. Cette ligne se composait à l'origine d'une ligne « revolving » de 100 M€ et d'un emprunt remboursable in fine de 20 M€. Ce dernier a été remboursé par anticipation en

mars 2011. La ligne est assortie de covenants bancaires (cf. note 19.5.2.). En décembre 2011, cette ligne a été renégociée (cf. note 19.5.1).

Au 31 octobre 2011, la ligne de crédit syndiqué est utilisée à hauteur de 10 M€.

18.3.4 AUTRES EMPRUNTS LONG TERME ET GARANTIES

Les autres emprunts long terme sont composés d'emprunts sécurisés par des hypothèques ou des nantissements de titres :

- un emprunt amortissable, à échéance 2018, sécurisé par une hypothèque sur le Club Med 2. Au 31 octobre 2011, l'encours est de 21 M€.

- une ligne amortissable adossée au Village de Cancun Yucatan pour un montant de 50 M€ à échéance 2017.

- un emprunt amortissable, à échéance 2018, dédié aux travaux de rénovation du Village de la Pointe aux Canoniers et sécurisé par un nantissement sur les titres de la société qui détient le village. Au 31 octobre 2011, l'encours s'élève à 19 M€.

La ligne de crédit syndiqué est sécurisée par un nantissement sur les titres des sociétés qui détiennent trois villages du Groupe.

Le montant des dettes garanties par des hypothèques ou des nantissements (mentionnées ci-dessus) s'élève à 101 M€ au 31 octobre 2011 contre 116 M€ au 31 octobre 2010.

18.4. ANALYSE DE LA DETTE BRUTE

18.4.1 PAR ECHEANCE DE REMBOURSEMENT

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Échéances à moins d'un an (y compris concours bancaires)	170⁽¹⁾	33
Échéances à plus d'un an		
2011-2012	8	
2012-2013	32	29
2013-2014	11	11
2014-2015	19	19
Au-delà	128	129
Total échéances à plus d'un an	198	188
Total	368	221

(1) comprend l'OCEANE 2010 à échéance 1^{er} novembre 2010

Les principales échéances à venir sont :

- la ligne de crédit syndiqué, initialement à échéance décembre 2012, a été prolongée jusqu'à décembre 2014 (cf. note 19.5.1). Seuls 10 M€ étaient utilisés au 31 octobre 2011.

- au-delà du 31 octobre 2015, les 129 M€ de dettes sont principalement constitués de l'OCEANE 2015 (novembre 2015) et des emprunts de Cancun (mai 2017), de la Pointe aux

Canonnières (janvier 2018) et du Club Med 2 (avril 2018) (cf. note 18.3.4).

18.4.2 PAR NATURE DE TAUX

Suite à l'émission de l'OCEANE 2015, avant couverture, la répartition fixe/variable de la dette brute s'établit à 79% taux fixe / 21% taux variable.

En mai 2010, le Groupe avait mis en place un swap de taux pour 20 M€ dans lequel il paie le taux fixe et reçoit le taux variable.

Après couverture la répartition fixe/variable s'établit à environ 88% taux fixe / 12% taux variable.

(en millions d'euros)

	31.10.10		31.10.11	
Avant couverture				
Taux fixe	316	86%	174	79%
Taux variable	52	14%	47	21%
Total	368		221	
Après couverture				
Taux fixe	334	91%	194	88%
Taux variable	34	9%	27	12%
Total	368		221	

18.4.3 PAR DEVISE

La dette brute du Groupe Club Méditerranée est libellée nativement à 93% en euros et est portée à 89% par la société mère, Club Méditerranée SA.

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Euro	338	205
Franc suisse	11	11
Real brésilien	11	4
Autres	8	1
Total	368	221

18.5. JUSTE VALEUR DE LA DETTE

Le tableau ci-après présente la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers au 31 octobre 2011 :

(en millions d'euros)

	Valeur nette comptable	Juste valeur
Dérivés de change	1	1
Disponibilités & Valeurs Mobilières de Placement	55	55
Actifs	56	56
Emprunts obligataires (1)	74	83
Autres emprunts et dettes long terme Taux fixe	100	112
Autres emprunts et dettes long terme Taux variable	30	33
Concours bancaires courants	16	16
Dérivés de change	1	1
Passifs	221	245

(1) la part dette de l'ORANE est constituée uniquement des coupons actualisés. La valeur comptable de l'OCEANE inclut le retraitement IFRS attaché à l'option de conversion.

Le Club Méditerranée ne disposant pas de « Credit Default Swaps » (dérivés de crédit) cotés, c'est le « spread » implicite de l'OCEANE, seule dette cotée, qui sert de référence. Néanmoins, au 31 octobre 2011, la majorité des emprunts ayant fait l'objet de renégociations récentes, leurs marges de crédit sont considérées comme à leur juste valeur de marché.

Les autres données utilisées pour le calcul de juste valeur (hors marge de crédit) sont des données de marché.

Les dérivés de change sont composés de contrats de change à terme et d'options. Pour les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie, les parts efficaces (enregistrées en capitaux propres) et inefficaces (enregistrées en résultat financier) des couvertures sont non significatives.

Le cours de l'OCEANE 2015 au 31 octobre 2011 était de 17,99 euros (inclus coupon couru).

Pour rappel, le cours de conversion de l'OCEANE 2015 est de 16,37 euros.

NOTE 19. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents types de risques financiers tels que des risques de marché (notamment risque de change, risque de taux), des risques de crédit et de liquidité.

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments financiers dérivés pour limiter son exposition au risque de change lié à son activité et au risque de taux d'intérêt afférent à son endettement à taux variable et réduire son exposition à ces risques. Ces instruments sont essentiellement mis en place pour couvrir son exposition au risque de change sur des transactions futures. Le département Trésorerie du Groupe identifie, évalue, gère et couvre les risques financiers de manière centralisée, conformément aux politiques approuvées par le Comité d'audit.

19.1 RISQUE DE CHANGE

19.1.1. EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE

De par son activité internationale, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change qui peuvent impacter ses résultats ou ses capitaux propres. Plusieurs types de risque peuvent être distingués :

- le risque de change transactionnel lié aux activités commerciales (« zones émettrices ») et aux activités opérationnelles (« zones réceptrices »).
- le risque de change lié aux financements contractés dans une devise différente des monnaies fonctionnelles.
- le risque de change sur les investissements nets à l'étranger dont les impacts sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

19.1.2. DERIVES DE CHANGE EN COURS AU 31 OCTOBRE 2011

ANALYSE PAR NATURE ET PAR DEVISE

Tous les instruments dérivés de couverture en cours à la clôture ont une échéance inférieure à 12 mois.

(en millions d'euros)	31.10.10		31.10.11					31.10.11	
	Total	Valeur de marché	USD	TRY	MXN	CAD	Autres	Total	Valeur de Marché
Couvertures des expositions commerciales									
Achats de devises étrangères	30	(3)	11	11	10	2	8	42	0
Ventes de devises étrangères	23	1				5	8	13	(1)
TOTAL	53	(2)	11	11	10	7	16	55	(1)

(en millions d'euros)	31.10.10		31.10.11					31.10.11	
	Total	Valeur de marché	USD	HKD	GBP	CHF	Autres	Total	Valeur de Marché
Couvertures des expositions bilancielle									
Prêts de devises étrangères	24	0	16	9	7	6	17	55	1
Emprunt de devises étrangères	57	0	6				4	10	0
TOTAL	81	0	22	9	7	6	21	65	1

Risque de change transactionnel

La politique du Groupe vise à se prémunir contre les incidences des fluctuations de change sur son résultat net par rapport à son budget.

Sur la base de prévisions budgétaires, le Groupe couvre, pour l'exercice suivant, les principales monnaies « commerciales » (livre sterling, yen, dollar canadien, dollar australien, won coréen,...) et l'exposition du Groupe en dollar US qui est à la fois monnaie de vente et monnaie d'exploitation.

Les autres monnaies des pays opérationnels (zones réceptrices) (dirham marocain, livre turque, dinar tunisien, roupie indonésienne, baht thaïlandais,...) ne font pas l'objet de couverture systématique.

Pour couvrir les expositions au risque de change, le Groupe utilise des instruments dérivés : swaps de change, options de change, change à terme, non delivery forward (NDF).

Risque de change bilantiel

Le Groupe est peu exposé au risque de change sur sa dette externe. Les financements intra-groupe sont libellés dans la devise de la filiale. Lorsqu'ils constituent une couverture d'un investissement net à l'étranger, les fluctuations latentes de change sont enregistrées en autres éléments du résultat global.

Par ailleurs, le Groupe détient des investissements dans des activités à l'étranger, et est à ce titre exposé au risque de fluctuation des devises étrangères par rapport à l'euro sur ces investissements nets à l'étranger. L'impact des fluctuations sur les filiales autonomes est enregistré en autres éléments du résultat global. (cf. note 13.1).

ANALYSE PAR CATEGORIE COMPTABLE

(en millions d'euros)

	Valeur de marché			
	31.10.10		31.10.11	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Couvertures des flux de trésorerie	1	3	1	1
TOTAL	1	3	1	1

19.2 RISQUE DE TAUX

Le risque de taux comprend deux notions :

- le risque de variation de la juste valeur sur l'endettement net à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas couvert ce type de risque, les actifs et passifs financiers sont maintenus à leur valeur initiale en cas de fluctuation des taux d'intérêts. Le risque de valeur est donc un risque de coût d'opportunité en cas de baisse des taux.

- le risque de flux futurs sur l'endettement net à taux variable : la fluctuation des taux d'intérêts peut avoir une incidence sur le résultat financier.

En mai 2010, une couverture de taux couvrant l'emprunt remboursable in fine de 20 M€ de la ligne de crédit avait été mise en place. Cette couverture sous forme de swap de taux permet la fixation du taux d'intérêts. Suite au remboursement anticipé de l'emprunt in fine de 20 M€ qui composait la ligne de crédit syndiqué, le swap de taux a été déqualifié et n'est plus considéré comptablement comme instrument de couverture. La mise au marché de cette couverture de flux de trésorerie n'a pas d'impact significatif.

La dette du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

L'exposition au 31 octobre 2011 au risque de taux d'intérêt par échéance (avant couverture) est la suivante :

(en millions d'euros)	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(56)	(56)		
Emprunts à taux variable *	47	19	28	
Endettement net à taux variable	(9)	(37)	28	0
Emprunts à taux fixe	174	14	114	46
Instruments dérivés	0			
Total endettement net	165	(23)	142	46

* y compris concours bancaires courants

Les caractéristiques de nos principaux emprunts sont détaillées dans la note 18.3.

Après couverture de taux, la répartition fixe/variable s'établit à environ 88% taux fixe / 12% taux variable.

Une augmentation de 1% des taux court terme appliquée sur l'endettement brut à taux variable n'aurait pas d'effet significatif sur la charge d'intérêt annuelle.

19.3. RISQUE MARCHE ACTIONS

Le Groupe ne détient pas de titres de sociétés cotées autres que les actions d'autocontrôle (au 31 octobre 2011, 222 214 titres) qui sont déduites des capitaux propres. Il n'est donc pas exposé au risque de fluctuation des prix des marchés actions.

19.4. RISQUE DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE

19.4.1. GESTION DU RISQUE

Les transactions qui sont susceptibles de générer pour le Groupe un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers
- les crédits vendeurs (à titre d'exemple, le crédit vendeur accordé dans le cadre de la cession de Club Med Gym), ou prêts accordés à des tiers
- les instruments dérivés
- les comptes clients
- Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang (certificats de dépôts ou sicav monétaires) et sont négociés avec des banques elles-mêmes de premier rang (disposant d'un rating minimum attribué par Moody's ou Fitch de A2/A/A).

• Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change et de taux naissant de ses activités courantes. Elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan. Le Groupe est exposé au risque de crédit sur les instruments financiers dérivés si une contrepartie fait défaut à ses engagements.

Pour limiter ce risque, les instruments dérivés sont contractés auprès de contreparties de premier rang et de façon diversifiée.

- Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique. Aucune contrepartie ne représente plus de 10% du chiffre d'affaires.

19.4.2. EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CREDIT

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Autres actifs financiers (1)	56	62
Créances clients et comptes rattachés	47	55
Autres actifs (2)	62	58
Instruments financiers dérivés actifs (3)	1	1
Valeurs mobilières de placement	7	5
Disponibilités	163	50
Garanties financières et engagements hors bilan	16	16
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CREDIT	352	247

(1) Voir note 9.3.

(2) Voir note 11, hors charges constatées d'avance et dont créances fiscales pour 32 M€.

(3) Ne concerne que des instruments financiers dérivés de change.

19.5. RISQUE DE LIQUIDITE

19.5.1. NIVEAU DE LIQUIDITE

Le tableau ci-après présente la liquidité du Groupe :

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Disponibilités :	171	56
- dont CMSA	103	8
- dont filiales et succursales	68	48
Lignes de crédit non tirées :	120	116
- dont LCS	100	90
- dont lignes confirmées et non confirmées	20	26
Total liquidité brute	291	172
Emprunts et dettes financières, courants	(1) 170	33
Total liquidité nette des emprunts et dettes financières, courants	121	139

(1) inclus l'OCEANE 2010 intégralement remboursée au 1er novembre 2010

Après remboursement de l'OCEANE 2010 au 1^{er} novembre (136 M€ inclus dans les emprunts et dettes financières courants), la liquidité brute était de 155 M€.

Il est à noter qu'au 31 octobre 2011, la ligne de crédit syndiqué n'est utilisée qu'à hauteur de 10 M€. Cette ligne a fait l'objet d'une renégociation en décembre 2011 prolongeant son échéance de 2 ans, jusqu'en décembre 2014.

Le Groupe peut être soumis ponctuellement à certaines restrictions légales ou économiques limitant ou restreignant les flux financiers vers la Société mère. Le cash pouvant faire l'objet de restriction est estimé sur la clôture à 11 M€.

19.5.2. RISQUE DE LIQUIDITE SUR LA DETTE FINANCIERE ET COVENANTS

Le risque de liquidité est géré par la mise en place de sources de financement diversifiées.

Par ailleurs, certains financements du Groupe contiennent des clauses de remboursement anticipé, notamment en cas de non respect de covenants ou de cession d'actifs. Les cessions réalisées au cours de l'exercice n'ont pas engendré de remboursement anticipé ni de modification du plafond de la ligne de crédit syndiqué. Cette ligne pourrait faire l'objet d'un remboursement partiel si le montant des actifs cédés dépassait 84 M€.

Les covenants bancaires (les plus restrictifs) au 31 octobre 2011 concernent la ligne de crédit syndiqué de 100 M€ :

- Engagements hors-bilan donnés < 200 M€
- Gearing (dette nette / capitaux propres) < 1
- Leverage ratio (dette nette / Ebitda bancaire ⁽¹⁾) < 3,0
- « Fixed charge cover » (Ebitdar bancaire ⁽²⁾ / (loyers + intérêts nets) > 1,40

Au 31 octobre 2011, les covenants ont été respectés :

- | | |
|--|--------|
| - Engagements hors-bilan donnés < 200 M€ | 106 M€ |
| - Gearing < 1 | 0,32 |
| - Leverage (dette nette / Ebitda bancaire ⁽¹⁾) < 3 | 1,21 |
| - « Fixed charge cover » > 1,40 | 1,76 |

(1) ROC Villages avant déduction des dotations aux amortissements et aux provisions nettes des reprises et des coûts des cartes de crédit.

(2) Ebitda bancaire avant déduction des loyers

19.5.3. RISQUE DE LIQUIDITE SUR LES DERIVES DE CHANGE ET LES PLACEMENTS

Compte tenu de la crise sur les marchés financiers, la trésorerie est investie sur un horizon de placement court, sur des produits hautement liquides, essentiellement en OPCVM monétaires et certificats de dépôts (cf. note 19.4).

Le portefeuille de dérivés de change n'est constitué que de produits simples et liquides. Le portefeuille des dérivés fait l'objet d'une valorisation régulière.

NOTE 20. AUTRES DETTES

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11
Subventions reçues	37	33
Loyers linéarisés	9	7
Autres dettes	2	1
Total autres dettes non courantes	48	41
Charges à payer	6	8
Dettes sociales	43	45
Dettes fiscales	26	17
Fournisseurs d'immobilisations	8	8
Produits constatés d'avance	44	41
Autres dettes	18	15
Total autres dettes courantes	145	134

En 2010, les autres dettes non courantes correspondaient à l'estimation d'un complément de prix sur l'achat des titres Albion Development Limited (ADL). Les conditions liées à cette dette sont arrivées à échéance en juin 2011 et la dette résiduelle a été annulée en contrepartie de l'écart d'acquisition (cf. note 6.2).

En 2010, les produits constatés d'avance comprenaient 4 M€ au titre de la quote-part de plus-value de cession Club Med Gym réinvestie dans la Financière CMG, intégrée par mise en équivalence. Dans le cadre de l'opération d'apport des titres à la société IFH (cf. note 9.2), cette plus-value différée a été constatée en ROC Patrimoine.

Les dettes vis-à-vis des sociétés mises en équivalence s'élèvent à 3 M€ au 31 octobre 2011 contre 5 M€ au 31 octobre 2010. Elles comprennent notamment le capital non libéré sur la SAS Valmorel Bois de la Croix (cf. note 9.1) classé en autres dettes.

NOTE 21. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

(en millions d'euros)

	2010	2011
Traitements et salaires	(209)	(215)
Charges sociales	(50)	(53)
Cotisations retraite	(12)	(12)
Paieement en actions	(1)	(1)
Autres avantages au personnel	(8)	(9)
Charges de personnel - ROC Villages	(280)	(290)
Charges de personnel - ROC patrimoine	(4)	(5)
Total coût du personnel - Résultat Opérationnel Courant	(284)	(295)

EFFECTIFS

	Equivalent temps plein	Equivalent temps plein	dont saisonniers & CDD	dont saisonniers & CDD
	2010	2011	2010	2011
Effectif Groupe	13 340	12 974	6 615	6 413

Les salariés de Club Méditerranée SA ont cumulé 124 055 heures de Droits Individuels à la Formation au 31 octobre 2011.

NOTE 22. RESULTAT OPERATIONNEL COURANT – PATRIMOINE

(en millions d'euros)	2010	2011
Cessions de Villages et autres actifs immobilisés	1	
Cessions de titres		5
Coûts des villages / sites fermés	(7)	(7)
Impairment / mise au rebut / fermetures définitives	(8)	(19)
Assurance dommage	2	
Promotion immobilière	1	1
Autres coûts	(3)	(4)
Total Résultat Opérationnel Courant Patrimoine	(14)	(24)

EXERCICE 2011

La ligne « Impairment / mise au rebut / fermetures définitives » comprend des dépréciations d'actifs pour 9 M€ et des provisions et coûts liés aux fermetures définitives de village pour 10 M€.

La ligne « Coût des villages/sites fermés » comprend le coût des villages fermés pour travaux, en attente de projet ou en cas de force majeure.

Les cessions enregistrées en ROC Patrimoine comprennent le produit de cession des titres des sociétés italiennes dont les villages sont exploités par le Groupe ainsi que celui de l'opération d'apport des titres Financière CMG à IFH (cf. note 9.1).

EXERCICE 2010

Le résultat sur « Cession de Villages » concernait essentiellement le village de Sestrières. La ligne « Impairment et mise au rebut » comprenait principalement les coûts liés à la résiliation anticipée du bail du village de Metaponto (3 M€) et des provisions pour fermeture définitive de villages (3 M€). La ligne « Coût des villages fermés » comprenait le coût des villages fermés pour travaux ou en attente de projets.

NOTE 23. AUTRE RESULTAT OPERATIONNEL

(en millions d'euros)	2010	2011
Restructurations	(7)	(8)
Catastrophes naturelles	(2)	
Litiges	(5)	(2)
Autres	(1)	(1)
Total Autre Résultat Opérationnel	(15)	(11)

En 2010, la ligne « Catastrophes naturelles » correspondait aux coûts supplémentaires liés aux conséquences du volcan islandais.

NOTE 24. RESULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2011
Produits d'intérêts	4	3
Charge d'intérêts sur OCEANes /ORANE	(11)	(6)
Autres charges d'intérêts	(14)	(13)
Total charges nettes sur endettement net	(21)	(16)
Résultat de change	(1)	(2)
Autres		2
Total résultat financier	(22)	(16)

L'amélioration du résultat financier est essentiellement due à la baisse de la dette moyenne.

NOTE 25. PART DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2010	2011
Part des sociétés mises en équivalence	3	1

Le détail de la part des sociétés mises en équivalence est donné dans la note 9.1.

NOTE 26. RESULTAT PAR ACTION

26.1. CALCUL DU NOMBRE MOYEN PONDERE D' ACTIONS

26.1.1. RESULTAT DE BASE

(en milliers d'actions)	2010	2011
Nombre d'actions au 1er novembre	31 799	31 815
Nombre d'actions propres au 1 ^{er} novembre	(255)	(232)
Acquisition/cession pondérée d'actions propres sur la période	1	17
Nombre pondéré d'actions émises sur la période	4	
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 octobre	31 549	31 600

(en millions d'euros)	2010	2011
Résultat de base	(16)	1

Conformément à IAS 33, les ORANE ont été prises en compte pour le calcul du résultat par action de base.

26.1.2. RESULTAT DILUE

(en milliers d'actions)

	2010	2011
Nombre moyen pondéré d'actions	31 549	31 600
Effet dilutif des stocks options		66
Nombre moyen d'actions - dilué	31 549	31 666

Le nombre de stock options ou actions gratuites exclues du calcul parce que leur effet n'est pas dilutif est de 1 332 879 en 2011 et de 1 558 553 en 2010.

Par ailleurs, les actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion en actions des emprunts convertibles OCEANE 2015 (4 888 milliers d'actions en 2011 et 7 584 milliers d'actions en 2010 y compris OCEANE 2010) n'ont pas été prises en compte dans le calcul dans la mesure où leur effet aurait été anti-dilutif.

Il n'y a pas de modification du résultat de base pour le calcul du résultat dilué.

26.2. RESULTAT PAR ACTION

(en euros)

	2010	2011
Résultat par action	(0,53)	0,02
Résultat dilué par action	(0,53)	0,02

Il n'y a pas d'opérations postérieures à la clôture susceptibles de modifier le calcul du résultat par action.

NOTE 27. NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

27.1 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

(en millions d'euros)	2010	2011
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	7	7
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	63	69
Provisions et autres dépréciations d'actifs	(10)	
Amortissements et provisions	60	76

27.2 INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	2010	2011
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(8)	(5)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(36)	(43)
Subventions & indemnités d'assurances dommages	6	
Acquisition d'immobilisations financières	(6)	(2)
Investissements	(44)	(50)

EXERCICE 2011

Les investissements corporels sont décrits en note 8.1.

Les investissements financiers de l'année 2011 concernent principalement la libération du capital de la société Valmorel Bois de la Croix, mise en équivalence (cf. note 9.1).

EXERCICE 2010

Les investissements financiers correspondaient au paiement d'une échéance sur l'option d'achat des titres Albion Development Limited pour 2 M€ et au versement effectué sur les titres libérés de la société SAS Valmorel Bois de la Croix pour 4 M€ (cf. note 9.1).

Le montant des indemnités d'assurances dommages encaissées au cours de l'exercice 2010 concernait les villages de Cap Skirring et de Grégorimano pour 6 M€.

27.3 CESSION OU DIMINUTION DE L'ACTIF IMMOBILISE

(en millions d'euros)

	2010	2011
Cessions de villages et autres actifs immobilisés	17	18
Remboursements de prêts et de dépôts	1	1
Cessions et diminution de l'actif immobilisé	18	19

EXERCICE 2011

Les cessions de villages et autres actifs immobilisés correspondent essentiellement aux prix de cession des sociétés italiennes SAPO, STM et Torre d'Otranto.

L'opération d'apport des titres IFH est sans impact sur le tableau de flux de trésorerie.

EXERCICE 2010

Les cessions de villages et autres actifs immobilisés correspondaient principalement au prix de cession du village Sestrières (14 M€).

27.4 ANALYSE DES VARIATIONS DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2010	2011
Stocks	3	(3)
Clients	(10)	(8)
Avances sur inscriptions	23	24
Fournisseurs	5	(10)
Autres créances et charges constatées d'avance	1	(1)
Autres dettes et produits constatés d'avance	3	(2)
Provisions courantes	(4)	1
Total	21	1

NOTE 28. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

28.1. RELATIONS ENTRE LA SOCIETE MERE CLUB MEDITERRANEE SA ET SES FILIALES

La société Club Méditerranée SA, société mère, est en charge de la définition de la stratégie globale du groupe notamment en matière de développement, marketing, distribution et communication. Elle assure également pour ses filiales des fonctions de supports telles qu'administration et finance, juridique et formation. Les financements sont levés, sauf exception justifiée, par la société mère et les excédents de trésorerie sont centralisés.

La liste des principales filiales est présentée en note 32.

Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées dans les comptes consolidés.

28.2. TRANSACTIONS AVEC LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES OU AVEC DES SOCIETES AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Le Groupe a conclu des contrats de bail ou de location pour l'exploitation de certains de ses Villages avec des sociétés de groupes qui peuvent être considérés comme partie liée au sens de la norme IAS 24. Il s'agit notamment des groupes Rolaco et Caisse de Dépôt et de Gestion ainsi que de la société Carthago.

Le montant des loyers constatés en charge dans les comptes s'est élevé à 25 M€ en 2011 et à 28 M€ en 2010. Le montant des engagements de loyer minimum au titre des contrats de location s'élève à 307 M€ au 31 octobre 2011 et 324 M€ au 31 octobre 2010.

28.3. TRANSACTIONS AVEC LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Actifs financiers non courants	18	
Autres créances	2	2
Autres dettes	5	3

Les sociétés mises en équivalence au 31 octobre 2011 sont précisées en note 9.1.

Au cours du 1^{er} semestre 2011, le Groupe a cédé deux sociétés mises en équivalence, Sviluppo Turistico per Metaponto S.p.A et Alberghiera Porto d'Orra S.p.A.

La société Financière CMG est également sortie du périmètre sur le 1^{er} semestre 2011 suite à l'opération IFH (cf. note 9.2). Au 31 octobre 2010, les actifs financiers non courants étaient liés aux transactions avec Financière CMG.

Suite à la prise de participation du Groupe, en 2010, dans la société Valmorel Bois de la Croix pour un montant de 7 M€, le

montant à libérer présenté en autres dettes, s'élève à 2 M€ au 31 octobre 2011 contre 4 M€ au 31 octobre 2010.

Le montant des loyers versés aux sociétés mises en équivalence pour l'exploitation de certains villages s'est élevé à 11 M€ en 2011 et 16 M€ en 2010. Le montant des engagements de loyers minimum au titre des contrats de location s'élève à 208 M€ au 31 octobre 2011 et 221 M€ au 31 octobre 2010.

28.4. REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Les informations relatives aux dirigeants concernent les membres du Comité de Direction Générale (CDG) ainsi que les membres du Conseil d'Administration dans leurs compositions au 31 octobre de chaque exercice.

AVANTAGES COURT TERME

Les rémunérations brutes et avantages assimilés versés (y compris les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration) se sont élevés à 4,3 M€ en 2011 et 3,3 M€ en 2010.

AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI

Les dirigeants bénéficient, comme les autres cadres de la société Club Méditerranée S.A. d'un régime de retraite complémentaire à cotisation définie géré par un organisme extérieur. Le montant des cotisations s'élève à 5% de leur rémunération brute pour la part plafonnée à 8 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, au delà le taux de cotisation est de 10%. Le montant des cotisations versé à ce régime au titre des membres du CDG s'est élevé à 0,3 M€ en 2011 et 0,2 M€ en 2010.

Le Conseil d'Administration a souhaité que le Président Directeur Général, comme les salariés de la société, puisse bénéficier de la continuité de tout ou partie des garanties de prévoyance et frais de santé. Le Conseil a ainsi décidé de procéder à une extension de la couverture prévoyance et frais de santé au profit de Monsieur Henri Giscard d'Estaing, en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle de son contrat de travail, et ce, pendant une durée de 9 mois maximum à compter de la fin du préavis éventuel du Président Directeur Général. Le montant total de la cotisation pour la durée maximum de 9 mois serait de 4,5 K€.

REMUNERATION LONG TERME

Du fait de la loi de décembre 2008, les mandataires sociaux n'ont pas bénéficié en 2011 du plan de stock-options.

Afin d'associer les mandataires sociaux à la performance de l'entreprise, le Conseil d'Administration a décidé en 2010 de mettre en place une rémunération exceptionnelle long terme soumise à critères de performance en fonction de deux critères :

- un premier critère, lié à la réalisation du plan stratégique 2010-2012, composé de 3 éléments : une marge d'EBITDA Villages au minimum de 9,5%, une distribution directe au

minimum de 59%, un parc de villages en 4 & 5 Tridents au minimum de 64% de la capacité totale.

- un deuxième critère lié au cours de bourse : sur 3 ans, à compter du 1^{er} novembre 2009, une performance de l'action Club Méditerranée par rapport à la performance du SBF 120 au minimum de 80%.

Dès lors que le premier critère serait atteint et en fonction du niveau d'atteinte du deuxième critère, et ce à la clôture de l'exercice 2012, le montant de la rémunération long terme qui serait versée aux mandataires sociaux pourrait varier entre 0,8 fois et 1,5 fois leur rémunération annuelle de base.

Au titre de 2011, la charge estimée prise en compte sur la durée de la période d'acquisition des droits s'élève à 0,8 M€.

PAIEMENT EN ACTIONS

Au cours de 2011, un plan d'options de souscription d'actions a été attribué aux dirigeants et salariés du Club Méditerranée au prix d'exercice de 17,32 €. 77 000 options ont été attribuées aux dirigeants ; l'acquisition des droits sur ces options est soumise à des critères de performance liés à la réalisation des objectifs stratégiques de la société. N'étant pas liés aux données de marché, ces critères de performance n'ont pas été pris en compte dans la valorisation du plan P. La valorisation globale des options du plan P, déterminée selon les principes de la norme IFRS 2, est de 0,3 M€. Il n'a pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre de ce plan.

Au cours de 2010, un plan d'options de souscription d'actions avait été attribué aux dirigeants et salariés du Club Méditerranée au prix d'exercice de 11,71 €. 76 000 options avaient été attribuées aux dirigeants. La valorisation globale de ces options, déterminées selon les principes de la norme IFRS 2 était de 0,2 M€. Il n'avait pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre de ce plan.

La charge enregistrée au titre des dirigeants sur l'ensemble des plans en cours valorisés selon la norme IFRS 2 s'est élevée à 0,5 M€ en 2011 et 2010.

Les dirigeants n'ont levé aucune option au cours des exercices 2011 et 2010.

Les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation, conformément à la loi, de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, une partie de leurs options de souscription d'actions et d'actions gratuites correspondant à 30% de la plus-value dégagée lors de la levée des options ou lors de l'acquisition définitive des actions gratuites. Cette disposition s'applique aux plans attribués à compter de 2007.

INDEMNITES DE FIN DE CONTRAT

Les engagements de retraite comptabilisés au titre des dirigeants s'élèvent à 0,5 M€ en 2011 et 0,4 M€ en 2010.

ENGAGEMENTS OU GARANTIES

Le 10 décembre 2008, le Conseil d'Administration de la société s'est prononcé, conformément à l'article L.225-42-1 du code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007, sur l'indemnité due en cas de cessation ⁽¹⁾ des fonctions du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, ainsi que sur les conditions de performance dont l'atteinte devra être constatée par le Conseil d'Administration pour décider de l'attribution de cette indemnité.

L'indemnité serait due en cas de cessation ⁽¹⁾ des fonctions (hors cas de licenciement pour faute grave ou lourde), et serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération brute (hors la rémunération exceptionnelle long terme validée par le Conseil d'Administration du 10 juin 2010). Elle est subordonnée à l'atteinte de critères de performance.

Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen du bonus annuel effectivement versé (« Bonus ») sur le bonus cible servant de calcul au bonus versé. Le pourcentage moyen est calculé sur une période de référence identique à celle de la durée des mandats, soit 3 ans.

Les modalités d'appréciation et d'application du critère de performance sont les suivantes :

- aucune indemnité n'est versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles constaté sur la période de référence est inférieur à 40%.

- 50% de l'indemnité est versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles constaté sur la période de référence atteint 40%.

- 100% de l'indemnité est versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles constaté sur la période de référence atteint 70%.

Entre ces deux bornes, la progression du pourcentage de l'indemnité à verser est linéaire.

⁽¹⁾ La cessation de fonction à l'initiative du Président-Directeur Général ou du Directeur Général Délégué ne rentre pas dans le champ d'application de cette disposition.

Dans le cas où les indemnités de départ seraient versées aux dirigeants mandataires sociaux, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de la Société.

Aucun prêt ou garantie n'a été accordé à des mandataires sociaux.

NOTE 29. ENGAGEMENTS

29.1. ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions d'euros)

	31.10.10	31.10.11			Total
	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	
Engagements donnés					
Cautions données (1)					
Europe - Afrique	55	8	22	32	62
Amériques	40		27	5	32
Asie	11	4	0	7	11
Total engagements donnés	106	12	49	44	106
Engagements reçus (2)	16		16		16
Engagements réciproques					
Montant des lignes de crédit non utilisées	103		96		96
Garanties de loyer	4		1	1	2
Total engagements réciproques	107		97	1	98

(1) Les cautions sont données dans le cadre des licences agences de voyages et des transports (26 M€), ainsi qu'en garantie de loyers (9 M€), dans le cadre de garanties de passifs (29 M€), pour le système de paiement par carte de crédit (13 M€) ou de garantie de bonne fin et futur achèvement (22 M€).

(2) Les engagements reçus au niveau du Groupe au titre des agences de voyage s'élèvent à 10 M€. Dans le cadre de travaux de rénovation des Villages (contrats Marchés Privés), les cautions reçues des entrepreneurs de travaux s'élèvent à 6 M€.

Des hypothèques et des nantissements ont été pris sur des actifs du Groupe en garantie d'emprunts (cf. notes 8.2.3, 9.1 et 18.3).

29.2. ENGAGEMENTS DE LOYERS

Le Groupe occupe des bureaux et des agences dans le cadre de contrats de location non résiliables. Des contrats de location sont également contractés pour certains matériels de bureau ainsi que pour l'équipement téléphonique et vidéo des villages.

Dans le cadre de sa politique de financement de ses actifs et plus particulièrement de certains de ses villages, le Groupe a contracté des contrats de location simple non résiliables. Le tableau ci-dessous détaille les engagements minimum au titre de ces contrats de location simple non résiliables. Les montants sont convertis au taux de clôture, non actualisés et indexés au dernier taux connu.

(en millions d'euros)	Total	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020	2030
	loyers à payer						à 2019	à 2029	et au-delà
Europe - Afrique	1 113	127	127	126	118	115	284	188	28
Amériques	33	4	4	4	4	3	10	4	-
Asie	106	14	13	12	12	13	32	10	-
Total loyers à payer	1 252	145	144	142	134	131	326	202	28

Le montant des engagements de loyers s'élevait au 31 octobre 2010 à 1 356 M€. La charge de loyer constatée au titre des contrats de location simple s'est élevée à 144 M€ en 2011 contre 157 M€ en 2010.

NOTE 30. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

en Milliers d'euros	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2011		2010		2011		2010	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	519	55,3%	544	50,1%	362	56,5%	362	47,8%
- Filiales intégrées globalement	385	41,0%	362	33,4%	255	39,8%	231	30,5%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur			127	11,7%	9	1,4%	125	16,5%
- Filiales intégrées globalement							36	4,7%
Sous-total	904	96,4%	1 033	95,2%	626	97,7%	754	99,5%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social	34	3,6%	52	4,8%	15	2,3%	4	0,5%
- Autres								
Sous-total	34	3,6%	52	4,8%	15	2,3%	4	0,5%
Total des honoraires	938	100%	1 085	100%	641	100%	758	100%

NOTE 31. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Aucun événement significatif n'est survenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

NOTE 32. PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 OCTOBRE 2011

Seule la société mère Club Méditerranée SA, dont les comptes font l'objet d'une publication, représente une part significative des actifs et du chiffre d'affaires du Groupe.

GROUPE	Société-mère			Intégration fiscale
	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	
Club Méditerranée SA				•
EUROPE - AFRIQUE				
France				
Club Med Centre d'Appels Européen	100%	100%	IG	•
Club Med Services	100%	100%	IG	•
Club Med Marine	100%	100%	IG	•
Hoteltour	100%	100%	IG	•
Club Aquarius (ex Loin)	100%	100%	IG	•
SAS du Domaine de Dieulefit	100%	100%	IG	•
Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme SA - SGHT	100%	100%	IG	•
Sté Immobilière des Résidences Touristiques - SIRT	100%	100%	IG	•
Sté des Villages de Vacances	100%	100%	IG	•
Club Med Villas et Chalets Holding	100%	100%	IG	•
Club Med Villas et Chalets	100%	100%	IG	•
Club Med Chalets Valmorel (ex CM Villas La Caravelle)	100%	100%	IG	•
Club Med Villas et Chalets Management	100%	100%	IG	•
SAS Valmorel Bois de la Croix	38,15%	38,15%	MEE	
Afrique du Sud				
Vacances (Pty) Ltd	100%	100%	IG	
Club Méditerranée South Africa (proprietary) Ltd	100%	100%	IG	
Allemagne				
Club Méditerranée Deutschland	100%	100%	IG	
Belgique				
Club Méditerranée SA Belge	100%	100%	IG	
Croatie				
Club Méditerranée Odmaralista	100%	100%	IG	
Égypte				
Belladona Hotels & Tourisme	50%	50%	IG	
Espagne				
Club Méditerranée SA Espagne	100%	100%	IG	
Servicios Auxiliares del Club Mediterraneo – SACM	100%	100%	IG	
Grande-Bretagne				
Club Méditerranée UK Ltd	100%	100%	IG	
Club Méditerranée Services Europe Ltd	100%	100%	IG	
Grèce				
Club Méditerranée Hellas	100%	100%	IG	
Funhotel Ltd (Ermioni)	100%	100%	IG	

	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	Intégration fiscale
Ile Maurice				
Holiday Villages Management Services Ltd	100%	100%	IG	
Compagnie des Villages de Vacances de l'Isle de France – COVIFRA	84,43%	84,43%	IG	
Club Méditerranée Albion Resorts Ltd	22,50%	22,50%	MEE	
Albion Development Ltd	100%	100%	IG	
Israël				
Club Méditerranée Israël Ltd	100%	100%	IG	
Pays-Bas				
Club Méditerranée Holland BV	100%	100%	IG	
CM Middle East BV	100%	100%	IG	
Portugal				
Club Med Viagens Ida	100%	100%	IG	
Sénégal				
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière de Cap Skirring	100%	100%	IG	
Société de Gestion Touristique du Cap	100%	100%	IG	
Suisse				
Club Méditerranée Suisse	100%	100%	IG	
Holiday Hotels AG	50%	50%	IG	
Tunisie				
Club Méditerranée Voyages	100%	100%	IG	
Club Med Basic Tunisie	100%	100%	IG	
SPFT – Carthago	37,43%	37,43%	MEE	
Turquie				
Akdeniz Turistik Tesisler A.S.	100%	100%	IG	
Ukraine				
Club Méditerranée Ukraine	100%	100%	IG	

	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	Intégration fiscale
AMERIQUE DU SUD				
France				
Club Med Amérique du Sud	100%	100%	IG	•
Vacation Resort	100%	100%	IG	•
Club Med Ferias	100%	100%	IG	•
Argentine				
Club Med Argentina SRL	100%	100%	IG	
Brésil				
Club Med Brasil SA	100%	100%	IG	
Itaparica SA Empreendimentos Turisticos	51,60%	51,60%	IG	
Taipe Trancoso Empreendimentos SA	50%	50%	IG	
AMERIQUE DU NORD				
France				
Club Med Amérique du Nord	100%	100%	IG	•
Antilles Françaises				
Société Villages Hôtels des Caraïbes – SVHC	53,91%	53,91%	IG	
Société Hôtelière du Chablais	100%	100%	IG	•
Société Martiniquaise des Villages de Vacances	100%	10%	IG	
Bahamas				
Club Méditerranée (Bahamas) Ltd	100%	100%	IG	
Columbus Isle Casino	100%	100%	IG	
Holiday Village (Columbus Island)	100%	100%	IG	
Shipping Cruise Services Ltd	100%	100%	IG	
Canada				
Club Med Sales Canada Inc.	100%	100%	IG	
Etats-Unis				
Club Med Management Services Inc.	100%	100%	IG	•
Club Med Sales Inc.	100%	100%	IG	•
Holiday Village of Sandpiper	100%	100%	IG	•
Sandpiper Resort Properties Inc/srp	100%	100%	IG	•
Mexique				
Cancun Property SRL	100%	100%	IG	
Ixtapa Property SRL	100%	100%	IG	
Operadora de Aldeas Vacacionales SA de cv	100%	100%	IG	
Vacation Properties de Mexico SA de cv	100%	100%	IG	
Villa Playa Blanca SA	100%	100%	IG	
République dominicaine				
Holiday Village of Punta Cana (ex Newco)	100%	100%	IG	
Turks & Caïcos				
Holiday Villages Providenciales Turks & Caicos Ltd	100%	100%	IG	

	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	Intégration fiscale
ASIE				
Luxembourg				
Club Med Asie	100%	100%	IG	
Australie				
Club Med Australia Pty Ltd	100%	100%	IG	
Holiday Village (Australia) Pty Ltd	100%	100%	IG	
Chine				
Shangai CM Holidays Travel Agency Co	100%	100%	IG	
Corée				
Club Med Vacances (Korea) Ltd	100%	100%	IG	
Hong Kong				
Club Méditerranée Hong Kong Ltd	100%	100%	IG	
Maldives				
Maldivian Holiday Villages Ltd	100%	100%	IG	
Inde				
Club Méditerranée Services India Private Ltd	100%	100%	IG	
Indonésie				
PT Bali Holiday Village	100%	100%	IG	
Japon				
Club Méditerranée KK	100%	100%	IG	
SCM leisure development Co Ltd	100%	100%	IG	
Malaisie				
Holiday Villages of Malaysia sdn bhd	100%	100%	IG	
Recreational Villages sdn bhd	100%	21%	IG	
Vacances (Malaysia) sdn bhd	100%	100%	IG	
Singapour				
Club Med Services Singapore pte Ltd	100%	100%	IG	
Vacances (Singapore) pte Ltd	100%	100%	IG	
Taiwan				
Club Med Vacances (Taiwan) Ltd	100%	100%	IG	
Thaïlande				
Holiday Villages Thaïland Ltd	49,21%	49,21%	IG	
Vacances Siam Club Med Ltd	100%	100%	IG	
Polynésie				
Société Polynésienne des Villages de Vacances	99,94%	99,94%	IG	
CLUB MED WORLD				
France				
Club Med World Holding	100%	100%	IG	•

IG : intégration globale

MEE : mise en équivalence

5.1.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 octobre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Club Méditerranée, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 2.9 « Dépréciation d'actifs immobilisés » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la dépréciation des actifs immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations données dans les notes de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation disponible, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées. Par ailleurs, comme précisé dans les notes 6.2 et 8.2.2 de l'annexe, des tests de sensibilité ont été conduits afin d'encadrer les résultats obtenus.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 22 décembre 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre

5.1.4. Organigramme simplifié au 31 octobre 2011

	Sociétés commerciales	Sociétés de services	Sociétés immobilières	Sociétés immobilières et de services	Autres
EUROPE - AFRIQUE					
France		CM Centre d'Appels Européen	SAS Domaine de Dieulefit		CMSA
		SVV	SIRT		Club Aquarius (ex-Loin) SAS Hoteltour CM Villas et Chalets CM Chalets Valmorel
		CM Marine	SAS Valmorel Bois de la Croix		CM Villas et Chalets Holding CM Villas et Chalets Management
		SGHT			
		CM Services			
Afrique du Sud	Vacances Pty	CM South Africa Ltd			
Allemagne	CM Deutschland				
Belgique	CM Belgique				
Croatie				CM Odmaralista	
Égypte			Belladona Hotels & tourisme		
Espagne	CM Espagne			SACM	
Grande-Bretagne		CM UK			CM Services
Grèce				CM Hellas	Funhotel
Ile Maurice		HV Management Services	Covifra CM Albion Resorts	Albion Development Ltd	
Israël	CM Israël				
Pays-Bas	CM Holland				CM Middle East
Portugal	CM Viagens				
Sénégal		Société de Gestion Touristique du Cap		Société Immobilière de Gestion Hôtelière de Cap Skirring	
Suisse	CM Suisse		Holiday Hotels		
Tunisie			SPFT – Carthago		Club Med Voyages CM Bazic Tunisie
Turquie				Akdeniz Turistik Tesisler	
Ukraine	CM Ukraine				
AMÉRIQUE DU SUD					
France		Vacation Resort CM Ferias			CM Amérique du Sud
Argentine	CM Argentina				
Brésil			Itaparica Taípe Trancoso Empredimentos		CM Brasil

	Sociétés commerciales	Sociétés de services	Sociétés immobilières	Sociétés immobilières et de services	Autres
AMÉRIQUE DU NORD					
France					CM Amérique du Nord
Antilles françaises		Sté Martiniquaise des Villages de Vacances	SVHC	Sté Hôtelière du Chablais	
Bahamas		CM Bahamas	Holiday village (Columbus Island)		Columbus Isle Casino Shipping Cruise Services
Canada	CM Sales Canada Inc.				
États-Unis	CM Sales	CM Management Services	Sandpiper Resort Properties	Holiday Village of Sandpiper	
Mexique		Operadora de Aldeas Vacacionales	Villa Playa Blanca Ixtapa SRL Cancun SRL		Vacation Properties de Mexico
Rép. dominicaine				HV of Punta Cana	
Turks & Caicos				HV Providenciales	
ASIE					
Luxembourg					CM Asie
Australie	CM Australia			Holiday Village Australia	
Chine	Shangai CM Holidays Travel Agency Co				
Corée	CM Vacances Korea				
Polynésie				SPVV	
Hong Kong	CM Hong Kong				
Maldives		Maldivian HV			
Indonésie				PT Bali HV	
Inde	CM Services India Private Ltd				
Japon	CM KK	SCM Leisure Development Co			
Malaisie	Vacances (Malaysia)			HV Malaysia	Recreational Villages Sdn Bhd
Singapour	CM Services (Singapore)				Vacances (Singapore)
Taiwan	CM Vacances (Taiwan)				
Thaïlande	Vacances Siam CM			HV (Thailand)	
CLUB MED WORLD					
France					CM World Holding

5.2. COMPTES SOCIAUX

5.2.1. Tableaux de synthèse

BILAN DE LA SOCIETE MERE

ACTIF

(en millions d'euros)	31.10.10		31.10.11		
	Notes	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Frais de recherche et développement		-	1	(1)	-
Logiciels et licences		31	124	(95)	29
Fonds commercial		9	10	-	10
Autres immobilisations incorporelles		3	4	-	4
Immobilisations incorporelles	3-1	43	139	(96)	43
Terrains		3	4	-	4
Constructions		8	29	(18)	11
Constructions sur sol d'autrui		83	167	(88)	79
Installations techniques, matériel et outillage		25	89	(66)	23
Autres immobilisations corporelles		9	39	(31)	8
Immobilisations corporelles	3-2	128	328	(203)	125
Immobilisations corporelles en cours	3-2	6	6	-	6
Titres de participations		348	843	(529)	314
Créances rattachées à des participations		110	83	-	83
Prêts et autres immobilisations financières		41	43	-	43
Immobilisations financières	3-3	499	969	(529)	440
Total de l'Actif Immobilisé		676	1 442	(828)	614
Stocks		5	4	-	4
Créances Clients et comptes rattachés	3-4	37	41	(3)	38
Autres créances	3-5	300	344	(20)	324
Valeurs mobilières de placement	3-6	4	8	(4)	4
Comptes de dépôts et disponibilités	3-6	107	9	-	9
Actif circulant		453	406	(27)	379
Charges constatées d'avance	3-13-1	26	29	-	29
Frais d'émission des emprunts	3-13-5	5	3	-	3
Ecart de conversion Actif		3	1	-	1
Total de l'Actif		1 163	1 881	(855)	1 026

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31.10.10	31.10.11
Capital social		121	121
Primes d'émission, de fusion et d'apport		604	604
Réserve légale		7	7
Report à nouveau		(327)	(322)
Résultat de l'exercice		5	7
Capitaux propres	3-7-1	410	417
ORANE		14	13
Autres fonds propres	3-7-2	14	13
Provisions pour risques		12	9
Provisions pour charges		27	32
Provisions pour risques et charges	3-8	39	41
Emprunts obligataires		217	85
Emprunts auprès des établissements de crédit		99	97
Emprunts et dettes financières divers		135	131
Emprunts et dettes financières	3-10	451	313
Avances clients		53	59
Fournisseurs		81	76
Dettes fiscales et sociales		34	38
Dettes d'exploitation	3-11	115	114
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		7	5
Autres dettes		35	24
Dettes diverses	3-12	42	29
Total dettes		661	515
Produits constatés d'avance	3-13-2	37	38
Ecart de conversion passif		2	2
Total du Passif		1 163	1 026

COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE MERE

(en millions d'euros)	Notes	2010	2011
Séjours - circuits - transports		884	930
Prestations de services et vente de marchandises		48	44
Chiffre d'affaires	4-1-1	932	974
Production immobilisée		4	4
Autres produits		23	20
Reprises de provisions	4-3	13	9
Total des produits d'exploitation		972	1 007
Achats	4-2-1	(411)	(456)
Services extérieurs	4-2-2	(316)	(307)
Impôts et taxes		(16)	(15)
Charges de personnel		(174)	(180)
Dotations aux amortissements		(25)	(25)
Dotations aux provisions	4-3	(8)	(4)
Autres charges		(3)	(2)
Total des charges d'exploitation		(953)	(989)
Résultat d'exploitation		19	18
Produits de participation		20	1
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		14	22
Autres intérêts et produits assimilés		6	6
Reprises sur provisions		58	19
Différences positives de change		8	13
Total des produits financiers		106	61
Dotations aux amortissements et provisions		(50)	(29)
Intérêts et charges assimilées		(16)	(15)
Différences négatives de change		(16)	(15)
Autres charges financières		(19)	(3)
Total des charges financières		(101)	(62)
Résultat financier	4-4	5	(1)
Résultat courant avant impôt		24	17
Résultat exceptionnel	4-5	(20)	(10)
Impôts		1	-
Résultat net		5	7

TABLEAU DE VARIATIONS DE L'ENDETTEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31.10.10	31.10.11
FLUX LIES A L'ACTIVITE			
Résultat net de l'exercice		5	7
<i>Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie et non liés à l'activité</i>			
Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations	11-1	37	39
Autres mouvements	11-2	9	(18)
Marge brute d'autofinancement		51	28
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		2	(4)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (A)		53	24
FLUX LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS			
<i>Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissements</i>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		(5)	(5)
Acquisitions d'immobilisations corporelles		(12)	(21)
Acquisitions d'immobilisations financières		(11)	(2)
Total des investissements	11-3	(28)	(28)
<i>Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations de désinvestissements</i>			
Prix de cession des immobilisations	11-4	17	18
Diminution des autres immobilisations financières		2	-
Total des cessions ou diminutions de l'actif immobilisé		19	18
Flux nets liés aux opérations d'investissements (B)		(9)	(10)
FLUX LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Autres flux d'endettement		(9)	26
Flux nets liés aux opérations de financement (C)	11-5	(9)	26
Variation de l'endettement (A) + (B) + (C)		35	40
Endettement à l'ouverture		(375)	(340)
Endettement à la clôture		(340)	(300)

RESULTATS DE LA SOCIETE MERE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009	2010	2011
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	77	77	113	121	121
Nombre d'actions émises	19 370 705	19 377 905	28 281 408	30 232 219	30 250 076
Nombre d'actions rémunérées (pondéré)	19 370 705	19 377 905	28 281 408	30 232 219	30 250 076
II - OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 024	1 113	992	932	974
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	18	73	84	16	44
Impôts sur les bénéfices	(1)	(10)	(1)	1	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(38)	(1)	(30)	5	7
III - RESULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,88	3,25	2,93	0,56	1,45
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(1,96)	(0,05)	(1,06)	0,17	0,23
Dividende attribué à chaque action (jouissance entière)	-	-	-	-	-
IV - PERSONNEL					
Nombre de salariés	8 631	8 442	7 203	7 295	6 882
Montant de la masse salariale globale et des avantages sociaux	182	200	189	174	180

5.2.2. Annexe aux comptes sociaux

La société Club Méditerranée SA est une société anonyme de droit français dont le siège social est situé au 11, rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19.

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice social de 12 mois clôturant le 31 octobre 2011. Les comptes sont exprimés en millions d'euros (M€) sauf indication contraire.

1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

Le 1^{er} novembre 2010, Club Med SA a procédé au remboursement du solde de l'emprunt obligataire convertible en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour 136 M€.

Club Med SA a cédé, en mars 2011, ses participations dans les sociétés italiennes la Societa Alberghiera Porto d'Orra (SAPO), Sviluppo Turistico Metaponto (STM) et Torre d'Otranto dont Club Med SA détenait respectivement 40,52%, 38% et 15%.

En mars 2011, les titres ainsi que les obligations convertibles Financière CMG détenues par Club Med SA ont été apportés au groupe International Fitness Holding (IFH), exploitant de salles de gymnastique en Europe. A l'issue de cette opération d'apport, la société détient une participation de 11,16% dans le groupe IFH et a souscrit à des obligations convertibles à échéance décembre 2016 émises par IFH pour un montant de 3 M€. Le crédit-vendeur accordé à Financière Club Med Gym est maintenu aux mêmes conditions.

1.2. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture.

2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La Société suit les règles édictées par les plans comptables professionnels des industries hôtelières (avis CNC 27 du 21 janvier 1984) et des agences de voyages (avis CNC 34 du 12 mars 1984).

La loi de finances 2010 a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (C.E.T) se décomposant en 2 éléments :

- la contribution foncière des entreprises (C.F.E) assise sur la valeur locative des biens passibles d'une taxe foncière, présentant des caractéristiques similaires à la taxe professionnelle.
- la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E) assise sur la valeur ajoutée produite par les entreprises.

La CFE et la CVAE sont enregistrées comptablement en charges d'exploitation.

2.1. COMPARABILITE DES ETATS FINANCIERS

Les comptes de la société sont comparables à ceux publiés en 2010.

2.2. METHODES D'EVALUATION

La Société applique le règlement CRC n. 2002-10 du 12 décembre 2002 relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs et le règlement CRC n. 2004-06 du 23 novembre 2004 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs.

2.3. OPERATIONS EN DEVISES

A) ETABLISSEMENTS EXPLOITES A L'ETRANGER

Les comptes des établissements exploités à l'étranger sont convertis en euros selon la méthode du cours historique :

- pour les immobilisations et les dotations aux amortissements correspondantes, application du taux historique,
- pour les actifs et les passifs monétaires, application du taux de clôture,
- pour le compte de résultat (hors dotations aux amortissements), application du taux moyen de l'exercice.

Les écarts de conversion sont affectés au résultat financier de l'exercice.

B) SIEGE ET VILLAGES FRANÇAIS

Les charges et les produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur euro à la date de l'opération. Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur euro au cours de fin d'exercice. Les écarts résultant de la conversion de ces actifs et passifs en devises sont affectés en écarts de conversion actifs et passifs. Une provision pour risques est constatée pour faire face aux pertes de change latentes.

2.4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques, sauf en ce qui concerne les immobilisations ayant fait l'objet de réévaluation dans le cadre de la loi du 29 décembre 1976.

Les coûts d'emprunts liés au financement d'investissement ne sont pas intégrés au coût d'acquisition des immobilisations.

Le montant des coûts de développement immobilisés est constitué par les charges engagées à compter de la prise de décision de la société de mener le projet à bien.

2.4.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont constituées de :

- Frais de recherche et développement ;
- Logiciels et licences ;
- Fonds commerciaux et droits au bail d'agences commerciales ;
- D'autres immobilisations incorporelles et immobilisations en cours.

Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production (frais accessoires inclus), au cours de l'exercice durant lequel elles ont été acquises. Les dotations aux amortissements sont calculées suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

Système d'informations financières et de gestion	
ERP comptable et de gestion	17 ans
Systèmes de reporting	7 à 10 ans
Système de gestion Villages	5 à 10 ans
Gestion RH	3 à 9 ans
Autres systèmes d'information	3 à 5 ans
Systèmes commerciaux	
Système commercial de réservation	26 ans
Internet	3 à 5 ans
Revenu management	13 ans
Autres systèmes commerciaux	3 à 8 ans
Bureautique, logiciels et licences	
	3 à 5 ans
Autres immobilisations incorporelles amortissables	
	3 à 10 ans

Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées si nécessaire, ces changements d'estimation étant comptabilisés de manière prospective.

Les durées d'amortissement des logiciels du système commercial ainsi que du système d'informations financières sont rallongées quand le développement de ces applications modifie leur durée de vie.

Fonds commerciaux

Les fonds commerciaux (immobilisations incorporelles non amortissables) font l'objet d'un test de valeur chaque année. Pour la mise en œuvre de ce test la société combine une approche par actualisation des flux futurs de trésorerie estimés (valeur d'utilité) et une approche par multiple de marché (estimation de la juste valeur nette des frais de cession).

Les flux futurs sont estimés sur la base d'une projection sur la durée future du bail, des données historiques sur trois ans et du budget, avec application d'une valeur terminale actualisée.

Le taux d'actualisation retenu est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital.

Lorsque les valeurs ainsi déterminées se révèlent inférieures à la valeur comptable, les actifs sont dépréciés afin de les ramener à leur valeur recouvrable. Celle-ci est définie comme étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de vente.

Le fonds commercial est constitué de fonds de commerce et droits au bail d'agences commerciales (note 3.1.1.).

2.4.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées selon la méthode du coût historique qui inclut les coûts d'acquisition ou de production.

Les coûts de production comprennent les coûts des matériels utilisés et la main d'œuvre directe ainsi que le coût du service Construction et Développement.

Les dotations aux amortissements sont calculées suivant le mode linéaire, en fonction de la durée d'utilité des biens revue à chaque clôture annuelle et modifiées si nécessaire. Ces changements d'estimation sont comptabilisés de manière prospective.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque la durée d'utilité estimée est différente.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Terrassements, fondations, structures	50 ans
Charpente, toiture	30 ans
Maçonnerie, cloisonnement	25 ans
Installations techniques (plomberie, électricité, chauffage, ...)	20 ans
Equipements hôteliers fixes	15 ans
Aménagements (menuiserie, revêtements, vitrerie, ...)	10 ans
Autres	3 à 10 ans

Les immobilisations corporelles font l'objet chaque année d'un test de valeur. Lorsque la valeur d'utilité ou de marché des

immobilisations est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est enregistrée pour ramener les actifs à leur valeur de réalisation.

En cas de construction ou rénovation des villages, les coûts engagés figurent en immobilisations en cours jusqu'à la date d'ouverture du village, point de départ de la mise en service de ces immobilisations.

2.5. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

2.5.1. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, diminué des éventuelles dépréciations constituées dès lors que la valeur d'inventaire devient inférieure à la valeur comptable.

Les coûts des titres inscrits au bilan ne comprennent pas les frais liés à leur acquisition.

La valeur d'inventaire est déterminée par référence à la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, au cours de change de clôture pour les sociétés en devises étrangères. Néanmoins, compte tenu de la méthode d'appréciation de la valeur d'inventaire, une baisse du cours de la devise n'est pas systématiquement suffisante pour justifier une dépréciation des titres.

La valeur d'inventaire est ajustée le cas échéant pour tenir compte de la valeur intrinsèque des sociétés. Les critères retenus sont :

- les éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- les éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- les éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

L'appréciation de la valeur des titres tient compte en particulier de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune provision n'est constituée si la rentabilité future est assurée).

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risques est constituée.

2.5.2. CREANCES RATTACHEES A DES PARTICIPATIONS

Il s'agit de prêts à long-terme consenti à des sociétés dans lesquelles Club Méditerranée SA possède une participation. A chaque clôture, le caractère recouvrable des prêts est apprécié et une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable excède la valeur recouvrable.

2.5.3. PRETS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les autres immobilisations financières sont des dépôts et cautionnement versés, des autres créances immobilisées comme le crédit vendeur avec la Financière CMG. Le principe de dépréciation est le même que pour les créances rattachées à des participations.

2.6. STOCKS

Les stocks sont comptabilisés au plus faible du coût, calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré », et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour leur achèvement et des coûts nécessaires pour réaliser la vente.

2.7. CREANCES

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées pour le montant initial de la facture, déduction faite des dépréciations des montants estimés non recouvrables.

Une dépréciation est constituée lorsqu'il existe des éléments objectifs indiquant que la société ne sera pas en mesure de recouvrer ces créances. Le montant de la dépréciation varie en fonction des possibilités réelles de recouvrement de la créance, évaluée avec prudence sur la base de la situation patrimoniale du débiteur, de la complexité de l'action de recouvrement et de la situation générale du marché. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

2.8. TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme : ils comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des SICAV monétaires facilement convertibles en trésorerie. Ils sont très liquides, facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les actifs de trésorerie sont comptabilisés à leur valeur historique. Lorsque la valeur liquidative de ces valeurs de placement est supérieure à leur prix d'acquisition, elle ne peut être retenue comme valeur au bilan ; dans le cas contraire la moins-value latente éventuelle donne lieu à la comptabilisation d'une dépréciation.

2.9. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions sont comptabilisées lorsque la Société :

- a une obligation à l'égard d'un tiers (légale ou implicite) résultant d'un événement passé,
- qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et

- que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Les provisions pour sinistres correspondent à l'estimation faite par un courtier d'assurances des risques liés aux litiges de responsabilité civile et bagages déclarés aux 31 octobre de chaque exercice.

2.10. RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES A LONG-TERME

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel la société est implantée, les salariés de la société bénéficient de différents régimes de retraite complémentaire, d'indemnités de fin de carrière et autres avantages long terme. La société applique en la matière la recommandation n°2003-R01 du CNC. Une description des principaux régimes de la société est donnée en note 3.9.

AVANTAGES POSTERIEURS A L'EMPLOI

REGIMES A COTISATIONS DEFINIES

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, la société comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, la société n'étant pas engagée au-delà des cotisations versées.

REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

Les régimes à prestations définies sont évalués suivant une méthode actuarielle dite des unités de crédits projetés. Cette méthode nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles long terme sur les données démographiques (rotation du personnel, mortalité) et financières (augmentation des salaires, taux d'actualisation). Ces paramètres sont revus chaque année. L'incidence des changements d'hypothèses actuarielles sur le montant de l'engagement est enregistrée en écarts actuariels. Ces écarts constituent des actifs ou des passifs à amortir.

L'augmentation de l'engagement liée au passage du temps est enregistrée en résultat financier.

TRAITEMENT DES ECARTS ACTUARIELS

Les écarts actuariels des avantages postérieurs à l'emploi constituent des actifs ou des passifs à amortir. Ils sont constatés en résultat selon la méthode du corridor appliquée plan par plan. Les écarts actuariels (gains et pertes) sont comptabilisés en produit ou en charge lorsque les gains et pertes actuariels cumulés non reconnus excèdent 10% de la valeur la plus élevée de l'obligation et de la juste valeur des actifs du régime. Cet excédent est amorti sur la durée d'activité moyenne résiduelle du personnel bénéficiant du régime.

COUTS DES SERVICES PASSES

Les variations des engagements consécutives à une modification de régime sont des coûts des services passés. Ils

sont enregistrés immédiatement en résultat lorsque les droits sont acquis ou étalés sur la période d'acquisition des droits.

REDUCTION DE DROITS OU LIQUIDATION DE REGIME

Les effets de la réduction de droits ou de liquidation de régime sont constatés en résultat à la date où se produit la réduction ou la liquidation. Le résultat enregistré correspond à l'évaluation de l'obligation qui est réduite, évaluée à la date de réduction ou de liquidation, ainsi que de la reconnaissance immédiate des écarts actuariels et du coût des services passés correspondant.

2.11. DETTES FINANCIERES

2.11.1. OBLIGATIONS CONVERTIBLES ECHANGEABLES EN ACTIONS NOUVELLES OU EXISTANTES (OCEANE)

Au 31 octobre 2011, la dette de la société comprend un emprunt obligataire de type OCEANE. Les frais liés à l'émission de ces OCEANE sont étalés en charges à répartir sur la durée de vie des obligations. Les intérêts courus sont comptabilisés en charges financières au prorata du nombre de jours écoulés pendant l'exercice.

2.11.2. LIGNE DE CREDIT CONFIRMEE ET AUTRES EMPRUNTS

La société dispose au 31 octobre 2011 d'une ligne de crédit syndiqué et d'autres emprunts liés aux villages de Cancun et de La Pointe aux Cannoniers.

Les covenants assortis à ces emprunts au 31 octobre 2011 sont respectés (cf. note 19.5.2. des comptes consolidés). Les ratios sont calculés sur la base des comptes consolidés IFRS au 31 octobre 2011 du Groupe Club Méditerranée.

Les frais liés à la mise en place de ces emprunts sont étalés en frais d'émission sur la durée de vie des emprunts.

2.12. INSTRUMENTS FINANCIERS

La société a recours à l'utilisation d'instruments financiers pour couvrir le risque de taux sur la partie variable de l'endettement et couvrir les flux financiers nets en devises pour des échéances inférieures ou égales à un an.

Les couvertures étant affectées à des événements devant se réaliser l'exercice suivant, les pertes et les gains non réalisés, résultant de la réévaluation des instruments de couverture sont différés lors de la survenance de la transaction.

2.13. ACTIONS AUTO-DETENUES

Les actions Club Méditerranée détenues par la société, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Les profits ou pertes réalisés lors de la vente de ces actions propres sont comptabilisés en résultat financier.

2.14. STOCK OPTIONS

La société a mis en place des plans d'options de souscription et d'achat d'actions au bénéfice de certains membres du personnel et des dirigeants.

Les plans de souscription d'actions prévoient l'émission d'actions nouvelles qui ne sont comptabilisées en augmentation de capital que lorsque les paiements sont reçus. Le dernier plan mis en œuvre (plan P) a été consenti par le Conseil d'Administration du 3 mars 2011.

Les plans d'achats d'actions ne prévoient pas l'émission d'actions nouvelles. Il s'agit d'actions auto-détenues.

2.15. CHIFFRE D'AFFAIRES

Les prestations de services :

- le chiffre d'affaires "séjours" est comptabilisé au prorata de la consommation du séjour.
- le chiffre d'affaires "transports" est comptabilisé en fonction de la date effective de déplacement.
- les autres prestations sont enregistrées au compte de résultat dans la période où elles sont réalisées.

Les ventes de produits : le revenu est comptabilisé lors de la livraison et du transfert de propriété.

2.16. INTEGRATION FISCALE

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale et s'est constituée tête de groupe de 19 de ses filiales.

Le périmètre au 31 octobre 2011 est composé des sociétés suivantes :

⇒ Sociétés présentes au 1^{er} novembre 2010

- Club Aquarius (ex Loin Voyages),
- Club Med Amérique du Nord,
- Club Med Amérique du Sud,
- Club Med Centre d'Appels Européen,
- Club Med Marine,

- Club Med World Holding,
- Hôteltour,
- SAS du Domaine de Dieulefit,
- Société Immobilière des Résidences Touristiques,
- Société des Villages de Vacances,
- Société Hôtelière du Chablais,
- Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme,
- Vacation Resort
- Club Med Ferias,
- Club Med Villas et Chalets Holding,
- Club Med Villas et Chalets,
- Club Med Chalets Valmorel (Ex Club Med Villas La Caravelle),
- Club Med Villas et Chalets Management
- Club Med Services,

⇒ Sociétés entrées dans le périmètre fiscal au 1^{er} novembre 2010

- Aucune

⇒ Sociétés sorties du périmètre fiscal au 1^{er} novembre 2010

- Club Med World France

Les conventions fiscales liant la société mère aux filiales sont toutes identiques et prévoient que l'impôt sur les sociétés dû par le groupe fiscal soit entièrement pris en charge par la société mère, sans reversement des économies d'impôt aux filiales.

3. NOTES SUR LE BILAN

3.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

3.1.1. VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.10	Acquisitions	Mises en service	Valeurs brutes au 31.10.11
Frais de recherche et développement	1	-	-	1
Logiciels et licences ⁽¹⁾	121	1	2	124
Fonds commercial ⁽²⁾	9	-	1	10
Autres immobilisations incorporelles et immobilisations en cours	3	4	(3)	4
Total des immobilisations incorporelles brutes	134	5	-	139

⁽¹⁾ Les investissements de l'exercice portent principalement sur l'amélioration des fonctionnalités de l'application commerciale.

⁽²⁾ Fonds de commerce et droits au bail d'agences commerciales.

La revue des durées de vie estimées a conduit en 2011 à les modifier sur certains logiciels commerciaux. L'impact de ce changement est une réduction de la charge annuelle de 0,5 M€. En 2010, la revue des durées de vie estimées avait conduit à comptabiliser une réduction de la charge annuelle de 0,8 M€.

3.1.2. AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Amortissements et provisions au 31.10.10	Dotations	Reprises	Amortissements et provisions au 31.10.11
Frais de recherche et de développement	1	-	-	1
Logiciels et licences	90	5	-	95
Total des amortissements et provisions des immobilisations incorporelles	91	5	-	96

3.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

3.2.1. VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.10	Acquisitions ⁽¹⁾	Cessions et autres diminutions ⁽²⁾	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.11
Terrains	3	1	-	-	4
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements	276	13	(5)	1	285
Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours	43	2	-	-	45
Total des immobilisations corporelles brutes	322	16	(5)	1	334

⁽¹⁾ Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Méribel (5 M€), de Yasmina (2 M€), de Kamarina (1 M€), de Djerba la Douce (1M€), de Marrakech (1 M€), de Céfalu (1 M€).

⁽²⁾ Les principales diminutions de l'exercice correspondent à des mises au rebut principalement sur le village des Menuires (4 M€).

3.2.2. AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations au 31.10.10	Dotations	Diminutions et Reprises ⁽¹⁾	Reclassements et autres	Amortissements et dépréciations au 31.10.11
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements des villages	160	17	(5)	-	172
Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours	28	3	-	-	31
Total des amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	188	20	(5)	-	203

⁽¹⁾ Les principales diminutions d'amortissements de l'exercice correspondent à des mises au rebut principalement sur le village des Menuires (4 M€).

3.3. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

3.3.1. VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.10	Acquisitions et autres augmentations	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.11
Participations	863	2	(21)	(1)	843
Créances rattachées à des participations	110	-	(1)	(26)	83
Prêts et autres immobilisations financières	41	1	(1)	2	43
Total des immobilisations financières	1 014	3	(23)	(25)	969

Les mouvements de l'année s'expliquent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Acquisitions	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres
Augmentation de capital par apport d'actifs	2	-	-
International Fitness Holding - IFH ⁽¹⁾	2	-	-
Cession - liquidation	-	(21)	-
Sviluppo Turistico per Metaponto	-	(10)	-
Hoteles y Campamentos - HOCASA	-	(5)	-
Societa Alberghiera Porto d'Orra - SAPO Spa	-	(3)	-
Societe Torre d'Otrante Spa	-	(1)	-
Financière CMG ⁽¹⁾	-	(2)	-
Autres	-	-	(1)
Albion Development Limited	-	-	(1)
Filiales et Participations	2	(21)	(1)
Prêts	-	(1)	(26)
Club Med Asie	-	-	(23)
Albion Development Limited	-	-	(6)
Club Med Belgique	-	-	3
Autres	-	(1)	-
Créances rattachées à des participations	-	(1)	(26)
Autres	1	(1)	2
Prêts et autres immobilisations financières	1	(1)	2
Variations Immobilisations financières	3	(23)	(25)

⁽¹⁾ Apport des titres de la Société Financière CMG à la Société International Fitness Holding.

3.3.2. DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Dépréciations au 31.10.10	Dotations ⁽¹⁾	Reprises ⁽²⁾	Reclassements et autres	Dépréciations au 31.10.11
Participations	515	24	(10)	-	529
Total des dépréciations des immobilisations financières	515	24	(10)	-	529

⁽¹⁾ Les dépréciations de l'exercice s'expliquent par la dégradation des situations nettes des filiales dont 7 M€ sur Club Med World Holding, 7 M€ sur Club Med Amérique du Sud, 3 M€ sur Club Med Hellas et 3 M€ sur Club Med Amérique du Nord (impact sur le résultat financier cf. 4-4).

⁽²⁾ Les reprises de dépréciations s'expliquent principalement par les reprises de (5 M€) sur les titres de Hoteles y Campamentos (HOCASA) suite à la liquidation de la société et (2 M€) sur les titres de Sviluppo Turistico Metaponto (STM) suite à la cession de la société.

3.4. CREANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.10	Valeurs brutes au 31.10.11	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.11
Créances clients	37	41	(3)	38
Total des créances clients	37	41	(3)	38

3.5. AUTRES CREANCES

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.10	Valeurs brutes au 31.10.11	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.11
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	5	5	-	5
Comptes courants débiteurs ⁽¹⁾	276	311	(20)	291
Créances sociales et fiscales	17	21	-	21
Autres créances	2	7	-	7
Total des autres créances	300	344	(20)	324

⁽¹⁾ L'augmentation des autres créances s'explique principalement par l'augmentation de 23 M€ du compte courant débiteur avec Club Med Amérique du Nord.

3.6. TRESORERIE

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.10	Valeurs brutes au 31.10.11	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.11	Valeur liquidative au 31.10.11
Valeurs Mobilières de placement ⁽¹⁾	1	1	-	1	1
Actions propres ⁽²⁾	3	7	(4)	3	
Banques / Caisses	107	9	-	9	
Total trésorerie	111	17	(4)	13	

⁽¹⁾ Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires. La valeur liquidative correspond à la valeur de marché au 31 octobre 2011.

⁽²⁾ Les actions propres correspondent à :

- des actions propres acquises dans le cadre du plan H (plan d'achat d'actions)
- des actions propres acquises au travers d'un contrat de liquidité dans le cadre de programmes de rachat d'actions autorisés par les assemblées générales du 8 mars 2007 et du 11 mars 2008.

Les actions propres ont été dépréciées à partir du cours moyen d'octobre 2011 (13,19 €).

	Nombre au 31.10.10	Nombre au 31.10.11	Nbre d'actions achetées		Nbre d'actions vendues	
			Nombre	Prix moyen (€)	Nombre	Prix moyen (€)
Actions propres	232 108	222 214	911 571	15,31	921 465	15,46

3.7. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

3.7.1. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31.10.10 avant affectation du résultat de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice 2010	Résultat de l'exercice	OCEANE	ORANE	Au 31.10.11 avant affectation du résultat de l'exercice	Projet d'affectation du résultat	Au 31.10.11 après Projet d'affectation du résultat
Nombre d'actions de 4 euros ⁽¹⁾	30 232 219			80	17 777	30 250 076		
Capital social	121			-	-	121		121
Primes d'apport, d'émission ou de fusion	604			-	-	604		604
Réserve légale	7					7		7
Report à nouveau	(327)	5	7			(322)	7	(315)
Résultat de l'exercice	5	(5)	7			7	(7)	-
CAPITAUX PROPRES	410	-	7	-	-	417	-	417

(1) Le nombre d'actions restant à émettre au 31 octobre 2011 est, au titre des options de souscription d'actions en faveur du personnel, de 1 526 503.

3.7.2. VARIATION DES AUTRES FONDS PROPRES

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
ORANE	14	13
AUTRES FONDS PROPRES	14	13

Nombre d'ORANE	1 582 804	1 565 027
----------------	-----------	-----------

Au cours de l'exercice 2011, 17 777 obligations ont été remboursées en actions nouvelles.

Le nombre d'obligations en circulation au 31 octobre 2011 et pouvant faire l'objet d'un remboursement est de 1 565 027.

Caractéristiques de l'ORANE :

	Nombre d'obligations émises	Échéance	Nominal	Coupon	Parité de conversion	ORANE converties en 2009	ORANE converties en 2010	ORANE converties en 2011	Nombre d'obligations restantes
ORANE	5 962 432	08-juin-2012	8,55€	5,00%	1 action Club Méditerranée pour 1 obligation	2 444 065	1 935 563	17 777	1 565 027

3.7.3. DESCRIPTION DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES PLANS DE STOCK OPTIONS ET D' ACTIONS GRATUITES

Les plans de stock options octroyés aux dirigeants ainsi qu'à certains employés permanents du Groupe sont des plans d'options de souscription d'actions à l'exception du plan H qui est un plan d'achat d'actions. Les plans ne prévoient pas

de possibilité de règlement en trésorerie et les conditions d'acquisition des droits ne sont pas liées aux conditions de marché ou de performance.

Les plans de stock options en cours attribués jusqu'en 2004 ont une durée totale contractuelle de 10 ans. Depuis 2005, les plans sont octroyés pour une durée contractuelle de 8 ans.

Au cours de l'exercice 2011, les plans G3 et G4 sont arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée.

Au cours de l'exercice 2010, les plans G et G2 étaient arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée. Le 7 mars 2010, 23 608 actions gratuites ont été attribuées dans le cadre du plan L.

Au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 25 février 2010, le Conseil d'Administration du 03 mars 2011 a octroyé aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés, 240 000 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 17,32 €. Ces options sont exerçables à compter du 03 mars 2014 et jusqu'au 02 mars 2019. Ce plan P ne prévoit pas de possibilité de règlement en trésorerie. Le prix d'exercice des options correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Il n'a pas été attribué de Stocks Options aux mandataires sociaux au titre de ce plan.

L'acquisition des droits attribués aux membres du Comité de Direction Générale et aux membres du Leadership Committee (152 640 options) est soumise à des critères de performance. Ces critères de performance sont liés à la réalisation des objectifs stratégiques de la société ; n'étant pas liés aux données de marché, ils n'ont donc pas été pris en compte dans la valorisation du plan P.

En 2010, 239 350 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 11,71 € avaient été octroyées par le Conseil d'Administration du 25 février 2010 aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés. Ces options sont exerçables à compter du 25 février 2013 et jusqu'au 24 février 2018. Ce plan O ne prévoit pas de possibilité de règlement en trésorerie. Le prix d'exercice des options correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant la date d'attribution. Il n'avait pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre du plan O.

3.8. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Provisions au 31.10.10	Dotations	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Provisions au 31.10.11
Engagements de retraite ⁽¹⁾	18	-	(1)	-	17
Avantages long terme ⁽⁴⁾	-	1	-	-	1
Responsabilité civile	3	1	-	(1)	3
Risques financiers (provisions situations nettes filiales)	5	-	-	-	5
Perte de change	3	1	(3)	-	1
Autres provisions pour risques					
- provisions pour risques juridiques et fiscaux ⁽²⁾	6	-	(1)	(2)	3
- restructurations ⁽³⁾	4	9	(1)	(1)	11
Total des provisions pour risques et charges	39	12	(6)	(4)	41

⁽¹⁾ Les modalités de calcul de la provision liée aux engagements de retraite sont décrites en note 2.10. Le détail de calcul figure en note 3.9.

⁽²⁾ Risques opérationnels liés à la nature de l'activité touristique et au contexte administratif et juridique de certains pays où la société est présente.

⁽³⁾ Risques essentiellement dus aux restructurations et aux fermetures de villages.

⁽⁴⁾ Il s'agit de la provision constituée au titre des avantages long terme accordés aux mandataires sociaux.

3.9. ENGAGEMENTS DE RETRAITE : REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

3.9.1. PRINCIPALES HYPOTHESES ACTUARIELLES

Les engagements sont déterminés suivant un calcul actuariel utilisant la méthode des unités de crédits projetés. Cette méthode nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles long terme sur les données démographiques (rotation du personnel, mortalité) et financières (augmentation des salaires, taux d'actualisation). Ces paramètres sont revus chaque année. L'incidence des changements d'hypothèses actuarielles sur le montant de l'engagement est enregistrée en écarts actuariels. Ces écarts actuariels sont pris en compte selon la méthode du corridor décrite en note 2.10. « Retraites et autres avantages à long-terme ».

Les hypothèses retenues sur la société sur les principaux plans sont les suivantes :

	2010	2011
Taux actualisation	3,5%	4,3%
Hypothèse de progression des salaires à long terme	3,3%	3,6%

3.9.2. SITUATION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES POSTERIEURES A L'EMPLOI

Valeur actualisée de l'obligation non financée	2010	2011
Valeur actualisée de l'obligation non financée	13	16
Ecart actuariels non reconnus	5	1
Dettes nettes au bilan	18	17

3.9.3. EVOLUTIONS DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

(en millions d'euros)	2010	2011
Dettes actuarielles à l'ouverture	11	13
Coûts des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	-	-
(Gains)/Pertes actuariels générés dans l'exercice	1	3
Réduction de régime	-	-
Prestations payées	-	(1)
Dettes actuarielles à la clôture	13	16

3.9.4. ANALYSE DE LA CHARGE ENREGISTREE EN RESULTAT

(en millions d'euros)	2010	2011
Coûts des services rendus	1	1
Amortissements des pertes et gains actuariels	(1)	-
Réduction de régime	-	-
Total coût du personnel	0	1
Effet actualisation	-	-
Total du résultat financier	0	0
Total charges / (produits)	0	1

3.9.5. RETRAITE COMPLEMENTAIRE DES DIRIGEANTS

Les dirigeants bénéficient d'un régime de retraite complémentaire à cotisation définie géré par un organisme extérieur ; le montant des cotisations représente 5% de leur rémunération brute pour la part plafonnée à 8 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, au-delà le taux de cotisation est de 10%.

Le montant des cotisations versé à ce régime au titre des membres du CDG s'est élevé à 0,3 M€ en 2011 et 0,2 M€ en 2010.

3.10. DETTES FINANCIERES

3.10.1. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

DETTES (en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Emprunts obligataires	217	85
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	99	97
Emprunts	71	69
Ligne de crédit syndiqué	20	10
Intérêts courus	2	2
Concours bancaires	6	16
Emprunts et dettes financières divers	135	131
Dépôts et cautionnements reçus	1	1
Autres emprunts et dettes assimilées	-	1
Comptes courants créditeurs	134	129
Dettes rattachées à des participations	-	-
Total emprunts et dettes financières	451	313

Les principales dettes financières sont les suivantes :

- **OCEANE 2015** : le 07 octobre 2010 une OCEANE a été émise pour 80 M€ à échéance le 1er novembre 2015.

OCEANE 2015	
Montant des titres émis en €	79 999 992
Nombre d'obligations	4 888 481
Date de jouissance	07-10-10
Date d'échéance	01-11-15
Coupon	6,11%
Parité de conversion à l'échéance	1 action Club Méditerranée pour 1 obligation

Le nombre d'OCEANE 2015 en circulation au 31 octobre 2011 est de 4 888 401 obligations.

Les frais liés à l'émission de cette OCEANE pour 2 M€ sont étalés en charges à répartir, sur la durée de vie des obligations.

- **La ligne de crédit syndiqué** : échéance 2012

Club Med SA dispose d'une ligne de crédit syndiqué de 100 M€ conclue le 10 décembre 2009 à échéance décembre 2012. Cette ligne a fait l'objet d'une renégociation en décembre 2011 qui prolonge son échéance de 2 ans jusqu'en décembre 2014. Cette ligne se composait à l'origine d'une ligne « revolving » de 100 M€ et d'un emprunt remboursable in fine de 20 M€. Ce dernier a été remboursé par anticipation en mars 2011. La ligne est assortie de covenants bancaires (cf. note 19.5.2. des comptes consolidés). Au 31 octobre 2011, cette ligne est tirée pour 10 M€.

Les frais liés à la mise en place de la ligne de crédit pour 2 M€ sont étalés en frais d'émission des emprunts sur la durée de vie de la ligne.

- **Les 69 M€ d'emprunts** correspondent aux emprunts de Cancun (50 M€ à échéance Mai 2017) et de la Pointe aux Canonnières (19 M€ à échéance Janvier 2018).

Les frais liés à la mise en place de la ligne amortissable adossée au village de Cancun (1 M€) sont étalés en frais d'émission des emprunts sur 10 ans.

Les frais liés à la mise en place de l'emprunt sur le village de la Pointe aux Canonnières (0,2 M€) sont étalés en frais d'émission des emprunts sur 10,5 ans.

3.10.2. ANALYSE GLOBALE PAR DEVISE

Les emprunts et les dettes financières sont principalement libellés en Euros.

3.10.3. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES : ANALYSE PAR TAUX D'INTERETS

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Dettes financières à taux fixe	310	166
Dettes financières à taux variable	141	147
Total emprunts et dettes financières	451	313

3.11. DETTES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Fournisseurs	54	44
Fournisseurs - factures non parvenues	27	32
Total Fournisseurs et comptes rattachés	81	76
Personnel	13	16
Organismes sociaux	13	14
Impôts et taxes	8	8
Total Dettes fiscales et sociales	34	38
Total Dettes d'exploitation	115	114

3.12. DETTES DIVERSES

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Fournisseurs d'immobilisations	6	4
Fournisseurs d'immobilisations - factures non parvenues	1	1
Total Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	7	5
Comptes courants	25	18
Créditeurs divers	10	6
Total Autres dettes	35	24
Total Dettes diverses	42	29

La diminution des dettes diverses de 13 M€ s'explique essentiellement par la variation des autres dettes. Le compte courant avec Club Med Centre d'Appel Européen (CMCAE) a diminué de 8 M€. Les titres de la SAS Valmorel Bois de la Croix ont été libérés pour 2 M€.

3.13. COMPTES DE REGULARISATION

3.13.1. CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

Les charges constatées d'avance comptabilisées en fin d'exercice s'élèvent à 29 M€. Elles correspondent, par nature, aux éléments indiqués ci-dessous qui concernent les achats de biens ou de services dont la fourniture ou la prestation doit intervenir ultérieurement.

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Achats de transports	8	12
Loyers	11	10
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	3	3
Achats de marchandises et de matières premières	2	2
Autres Prestations de services	2	2
Total des charges constatées d'avance	26	29

3.13.2. PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

Les produits constatés d'avance comptabilisés en fin d'exercice s'élèvent à 38 M€. Ils correspondent principalement à la quote-part des séjours consommés sur l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Activité commerciale	34	35
Marque CM Gym	3	3
Total des produits constatés d'avance	37	38

3.13.3. PRODUITS A RECEVOIR

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	1	-
Clients - factures à établir	3	3
Fournisseurs - avoirs à recevoir	2	1
Créances fiscales et sociales	2	-
Autres produits à recevoir	2	3
Total des produits à recevoir	10	7

3.13.4. CHARGES A PAYER

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Intérêts courus sur Océane	1	5
Intérêts sur emprunts et découverts bancaires	2	2
Fournisseurs - factures non parvenues	27	32
Fournisseurs - factures non parvenues sur immobilisations	1	1
Personnel et autres organismes sociaux	18	19
Etat	1	1
Total des charges à payer	50	60

3.13.5. FRAIS D'EMISSION DES EMPRUNTS

Il s'agit des honoraires et frais d'engagements liés à la souscription d'emprunts, de lignes de crédit syndiqués ainsi que des frais liés à l'émission de l'ORANE et de l'OCEANE 2015 restant à amortir.

(en millions d'euros)	31.10.10	31.10.11
Frais d'émission des emprunts	5	3

3.14. ECARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros par devises)	31.10.10	31.10.11
Dinar tunisien	1	1
Livre Sterling	1	
Rand sud-africain	1	
Total Ecart de conversion Actif	3	1

(en millions d'euros par devises)	31.10.10	31.10.11
Franc suisse	2	1
Autres		1
Total Ecart de conversion Passif	2	2

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

4.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

4.1.1. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CATEGORIES D'ACTIVITES

(en millions d'euros)	2010	2011
Séjours - circuits - transports	884	930
Prestations de services	34	31
Vente de marchandises	14	13
Total du Chiffre d'affaires	932	974

4.1.2. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHES GEOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	2010	2011
France Métropolitaine	545	563
Etranger	387	411
Total du Chiffre d'affaires	932	974

4.2. CHARGES D'EXPLOITATION

4.2.1. CHARGES D'EXPLOITATION : ACHATS

(en millions d'euros)	2010	2011
Achats de marchandises et de matières premières	55	54
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	149	176
Achats de transports	155	176
Prestations de services	31	31
Autres achats	21	19
Total des Achats	411	456
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>44%</i>	<i>47%</i>

4.2.2. CHARGES D'EXPLOITATION : SERVICES EXTERIEURS

(en millions d'euros)	2010	2011
Locations immobilières	121	109
Entretien et maintenance	20	19
Commissions	54	55
Commissions cartes de crédit	3	3
Publicité, promotion	24	24
Assurances	10	9
Honoraires	18	20
Autres services extérieurs	66	68
Total des Services extérieurs	316	307
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>34%</i>	<i>32%</i>

4.3. DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2010	2011
Provisions pour risques et charges	1	3
Provisions sur clients et comptes rattachés	2	2
Provisions sur stocks et en cours	1	-
Provisions sur immobilisations	1	-
Total des dotations et reprises d'exploitation	5	5

4.4. RESULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2011
Impact Business :	(19)	(14)
Intérêts	(7)	(6)
Résultat de change	(2)	-
Coupons et Prime de remboursement OCEANE et ORANE	(8)	(6)
Amortissement des frais d'émission des OCEANE et ORANE	(2)	(2)
Impact Holding : (Charges) / Produits des filiales :	24	13
Impact situations nettes des filiales	2	3
Dividendes reçus	19	2
Intérêts sur prêts, emprunts et Comptes Courants	9	8
Mali / Boni de fusion	(6)	-
Total résultat financier	5	(1)

La variation entre 2010 et 2011 du résultat financier de (6) M€ est essentiellement due à la diminution de 17 M€ des dividendes reçus.

4.5. RESULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2010	2011
Cessions immobilisations incorporelles, corporelles et financières	(20)	(10)
Total résultat exceptionnel	(20)	(10)

Le résultat exceptionnel 2011 s'explique principalement par une provision de coûts de fermeture de village de (7) M€, le résultat de la liquidation des titres de Hoteles y Campamentos (HOCASA) pour (5) M€, et de la cession des titres des participations italiennes pour 3 M€.

4.6. IMPOTS SUR LES SOCIETES

4.6.1. CHARGES D'IMPOTS

Le groupe fiscal dispose, au 31 octobre 2011, d'un déficit d'ensemble reportable de 265 millions d'euros.

4.6.2. CREANCES ET DETTES D'IMPOTS DIFFERES NON COMPTABILISES

(en millions d'euros)	31.10.10		Variation		31.10.11	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Déficits reportables	268			3	265	

La variation de 3 M€ est constituée de l'ajustement des bases réelles 2010 pour (1) M€ et du bénéfice fiscal 2011 pour 4 M€.

5. INFORMATIONS DIVERSES

5.1. CREANCES ET DETTES PAR ECHEANCE

CREANCES	Montants 2011	à un an	à plus d'un an
<i>en millions d'euros</i>			
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	83	2	81
Prêts	10	3	7
Autres immobilisations financières	33		33
Total des créances de l'actif immobilisé	126	5	121
De l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	41	41	
Créances fiscales et sociales	20	20	
Groupe et associés	311	101	210
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	5	5	
Autres créances	7	7	
Total des créances de l'actif circulant	384	174	210
Charges constatées d'avance	29	29	
Frais d'émission des emprunts	3	1	2
Total des créances	542	209	333

DETTES	Montants 2011	à 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	A plus de 5 ans
<i>en millions d'euros</i>				
Emprunts obligataires	85	5	80	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 2 ans maximum à l'origine	97	19	37	41
Emprunts et dettes financières divers	131			131
Total emprunts et dettes financières	313	24	117	172
Avances et acomptes clients	59	59		
Fournisseurs et comptes rattachés	76	76		
Dettes fiscales et sociales	38	38		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5	5		
Groupe et associés	17	17		
Autres dettes	7	7		
Total dettes	202	202		
Produits constatés d'avance	38	36	2	
Total des dettes	553	262	119	172

5.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNES OU REÇUS

CATEGORIES D'ENGAGEMENTS <i>(en millions d'euros)</i>	Total	Divers (loyers, prêts, cessions...)	Sociétés consolidées par intégration globale	Autres
ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNES				
Europe-Afrique	149	21	105	23
Amérique du Nord	36	34	2	
Amérique du Sud				
Asie/Pacifique	11	9	2	
Total engagements / cautions donnés	196	64	109	23
ENGAGEMENTS ET CAUTIONS RECUS				
Reçus Agences de voyages	5	5		
Abandon de créances (clause retour à meilleure fortune)	92		92	
Constructions - travaux Chantiers	3	3		
Total des engagements et cautions reçus	100	8	92	
ENGAGEMENTS RECIPROQUES				
Montants non utilisés d'un crédit confirmé	90	90		
Achats et ventes de devises à terme	30	30		
Total des engagements réciproques	120	120		

L'indemnité due en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué (hors cas de licenciement pour faute grave ou lourde), serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération brute (cf. note 28.4 des comptes consolidés).

5.3. ENGAGEMENTS DE LOYERS

Détail des engagements minimum au titre de contrats de location simple non résiliables. Les montants sont indexés au dernier taux connu.

(en millions d'euros)	Total des loyers à payer	2012	2013	2014	2015	2016	2017 à 2021	2022 à 2031	2032 et au-delà
Loyers restants dus	1 034	119	119	118	113	109	362	86	8

6. EFFECTIF MOYEN

Effectif moyen mensuel le plus important de l'exercice.

Les salariés ont cumulé 124 055 heures de Droits Individuels à la Formation au 31.10.2011 dont 123 344 heures n'ont pas donné lieu à demande.

	2010	2011
Cadres	726	725
Employés	6 569	6 157
Total	7 295	6 882
qui peut se décomposer en :		
Cadres et employés permanents (siège, bureaux de pays et G.O. villages)	2 281	2 197
Autres personnels villages	5 014	4 685

7. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Club Méditerranée SA procède à la consolidation de ses filiales directes

(en millions d'euros)	Devise	Cours au 31.10.11 devise contre euro	% détenu	Capitaux propres ** (en millions d'unités locales)	Valeur comptable des titres	Dépréciations des titres	Créances rattachées aux participations ***	Dépréciations des prêts et avances	Valeur nette comptable des titres, prêts	Montant des cautions et avals	Résultat du dernier exercice clos en millions d'unités locales	C.A. du dernier exercice clos en millions d'unités locales	Dividendes perçus pendant l'exercice
Filiales													
Club Aquarius (ex Loin Voyages)	EUR		100,00	1	11	(11)	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Amérique du Nord	EUR		100,00	6	341	(271)	-	-	70	-	-	-	-
Club Med Amérique du Sud	EUR		100,00	(2)	47	(32)	5	-	20	-	(8)	-	-
Club Med Centre d'Appel Européen	EUR		100,00	1	17	(16)	-	-	1	1	-	11	-
Club Med Marine	EUR		100,00	14	27	(13)	-	-	14	-	(2)	29	-
Club Med Villas et Chalets Holding	EUR		100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med World Holding	EUR	99,88		-	68	(66)	-	-	2	-	-	-	-
Domaine de Dieulefit	EUR		100,00	11	8	-	-	-	8	-	-	-	-
Hoteltour	EUR		100,00	72	77	(5)	-	-	72	-	1	-	-
Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme	EUR		100,00	(2)	5	(5)	-	-	-	-	-	5	-
Société Immobilière des Résidences Touristiques	EUR		100,00	-	3	(3)	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL FILIALES FRANCAISES					604	(422)	5		187	1			
Akdeniz Turistik Tesisler	TRY	2,456	100,00	23	40	(27)	-	-	13	-	2	41	-
Belladona Company for Hotel and Tourism	EGP	8,325	50,00	31	5	-	-	-	5	-	5	6	-
Club Med Albion Resort	EUR		22,50	15	4	(1)	-	-	3	-	(1)	-	-
Albion Development Ltd	EUR		100,00	4	5	-	-	-	5	-	1	8	-
Club Med Asie	EUR		100,00	52	5	-	28	-	33	-	(6)	-	-
Club Med Deutschland	EUR		100,00	(7)	3	(3)	-	-	-	-	2	10	-
Club Med Holland	EUR		100,00	1	1	-	-	-	1	-	-	7	-
Club Med Odmaralista	HRK	7,497	100,00	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Ukraine	UAH	11,165	100,00	(5)	-	-	-	-	-	-	-	18	-
Club Med Services	EUR		100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Viagens	EUR		100,00	-	1	(1)	-	-	-	-	-	3	-
Club Méditerranée Belgique	EUR		100,00	2	6	(3)	4	-	7	7	1	16	-
Club Méditerranée Espagne	EUR		100,00	-	3	(2)	-	-	1	-	-	3	-
Club Méditerranée Hellas	EUR		100,00	23	99	(53)	18	-	64	-	(1)	12	-
Club Méditerranée Israël	ILS	5,039	100,00	(18)	6	(6)	-	-	-	-	(1)	54	-
Club Méditerranée Services europe LTD	GBP	0,873	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Club Méditerranée Suisse	CHF	1,219	100,00	5	9	(5)	-	-	4	-	-	55	-
Club Méditerranée UK	GBP	0,873	100,00	3	2	-	-	-	2	-	1	11	-
CM Bazic	TND	1,961	100,00	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Covifra	MUR	40,240	84,43	548	12	(1)	26	-	37	-	(32)	137	-
Holiday Villages Management Services	MUR	40,240	100,00	(247)	1	(1)	-	-	-	-	49	1 313	-
Immobiliaria Binigaus (1)	EUR		50,00	1	1	-	-	-	1	-	1	-	-
Servicios Auxiliares del Club Méditerranée	EUR		100,00	6	7	(1)	-	-	6	-	-	-	-
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière du Cap Skiring	XOF	655,957	100,00	589	1	-	2	-	3	-	470	1 004	-
Club Med South Africa	ZAR	10,922	100,00	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vacances Proprietary Ltd	ZAR	10,922	100,00	13	-	-	-	-	-	-	1	233	-
TOTAL FILIALES ETRANGERES					211	(104)	78		185	7			
TOTAL FILIALES					815	(526)	83		372	8			

<i>(en millions d'euros)</i>	Devise	Cours au 31.10.11 devise contre euro	% détenu	Capitaux propres ** (en millions d'unités locales)	Valeur comptable des titres	Dépréciations des titres	Créances rattachées aux participations ***	Dépréciations des prêts et avances	Valeur nette comptable des titres, prêts	Montant des cautions et avals	Résultat du dernier exercice clos en millions d'unités locales	C.A. du dernier exercice clos en millions d'unités locales	Dividendes perçus pendant l'exercice
Participations													
Sem Pompadour (2)	EUR		19,90	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
International Fitness Holding	EUR		11,16	14	2	-	(4)	-	2	-	-	-	-
Valmorel Bois de la Croix	EUR		38,15	17	7	-	-	-	7	-	-	-	-
TOTAL PARTICIPATIONS FRANCAISES					9				9				
Club Med Voyage (Tunisie)	TND	1,961	49,00	1	-	-	-	-	-	-	0	1	-
Holiday Hotels	CHF	1,219	50,00	24	3	-	-	-	3	8	-	2	-
Immobiliaria Challenger (3)	EUR		33,33		1	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Société de Promotion et de Financement Touristique Carthago				61	13	(2)	-	-	11	(2)	8	-	1
Société d'Etudes et de Promotion Touristique Hammamet (2)	TND	1,961	37,43	8	2	(1)	-	-	1	-	1	4	-
	TND	1,961	18,50										
TOTAL PARTICIPATIONS ETRANGERES					19	(4)			15	8			1
Autres Participations (Quote-Part du capital détenu inférieur à 10%)					-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PARTICIPATIONS					28	(4)			24	8			1
TOTAL GENERAL					843	(530)	83		396	16			1

Les filiales sont les sociétés dont le pourcentage de détention est de 50% au moins et des participations les sociétés dont le pourcentage de détention est compris entre 10 et 50% du capital.

Les informations concernant les Filiales françaises sont basées sur les comptes sociaux au 31/10/10 (IFRS pour les autres)

** Capitaux propres y compris résultat de l'exercice

*** Y compris intérêts sur prêts

(1) Bilan et compte de résultat au 31/10/10

(2) Bilan et compte de résultat au 31/12/10

(3) Bilan et compte de résultat non disponible

(4) Non mentionné ci-dessus emprunt obligataire convertible de 3M€ comptabilisé en Prêts et Autres Immobilisations financières

Au 31 octobre 2010, Club Med SA comptait 11 filiales françaises, 27 filiales étrangères, 3 participations françaises et 8 participations étrangères. Au cours de l'exercice 2011, Club Med SA détient 11 filiales françaises, 26 filiales étrangères, 3 participations françaises et 5 participations étrangères.

Une participation au capital de International Fitness Holding a été prise à hauteur de 11,16% en contrepartie de l'apport des titres de Financière Club Med Gym.

Trois participations étrangères ont été cédées :

- Societa Alberghiera Porto d'Orra (SAPO)
- Sviluppo Turistico Metaponto (STM)
- Torre d'Otranto

La filiale étrangère Hoteles y Campamentos (HOCASA) a été liquidée.

8. ELEMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIEES ET LES PARTICIPATIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts concernant les entreprises	
	liées ⁽¹⁾	en participation
Actif		
Titres de Participations	814	29
Créances rattachées à des participations	83	-
Prêts et autres immobilisations financières	-	3
Autres créances	309	2
Passif		
Autres dettes Groupe	17	-
Autres dettes financières	130	-
Résultat		
Produits de participation <i>(dividendes)</i>	-	1
Autres produits financiers ⁽²⁾	46	2
Charges financières ⁽²⁾	(29)	-

⁽¹⁾ y compris Holidays Hotels (participation consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés du groupe)

⁽²⁾ y compris dotations et reprises de provisions liées aux situations nettes des filiales

9. REMUNERATION DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DE LA SOCIETE-MERE

<i>(en milliers d'euros)</i>	2010	2011
Rémunérations globales allouées aux membres du Conseil d'Administration (jetons de présence versés aux administrateurs et censeurs)	305	305
Montant brut des rémunérations globales des membres du Comité de Direction Générale y compris les dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice	2 995	4 036

10. PARTICIPATION

Aucune réserve de participation n'a été dérogée au titre de l'exercice dans le cadre de l'accord dérogatoire du Groupe.

11. NOTE SUR LE TABLEAU DE VARIATION DE L'ENDETTEMENT

11.1. AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	6	5
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	18	20
Amortissements et provisions sur immobilisations financières	13	14
Amortissements et provisions	37	39

11.2. AUTRES MOUVEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011
Provisions sur C/Ct et provisions pour risques liées au SN filiales	(18)	(3)
Impact taux historique et change latent	1	1
Mali de fusion	6	0
(Plus) ou moins-values de cession	20	2
Abandons de créances et retours à meilleure fortune		(16)
Autres		(2)
Autres mouvements	9	(18)

11.3. INVESTISSEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(5)	(5)
Acquisition d'immobilisations corporelles ⁽¹⁾	(12)	(21)
Acquisition d'immobilisations financières ⁽²⁾	(11)	(2)
Investissements	(28)	(28)

⁽¹⁾ Les principaux investissements corporels 2011 sont énoncés en note 3.2.1.

⁽²⁾ Les principaux investissements financiers 2011 sont énoncés en note 3.3.1.

11.4. CESSIONS

Les cessions de l'exercice 2011 correspondent principalement aux prix de cession des sociétés italiennes (cf note 1.1).

11.5. FLUX LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2011
Augmentation capital/prêts avec parties liées	(12)	(3)
Club Med World Holding	(11)	
Club Med Belgique	(1)	(3)
Diminution prêts avec parties liées	3	29
Club Med Deutschland	2	
Club Aquarius	1	
Club Med Asie		23
Albion Development Limited		6
Flux liés aux opérations de financement	(9)	26

5.2.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 octobre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Club Méditerranée, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La valeur nette comptable des titres de participation a fait l'objet d'un examen par votre société comme décrit dans la note 2.5 de l'annexe. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre, examiné en tant que de besoin la documentation préparée dans ce cadre, apprécié la cohérence des données retenues et revu les calculs effectués par votre société. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 22 décembre 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre



6. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES JURIDIQUES

6.1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX : LA SOCIETE CLUB MEDITERRANEE

DENOMINATION SOCIALE

Club Méditerranée

SIEGE SOCIAL

11, rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19

FORME JURIDIQUE ET LEGISLATION APPLICABLE A LA SOCIETE

La société Club Méditerranée (la « Société ») est une société anonyme de droit français régie par les lois et règlements en vigueur, et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code du commerce.

DATE DE CONSTITUTION - DUREE

La Société a été constituée le 12 novembre 1957. Sa durée est fixée de manière à expirer le 31 octobre 2095 sauf les cas de prorogation ou de dissolution anticipée, notamment décidés par l'Assemblée Générale à la majorité prévus pour les modifications statutaires.

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et dans tous les pays, la création et l'exploitation, directement ou indirectement, d'hôtels ou de centres de vacances et/ou de loisirs et/ou de divertissement et toutes activités s'y rapportant directement ou indirectement, et notamment : la prospection, l'achat et/ou la vente et la location, de quelque manière que ce soit, de tous terrains, de tous meubles et immeubles ; la création et l'entretien de bureaux d'études ; la construction, l'équipement, la gestion et l'entretien d'hôtels, restaurants et centres de vacances et/ou de loisirs et/ou de divertissements ; la promotion, l'organisation ou la réalisation de voyages ; l'hébergement, la restauration et le transport des participants ; l'organisation de tous circuits, tours, excursions ; l'organisation et la mise en œuvre de toutes activités sportives, éducatives, touristiques, culturelles ou artistiques ; les organisations événementielles, spectacles, animation et tout conseil s'y rapportant ; la création ou l'acquisition et l'exploitation de tous équipements, de toutes organisations et réalisations à but ou objet sportif, éducatif, touristique, culturel ou artistique ; l'établissement et la conclusion de tous contrats ayant les mêmes buts ; la création ou l'acquisition et l'exploitation de tous fonds ou établissements ayant les mêmes activités ; la

participation de la Société par tous les moyens et sous quelque forme que ce soit, à toutes entreprises et à toutes sociétés créées ou à créer ; la conception, la création, la fabrication, la commercialisation - directe ou indirecte par l'intermédiaire notamment de tout licencié - de tous produits et de tous services pouvant être distribués sous les marques, logos ou emblèmes lui appartenant, ou sous toute marque, logo ou emblème nouveau que la Société pourrait détenir ou déposer.

La Société peut assister les filiales de son Groupe par tous moyens notamment en leur accordant tous prêts, avances et crédits dans le respect des lois et règlements en vigueur.

D'une manière générale, la Société peut effectuer toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières et immobilières et notamment toute prise, détention ou gestion de participations dans toute société, ou entité juridique de quelque nature qu'elle soit, civile, industrielle ou commerciale, se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, ou à tous autres objets similaires ou connexes.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

572 185 684 RCS PARIS - Code APE 5520 Z

CONSULTATION DES DOCUMENTS RELATIFS A LA SOCIETE

Les documents relatifs à la Société (notamment les statuts, les rapports, les comptes) sont consultables au siège social du Club Méditerranée, 11 rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19 et sur le site Internet www.clubmed-corporate.com.

EXERCICE SOCIAL

L'exercice social débute le 1er novembre de chaque année et s'achève le 31 octobre de l'année suivante.

REPARTITION STATUTAIRE DES BENEFICES

L'article 36 des statuts prévoit que sur le bénéfice de chaque exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, sont tout d'abord prélevées les sommes à porter en réserve en application de la loi. Ainsi, il est prélevé cinq pour cent pour constituer le fonds de réserve légal ; ce prélèvement cesse



d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint le dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction. Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée Générale prélève ensuite les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre toutes les actions. Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont distribués par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice. Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'Assemblée Générale, inscrites à un compte spécial pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'article 37 des statuts prévoit que l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions. La même option peut être ouverte

dans le cas du paiement d'acomptes sur dividendes. Les modalités de mise en paiement des dividendes en numéraire sont fixées par l'Assemblée Générale, ou à défaut, par le Conseil d'Administration. Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié par un Commissaire aux Comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires, déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et compte tenu du report bénéficiaire, a réalisé un bénéfice, il peut être distribué des acomptes sur dividendes avant l'approbation des comptes de l'exercice. Le montant de ces acomptes ne peut excéder le montant du bénéfice ainsi défini.

PRESTATION DE LA SOCIETE-MERE POUR SES FILIALES

Club Méditerranée SA, société-mère, assure, pour ses filiales, les fonctions de direction générale et les fonctions supports classiques : administration et finances, juridique, communication, marketing, ressources humaines et formation, informatique. Ces prestations font l'objet d'une facturation par Club Méditerranée SA aux filiales concernées, facturation établie selon une méthodologie de cost +.



6.2. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RESOLUTIONS

Nous vous avons convoqués en Assemblée Générale Mixte afin de soumettre à votre approbation 12 résolutions dont l'objet est précisé et commenté ci-après.

I. RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

Conformément aux dispositions légales, nous vous avons réunis dans les six mois de la clôture de notre exercice social, afin d'examiner et de soumettre à votre approbation les comptes de la Société et les opérations qui y sont traduites. Par ailleurs, d'autres décisions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires vous sont également présentées.

Nous vous proposons d'en préciser ci-après la portée.

1° APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2011 ET AFFECTATION DU RESULTAT

Les trois premières résolutions concernent l'examen et l'approbation des comptes sociaux et consolidés de Club Méditerranée au 31 octobre 2011 et l'affectation du résultat social.

Nous soumettons par conséquent à votre approbation les comptes sociaux de Club Méditerranée au 31 octobre 2011 (**1^{ère} résolution**), l'examen et l'approbation des comptes consolidés du Groupe (**2^{ème} résolution**) ainsi que l'affectation du résultat social, soit un bénéfice de 6 586 604 euros que nous vous proposons d'affecter en imputation partielle du report à nouveau déficitaire qui s'établirait désormais à (315 601 207) euros (**3^{ème} résolution**).

2° APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES

La **4^{ème} résolution** porte sur les conventions dites réglementées de l'article L.225-38 du Code de commerce dont vous avez pu prendre connaissance détaillée au travers du rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Nous soumettons par conséquent à votre approbation les conventions réglementées conclues avec le groupe Caisse de Dépôt et de Gestion au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 ainsi que celles conclues entre le 1er novembre 2011 et la date d'établissement par les Commissaires aux Comptes de leur rapport, à savoir :

- (i) des accords à conclure en vue de la sortie du village de Smir (Maroc) ;
- (ii) des accords à conclure en vue du développement d'un nouveau village de vacances à Chbika (Maroc).

3° APPROBATION DES ENGAGEMENTS BENEFICIAINT A MM. HENRI GISCARD D'ESTAING ET MICHEL WOLFOVSKI, PRIS EN APPLICATION DES DISPOSITIONS DES ARTICLES L.225-38 ET L.225-42-1 DU CODE DE COMMERCE

3.1 ENGAGEMENTS BENEFICIAINT A M. HENRI GISCARD D'ESTAING, PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

Nous vous rappelons que le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 décembre 2008, conformément aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007 dite « loi TEPA », décidé de définir l'indemnité de départ qui serait due à M. Henri Giscard d'Estaing. Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, cet engagement au bénéfice de M. Henri Giscard d'Estaing a été soumis au vote des actionnaires de la Société et approuvé par ceux-ci lors de l'Assemblée Générale du 20 février 2009.

Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, a précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a décidé, à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Henri Giscard d'Estaing de maintenir l'indemnité contractuelle de départ dont bénéficie M. Henri Giscard d'Estaing au titre de son contrat de travail, dans les conditions décrites ci-dessous et ce dans la mesure où son contrat de travail continue d'être suspendu compte tenu de son ancienneté au sein de la Société.

Pour le cas où M. Henri Giscard d'Estaing viendrait à être licencié, sauf le cas de faute grave ou de faute lourde de sa part, ou dans l'hypothèse d'une modification unilatérale par la Société de son contrat de travail aboutissant à la rupture de celui-ci, laquelle produirait les effets d'un licenciement, il aura droit à une indemnité contractuelle de départ (l'« **Indemnité Contractuelle de Départ** ») équivalente à deux années de rémunération brute. Les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ s'entendent de l'ensemble des rémunérations, fixes et variables, versées tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux au cours des 24 mois précédant celui au cours duquel le préavis expirera, soit la rémunération de base brute annuelle, les bonus annuels, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence perçus en tant qu'administrateur de sociétés autres que la Société tout en appartenant au même groupe et ayant fait l'objet en amont d'une retenue sur la rémunération.

Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où M. Henri Giscard d'Estaing viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette



renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ.

L'Indemnité Contractuelle de Départ englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention collective d'établissement).

Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen des bonus annuels, également appelés rémunérations variables, constatés par le Conseil d'Administration (les « **Bonus** ») sur les bonus cibles servant de calcul aux bonus versés. Ce pourcentage correspond à la moyenne des pourcentages du Bonus sur le bonus cible pour chacun des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis (la « **Période de Référence** »). En application de ce critère de performance :

- ✓ l'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est inférieur à 40 % ;
- ✓ 50% de l'Indemnité Contractuelle de Départ seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 40% ;
- ✓ 100% de l'Indemnité Contractuelle de Départ seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 70% ;
- ✓ si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est supérieur à 40% mais inférieur à 70%, la progression du pourcentage de l'Indemnité Contractuelle de Départ versée sera linéaire.

Il est précisé que l'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas due si M. Henri Giscard d'Estaing exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du Groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au Club Méditerranée.

Son versement couvrira tous les chefs de préjudice encourus du fait de la rupture de son contrat de travail et/ou mandat social et sera donc exclusif de toute autre indemnisation liée aux causes ou circonstances de la rupture.

Dans le cas où l'Indemnité Contractuelle de Départ serait versée à M. Henri Giscard d'Estaing, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de la Société.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 3 novembre 2011, conformément aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce, souhaité que le Président-Directeur Général puisse bénéficier de la continuité de tout ou partie de ses garanties prévoyance et frais de santé, et ce dans le même esprit que celle mise en place pour les salariés de la Société qui rentrent dans le champ d'application de la portabilité.

Le Conseil a ainsi décidé de procéder à une extension de la couverture prévoyance et frais de santé au profit de M. Henri Giscard d'Estaing en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle de son contrat de travail, et ce pendant une durée de 9 mois maximum à compter de la fin du préavis éventuel du Président-Directeur Général.

Le montant total de la cotisation pour la durée maximum de 9 mois serait de 4,5 K€ et serait supporté par la Société.

Il est précisé que cette extension de couverture s'interromprait en cas de nouvelle couverture du même type dont bénéficierait M. Henri Giscard d'Estaing du fait, notamment, d'un nouvel emploi.

Cette extension de contrat, conclue auprès de l'assureur AXA, est souscrite aux mêmes conditions de performance que celles validées par le Conseil du 10 décembre 2008 et renouvelées le 3 mars 2011 pour le versement de l'Indemnité Contractuelle de Départ : la mise en œuvre de l'extension du contrat sera donc effective si le pourcentage moyen d'atteinte (période des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis) des bonus annuels constatés sur les bonus cibles est au minimum égal à 40%.

La cotisation patronale afférente à cette extension du contrat de prévoyance ne sera pas prise en compte pour calculer les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ mais elle sera comprise dans l'Indemnité Contractuelle de Départ éventuellement due à M. Henri Giscard d'Estaing (ce montant sera donc déduit du montant de l'Indemnité Contractuelle de Départ).

Il est aujourd'hui proposé à l'Assemblée générale d'approuver les engagements dont le Président-Directeur Général, M. Henri Giscard d'Estaing, est bénéficiaire (**5^{ème} résolution**).

3.2 ENGAGEMENTS BENEFICIANT A M. MICHEL WOLFOVSKI, DIRECTEUR GENERAL DELEGUE, DIRECTEUR FINANCIER

3.2.1 Suite à l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 juin 2011, la Société a conclu le 4 juillet un avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général délégué aux termes duquel sa rémunération de base brute annuelle est augmentée de 2% à compter du 1er avril 2011 conformément à la hausse moyenne des rémunérations des collaborateurs de la Société en 2011.

3.3.2 Nous vous rappelons que le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 décembre 2008, conformément aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n°2007-1223 du 21 août 2007 dite « loi TEPA », décidé de définir l'indemnité qui serait due à M. Michel Wolfovski en cas de départ selon les conditions exposées ci-après. Conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, cet engagement au bénéfice de M. Michel Wolfovski a été soumis au vote des actionnaires de la Société et approuvé par ceux-ci lors de l'Assemblée Générale du 20 février 2009.



Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, a précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a décidé, à l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur Général Délégué M. Michel Wolfovski de maintenir l'indemnité contractuelle de départ dont il bénéficie au titre de son contrat de travail, dans les conditions décrites ci-dessous.

Pour le cas où M. Michel Wolfovski venait à être licencié, sauf le cas de faute grave ou de faute lourde de sa part, il aura droit à une indemnité contractuelle de départ (l'« **Indemnité** ») équivalente à deux années de rémunération brute, aux conditions prévues ci-après. Les deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité s'entendent de l'ensemble des rémunérations, fixes et variables, versées tant au titre de son contrat de travail que des mandats sociaux, au cours des 24 mois précédant celui au cours duquel son préavis expirera, soit la rémunération de base brute annuelle, les bonus annuels, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence perçus en tant qu'administrateur de sociétés autres que la Société tout en appartenant au même groupe et ayant fait l'objet en amont d'une retenue sur la rémunération.

Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où M. Michel Wolfovski viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité.

L'Indemnité englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention d'établissement).

Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen des bonus annuels, également appelés rémunérations variables, constatés par le Conseil d'Administration (les « **Bonus** ») sur les bonus cibles servant de calcul aux bonus versés. Ce pourcentage correspond à la moyenne des pourcentages du Bonus sur le bonus cible pour chacun des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis (la « **Période de Référence** »). En application de ce critère de performance :

- ✓ L'Indemnité ne sera pas versée si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, est inférieur à 40 % ;
- ✓ 50% de l'Indemnité seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 40% ;
- ✓ 100% de l'Indemnité seront versés si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 70% ;
- ✓ Si le pourcentage moyen des Bonus sur les bonus cibles, constaté sur la Période de référence, est supérieur à 40% mais

inférieur à 70%, la progression du pourcentage de l'Indemnité versée sera linéaire.

Il est précisé que l'Indemnité ne sera pas due si M. Michel Wolfovski exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du Groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au Club Méditerranée.

Dans le cas où l'Indemnité serait versée à M. Michel Wolfovski, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de la Société

Il est aujourd'hui proposé à l'Assemblée générale d'approuver les engagements dont le Directeur Général délégué M. Michel Wolfovski, est bénéficiaire (**6^{ème} résolution**).

3° CONSEIL D'ADMINISTRATION : MONTANT DES JETONS DE PRESENCE

Nous vous proposons de reconduire, au titre des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration ainsi qu'aux censeurs pour l'exercice courant du 1^{er} novembre 2011 au 31 octobre 2012, le montant que votre assemblée avait approuvé au titre des précédentes assemblées, soit la somme de 305.000 euros, le Conseil d'Administration répartissant librement ladite somme entre ses membres et les censeurs (**7^{ème} résolution**).

A cet égard, il convient de préciser que le montant des jetons de présence n'a pas été réévalué depuis le 1^{er} novembre 1999.

4° AUTORISATION D'OPERER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIETE

La **8^{ème} résolution** concerne l'autorisation que nous vous demandons de conférer au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société conformément aux articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, du Règlement n°2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003 et des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers ou de toute disposition qui viendrait s'y substituer.

Cette autorisation serait suspendue en période d'offre publique sur la Société et serait donnée pour une durée de 18 mois. Elle mettrait fin et remplacerait celle accordée par la **9^{ème} résolution** de l'Assemblée Générale du 3 mars 2011.

Conformément à la loi, vous êtes amenés à définir les finalités et les modalités de l'opération ainsi que son plafond.

A titre d'information, il est précisé qu'au titre de la précédente autorisation, depuis le 3 mars 2011 jusqu'au 23 novembre 2011, 616 050 titres ont été acquis par la Société. Le 23 novembre 2011, la Société détenait 79 175 de ses propres titres correspondant à 0,3% du capital social.



Le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pourrait procéder ou faire procéder à des achats :

- l'animation ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, et/ou
- l'attribution ou la cession d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion ou en vue, selon toute forme permise, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son groupe notamment pour tout plan d'options d'achat ou au titre de plans d'épargne entreprise ou groupe ou d'attributions gratuites, et/ou
- la remise d'actions à titre de paiement, de livraison ou autres ou l'échange en particulier à l'occasion d'émission ou de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, et/ou
- dans le cadre d'opérations de croissance externe, d'opération de fusion, scission ou apport, les actions acquises à cette fin ne pouvant représenter plus de 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, et/ou
- l'annulation des actions ainsi acquises, ainsi que le cas échéant celles acquises dans le cadre d'autorisations de rachat d'actions antérieures, cet objectif impliquant une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire.

Le prix unitaire maximum d'achat est fixé à 40 euros. Il est proposé que le montant maximum des fonds que la Société pourra consacrer à l'opération est de 121 000 304 euros, tel que calculé sur la base d'un nombre d'actions de 30 250 076 actions au 31 octobre 2011.

Nous vous demandons également de donner tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente résolution.

5° NOMINATION D'ADMINISTRATEUR

Compte tenu de la prise de participation du groupe AXA Private Equity au sein du capital de la Société, le Conseil, conformément aux dispositions de l'article 23 des statuts de la Société, a nommé M. Dominique Gaillard en qualité de censeur.

Afin d'étoffer votre Conseil d'Administration, nous soumettons à votre approbation la nomination de M. Gaillard en qualité de nouvel administrateur (9^{ème} résolution).

II. RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

Trois résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont également soumises à votre approbation.

1° AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS

La 10^{ème} résolution vise à autoriser, pour une durée de 18 mois, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de tout ou partie des actions détenues ou acquises par la Société elle-même qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, soit à ce jour, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de 24 mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

2° MODIFICATIONS DE L'ARTICLE 2 DES STATUTS RELATIF A L'OBJET SOCIAL

Afin de refléter les développements de la Société et d'en faciliter la lecture, il vous est proposé à la 11^{ème} résolution de modifier l'article 2 des statuts relatif à l'objet social de la Société comme suit :

« La Société a pour objet, en France et dans tous pays, (i) la création, l'exploitation et la commercialisation, directement ou indirectement, d'établissements d'hébergement touristiques (villages de vacances, résidences de tourisme, hôtels, etc.), de centres de vacances et/ou de loisirs et/ou de divertissement, ou de navires de croisières ; (ii) la création, l'organisation et la commercialisation de voyages touristiques et d'affaires comprenant de l'hébergement et/ou du transport ; et (iii) plus généralement, toutes activités se rapportant directement ou indirectement aux activités visées ci-dessus, telles que notamment :

- la prospection, la promotion, l'achat et/ou la vente et la location, de quelque manière que ce soit, de tous terrains, de tous meubles et immeubles ;
- la réalisation d'études économiques, financières et/ou techniques de projets ;
- l'équipement, la gestion et l'entretien d'établissements d'hébergement touristiques ;
- la restauration et le transport par quelque moyen que ce soit de ses clients ;
- l'organisation de tous circuits, tours, excursions ;
- l'organisation et/ou l'encadrement et/ou l'enseignement de toutes activités sportives, éducatives, touristiques,



culturelles ou artistiques ainsi que la création ou l'exploitation de tout équipement y afférent ;

- l'encadrement d'enfants dans des structures dédiées à ces derniers au sein de ses établissements d'hébergement touristiques et l'organisation pour ces derniers d'animations (jeux, loisirs, spectacles) et d'activités spécifiques à leur âge (activités éducatives, sportives ou artistiques) ;
- la création, l'organisation, l'animation et/ou la diffusion d'évènements médiatiques ou promotionnels, de spectacles, de soirées et toutes prestations de services s'y rapportant ;
- l'établissement et la conclusion de tous contrats ayant les mêmes buts ;
- la création ou l'acquisition, l'exploitation ou la gestion de tous fonds ou établissements ayant les mêmes activités ;
- la conception, la création, la fabrication, la commercialisation - directe ou indirecte par l'intermédiaire notamment de tout licencié - de tous produits et de tous services pouvant être distribués sous les marques, logos ou emblèmes lui appartenant, ou sous toute marque, logo ou emblème nouveau que la Société pourrait détenir ou déposer.

La Société pourra assister les filiales de son groupe par tous moyens notamment en leur accordant tous prêts, avances et crédits dans le respect des lois et règlements en vigueur.

D'une manière générale, la Société pourra effectuer toutes prestations de services, opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières et immobilières et notamment toute prise, détention ou gestion de participations par quelque moyen que ce soit dans toute société ou entité juridique créée ou à créer de quelque nature qu'elle soit, civile, industrielle ou commerciale, se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, ou à tous autres objets similaires ou connexes. »

3° POUVOIRS LIES A L'ADOPTION DES RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

Enfin la **12^{ème} et dernière résolution** concerne les pouvoirs pour la mise en application de ces résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale.

Si les propositions du Conseil d'Administration vous agréent, nous vous demandons de bien vouloir les approuver par le vote des résolutions qui vous sont soumises.

Le Conseil d'Administration



6.3. PROJET DE RESOLUTIONS

A. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE

- Rapports du Conseil d'Administration ;
- Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil d'Administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ;
- Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- Rapports des Commissaires aux Comptes, notamment rapport portant observations sur le rapport du Président du Conseil d'Administration pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières et attestation sur l'établissement des autres informations requises par les dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce ;
- Examen et approbation des opérations et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 octobre 2011 (**première résolution**) ;
- Examen et approbation des opérations et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 octobre 2011 (**deuxième résolution**) ;
- Affectation du résultat de l'exercice (**troisième résolution**) ;
- Approbation des conventions réglementées conclues avec le groupe Caisse de Dépôt et de Gestion au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 ainsi que celles conclues entre le 1er novembre 2011 et la date d'établissement par les Commissaires aux Comptes de leur rapport (**quatrième résolution**) ;

- Approbation des engagements visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs à M. Henri Giscard d'Estaing (**cinquième résolution**) ;
- Approbation des engagements visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs à M. Michel Wolfovski (**sixième résolution**) ;
- Fixation du montant annuel des jetons de présence (**septième résolution**) ;
- Autorisation d'opérer sur les actions de la Société (**huitième résolution**) ;
- Nomination de M. Dominique Gaillard en qualité d'administrateur (**neuvième résolution**) ;

B. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE

- Rapport du Conseil d'Administration ;
- Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes ;
- Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (**dixième résolution**) ;
- Modification de l'article 2 des statuts relatif à l'objet social (**onzième résolution**) ;
- Pouvoirs (**douzième résolution**).

=====



A. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE

PREMIERE RESOLUTION - EXAMEN ET APPROBATION DES OPERATIONS ET DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2011

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration, du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil d'Administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et des rapports des Commissaires aux Comptes, ainsi que des comptes sociaux qui lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, approuve les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, qui font apparaître un résultat net après impôts bénéficiaire de 6 586 604 euros ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

DEUXIEME RESOLUTION - EXAMEN ET APPROBATION DES OPERATIONS ET DES COMPTES CONSOLIDES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2011

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux Comptes, et des comptes consolidés qui lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, approuve les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 octobre 2011 tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, qui font apparaître un résultat net consolidé bénéficiaire de 2 millions d'euros dont un résultat attribuable aux actionnaires de la société mère correspondant à un bénéfice de 1 million d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIEME RESOLUTION - AFFECTATION DU RESULTAT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration, décide l'affectation du bénéfice de l'exercice clos le 31 octobre 2011 de 6 586 604 euros au report à nouveau qui s'établit désormais à (315 601 207) euros.

L'Assemblée Générale rappelle, conformément à la loi, les dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

	2007/08	2009/10	2010/11
Nombre d'actions rémunérées	19.377.905	30.232.219	30 250 076
Dividende net distribué	-	-	-
Avoir Fiscal/Abattement	-	-	-

QUATRIEME RESOLUTION - APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES CONCLUES AVEC LE GROUPE CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2011 AINSI QUE CELLES CONCLUES ENTRE LE 1ER NOVEMBRE 2011 ET LA DATE D'ETABLISSEMENT PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LEUR RAPPORT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les opérations et les conventions conclues avec le groupe de la Caisse de Dépôt et de Gestion au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2011 ainsi que celles conclues entre le 1er novembre 2011 et la date d'établissement par les Commissaires aux Comptes de leur rapport, étant précisé que conformément à l'article L. 225-88 du Code de commerce, les intéressés n'ont pas pris part au vote les concernant.

CINQUIEME RESOLUTION - APPROBATION D'ENGAGEMENTS VISES A L'ARTICLE L.225-42-1 DU CODE DE COMMERCE CONCERNANT M. HENRI GISCARD D'ESTAING

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les engagements visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les engagements qui y sont visés relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions de M. Henri Giscard d'Estaing dont il est fait état dans ce rapport et plus particulièrement l'indemnité de cessation des fonctions de M. Henri Giscard d'Estaing ainsi que l'extension à M. Henri Giscard d'Estaing du régime de prévoyance applicable aux salariés.



SIXIEME RESOLUTION - APPROBATION DES ENGAGEMENTS VISES AUX ARTICLES L.225-38 ET L.225-42-1 DU CODE DE COMMERCE CONCERNANT M. MICHEL WOLFOVSKI

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les engagements visés aux articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les engagements qui y sont visés (i) relatifs à la modification du contrat de travail de M. Michel Wolfovski et (ii) relatifs aux éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou changement des fonctions de M. Michel Wolfovski, dont il est fait état dans ce rapport.

SEPTIEME RESOLUTION - FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRESENCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer le montant global annuel des jetons de présence, pour l'exercice courant du 1er novembre 2011 au 31 octobre 2012, à la somme de 305.000 euros.

HUITIEME RESOLUTION - AUTORISATION A DONNER EN VUE D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, du Règlement n°2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003 et des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers ou de toute disposition qui viendrait s'y substituer, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions représentant jusqu'à 10% du nombre des actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale; conformément aux dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts de la Société, pourra procéder ou faire procéder à des achats en vue de :

- (i) l'animation ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable, et/ou
- (ii) l'attribution ou la cession d'actions dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion ou en vue, selon toute forme permise, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son groupe notamment pour tout plan d'options d'achat ou au titre de plans d'épargne entreprise ou groupe ou d'attributions gratuites, et/ou
- (iii) la remise d'actions à titre de paiement, de livraison ou autres ou l'échange en particulier à l'occasion d'émission ou de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, et/ou
- (iv) dans le cadre d'opérations de croissance externe, d'opération de fusion, scission ou apport, les actions acquises à cette fin ne pouvant représenter plus de 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, et/ou
- (v) l'annulation des actions ainsi acquises, ainsi que le cas échéant celles acquises dans le cadre d'autorisations de rachat d'actions antérieures, cet objectif impliquant une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire, et/ou
- (vi) tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou par la réglementation en vigueur; dans une telle hypothèse, la Société informant ses actionnaires par le biais d'un communiqué ou de tout autre moyen prévu par la réglementation en vigueur,

et, à ces fins, conserver les actions rachetées, les céder ou les transférer par tous moyens tels que décrits ci-après dans le respect de la réglementation en vigueur, et notamment par cession en bourse ou de gré à gré, par offre publique de vente ou d'échange, par l'utilisation de mécanismes optionnels ou instruments dérivés, et/ou annuler les actions ainsi acquises ainsi que celles acquises dans le cadre d'autorisations de rachat antérieures sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera; toutefois, en période d'offre publique, l'utilisation du programme de rachat devra être suspendue par la Société.

L'Assemblée Générale décide que le prix unitaire maximum d'achat est fixé à quarante (40) euros hors frais d'acquisition,



étant précisé que ce prix ne sera pas applicable aux opérations à terme conclues en vertu d'autorisations données par une précédente assemblée et prévoyant des acquisitions ou cessions postérieures à la date de la présente assemblée ; le montant maximum des fonds que la Société pourra consacrer au programme de rachat d'actions autorisé aux termes de la présente résolution est de 121 000 304 euros sur la base d'un nombre d'actions de 30 250 076 actions au 31 octobre 2011.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration le pouvoir d'ajuster ces prix et montant afin de tenir compte de l'incidence d'éventuelles opérations sur la valeur de l'action, notamment en cas de modification du nominal de l'action, de division ou de regroupement des actions, d'augmentation de capital par incorporations de réserves et d'attribution gratuites d'actions, de distributions de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres.

L'Assemblée Générale décide que l'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés à tout moment et par tous moyens, y compris par achat de blocs d'actions, par utilisation de mécanismes optionnels ou d'instruments dérivés ou de bons, et notamment l'achat d'options d'achat, dans les conditions prévues par les autorités de marché et que la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société pour mettre en œuvre la présente résolution, pour en préciser si nécessaire les termes et arrêter les modalités et pour réaliser le programme et pour passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois. Elle prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée par le Conseil d'Administration, celle précédemment accordée par la neuvième résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 3 mars 2011.

NEUVIEME RESOLUTION – NOMINATION DE M. DOMINIQUE GAILLARD EN QUALITE D'ADMINISTRATEUR

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, nomme aux fonctions d'administrateur M. Dominique Gaillard, pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2014.

B. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE

DIXIEME RESOLUTION - AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1°) Autorise le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de tout ou partie des actions détenues ou acquises par la Société elle-même qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, soit à ce jour, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois, étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

2°) Confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation pour :

- (i) procéder à l'annulation des actions et à la ou aux réductions de capital en résultant ;
- (ii) en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- (iii) imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes ;
- (iv) procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire, le tout conformément aux dispositions légales en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation.

3°) Fixe à 18 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de cette même date, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée par le Conseil d'Administration, toute délégation antérieure ayant le même objet.

ONZIEME RESOLUTION - MODIFICATION DE L'ARTICLE 2 DES STATUTS RELATIF A L'OBJET SOCIAL

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 2 des statuts relatif à l'objet social.

En conséquence, l'article 2 des statuts est modifié comme suit :

« La Société a pour objet, en France et dans tous pays, (i) la création, l'exploitation et la commercialisation, directement ou indirectement, d'établissements d'hébergement touristiques



(villages de vacances, résidences de tourisme, hôtels, etc.), de centres de vacances et/ou de loisirs et/ou de divertissement, ou de navires de croisières ; (ii) la création, l'organisation et la commercialisation de voyages touristiques et d'affaires comprenant de l'hébergement et/ou du transport ; et (iii) plus généralement, toutes activités se rapportant directement ou indirectement aux activités visées ci-dessus, telles que notamment :

- la prospection, la promotion, l'achat et/ou la vente et la location, de quelque manière que ce soit, de tous terrains, de tous meubles et immeubles ;
- la réalisation d'études économiques, financières et/ou techniques de projets ;
- l'équipement, la gestion et l'entretien d'établissements d'hébergement touristiques ;
- la restauration et le transport par quelque moyen que ce soit de ses clients ;
- l'organisation de tous circuits, tours, excursions ;
- l'organisation et/ou l'encadrement et/ou l'enseignement de toutes activités sportives, éducatives, touristiques, culturelles ou artistiques ainsi que la création ou l'exploitation de tout équipement y afférent ;
- l'encadrement d'enfants dans des structures dédiées à ces derniers au sein de ses établissements d'hébergement touristiques et l'organisation pour ces derniers d'animations (jeux, loisirs, spectacles) et d'activités spécifiques à leur âge (activités éducatives, sportives ou artistiques) ;
- la création, l'organisation, l'animation et/ou la diffusion d'événements médiatiques ou promotionnels, de spectacles, de soirées et toutes prestations de services s'y rapportant ;
- l'établissement et la conclusion de tous contrats ayant les mêmes buts ;

- la création ou l'acquisition, l'exploitation ou la gestion de tous fonds ou établissements ayant les mêmes activités ;
- la conception, la création, la fabrication, la commercialisation - directe ou indirecte par l'intermédiaire notamment de tout licencié - de tous produits et de tous services pouvant être distribués sous les marques, logos ou emblèmes lui appartenant, ou sous toute marque, logo ou emblème nouveau que la Société pourrait détenir ou déposer.

La Société pourra assister les filiales de son groupe par tous moyens notamment en leur accordant tous prêts, avances et crédits dans le respect des lois et règlements en vigueur.

D'une manière générale, la Société pourra effectuer toutes prestations de services, opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières et immobilières et notamment toute prise, détention ou gestion de participations par quelque moyen que ce soit dans toute société ou entité juridique créée ou à créer de quelque nature qu'elle soit, civile, industrielle ou commerciale, se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus, ou à tous autres objets similaires ou connexes. »

DOUZIEME RESOLUTION - POUVOIRS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du procès-verbal des présentes délibérations pour faire toutes déclarations et accomplir toutes formalités d'enregistrement, de dépôt, de publicité et autres.



7. TABLE DE CONCORDANCE

RAPPORT ANNUEL (en ligne sur www.clubmed-corporate.com)

Le Groupe est concerné par l'article L451-2 du Code monétaire et financier et respecte les obligations prévues par cet article.

Ce document regroupe les éléments du document de référence, du rapport financier annuel, du rapport de gestion, les éléments du rapport du Président du Conseil d'Administration en matière de gouvernement d'entreprise ainsi que les honoraires des Commissaires aux Comptes.

Les informations suivantes sont incluses par références dans le rapport annuel :

- Le rapport d'activité, les comptes consolidés et les comptes annuels du Club Méditerranée ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents pour l'exercice 2008-2009 tels que présentés sur les pages 22 à 35, pages 89 à 164, page 136 et page 165 du document de référence déposé auprès l'Autorité des Marchés Financiers le 29 janvier 2010.
- Le rapport d'activité, les comptes consolidés et les comptes annuels du Club Méditerranée ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents pour l'exercice 2009-2010 tels que présentés sur les pages 23 à 36, pages 95 à 171, page 143 et page 172 du document de référence déposé auprès l'Autorité des Marchés Financiers le 27 janvier 2011.

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel, la table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004 pris en application de la Directive dite « Prospectus ».

1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	209
1.2. Attestation des personnes responsables	209
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	116
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	n/a
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	8
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	n/a
4. Facteurs de risques	32-36
5. Informations concernant l'émetteur	
<i>5.1. Historique et évolution de la Société</i>	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	194
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	194
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	194
5.1.4. Siège social et forme juridique	194
5.1.5. Evénements importants dans le développement des activités	4
5.2. Investissements	
5.2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	29 ; 136
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique des ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	n/a
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	n/a
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	8-13 ; 23-31
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	n/a
6.2. Principaux marchés	10
6.3. Evénements exceptionnels	31
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	31
6.5. Position concurrentielle	32
7. Organigramme	

7.1. Description sommaire du Groupe	166-167
7.2. Liste des filiales importantes	161-164
8. Propriétés immobilières, usines, équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées, y compris les propriétés immobilières louées, et toute charge majeure pesant dessus	12-13 ; 29-31 ; 126-127 ; 136-137
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation faite des immobilisations corporelles	33 ; 39
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	23-30 ; 119-121
9.2. Résultat d'exploitation	25
9.2.1. Facteurs importants	23
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires nets ou des produits nets	23 ; 124
9.2.3. Stratégie ou facteur ayant ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	30-31
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	121 ; 140-142 ; 148
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	28-29 ; 120 ; 156
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	119 ; 148-150
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	29 ; 153
10.5. Sources de financement attendues	n/a
11. Recherche et développement, brevets et licences	
	n/a
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances	30-31
12.2. Tendance susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	30-31
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Déclaration énonçant les principales hypothèses de détermination	n/a
13.2. Rapport des contrôleurs légaux relatif aux prévisions ou estimations du bénéfice	n/a
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration	73-84
14.2. Conflits d'intérêts	85
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	110
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	111-114 ; 144-145
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	73-84
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de direction ou de surveillance	n/a
16.3. Comité d'Audit et Comité des Rémunérations	88-90
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	88 ; 110
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	154
17.2. Participation et stock-options	112-113
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	21
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	21
18.2. Existence de droits de vote différents	20 ; 21
18.3. Contrôle de l'émetteur	n/a
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n/a
19. Opérations avec des apparentés	
	31 ; 157-158
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	8
20.2. Informations financière pro forma	n/a



TABLE DE CONCORDANCE

20.3. Etats financiers	117-167 ; 168-192
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	165 ; 193
20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	207
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	91-96 ; 109
20.4.3. Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n/a
20.5. Date des dernières informations financières	117 ; 168
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.7. Politique de distribution des dividendes	16
20.7.1. Montant du dividende par action pour permettre les comparaisons quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	16
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	34-35
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	31
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	17
21.1.1. Montant du capital souscrit	17
21.1.2. Actions non représentatives du capital	n/a
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	21
21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	17
21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n/a
21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	n/a
21.1.7. Historique du capital social	18-19
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social de l'émetteur et emplacement de l'énonciation dans l'acte constitutif et les statuts	194
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance	73
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	20
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	n/a
21.2.5. Conditions régissant la manière dont les assemblées générales sont convoquées	20
21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	n/a
21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	20
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	n/a
22. Contrats importants	11 ; 29 ; 133 ; 148-149
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1. Déclaration ou rapport d'expert	n/a
23.2. Attestation en provenance d'une tierce partie	n/a
24. Documents accessibles au public	22
25. Informations sur les participations	161-164 ; 198-190



8. PERSONNES RESPONSABLES

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

- M. Henri Giscard d'Estaing
Président-Directeur Général
11 rue de Cambrai – 75019 Paris
Tél. : + 33 (1) 53 35 30 23

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION

- Mme Caroline Bruel
11 rue de Cambrai – 75019 Paris
Tél. : + 33 (1) 53 35 31 29
Fax. : + 33 (1) 53 35 31 77
e-mail : caroline.brue1@clubmed.com

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (figurant en page 23) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 octobre 2009 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant au paragraphe 5.1.3 du document de référence 2009, qui contient une observation concernant le Résultat Opérationnel Courant - Loisirs qui est remplacé par le Résultat Opérationnel Courant- Villages intégrant le coût des cartes de crédit.

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 octobre 2009 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant au paragraphe 5.2.3 du document de référence 2009, qui contient une observation concernant le classement du coût des cartes de crédit en résultat d'exploitation auparavant présenté en résultat financier.»

Le Président-Directeur Général

Henri Giscard d'Estaing

