

CLUB MÉDITERRANÉE Ψ

Rapport Annuel 2012



ET VOUS, LE BONHEUR, VOUS L'IMAGINEZ COMMENT ? **Club Med** Ψ

# CLUB MÉDITERRANÉE

## RAPPORT ANNUEL 2012



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 janvier 2013, 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 24 janvier 2013 sur le site de l'AMF. Les modifications faites par rapport à la version déposée le 24 janvier 2013 sont les suivantes :

- P 26 : Le tableau a été modifié en vue de faire apparaître le nombre d'actions et le pourcentage de droits de vote pour 2012.
- P 52 : Le montant du coût des sinistres de 2011 et la variation de 2012 par rapport à 2011 ont été corrigés
- P 56 : Le tableau 5 sur le coût moyen des salaires chargés a été corrigé
- P 58 : Le tableau 8 sur la formation a été corrigé (données Europe-Afrique au titre des heures/stagiaires en 2012)
- P 101 : Le taux de participation au comité d'audit a été corrigé : 100% vs 87,5%
- P 212 : Une phrase avait été coupée par erreur et a été complétée dans la 15<sup>ème</sup> résolution
- P 230 : Le nombre de Business Units a été corrigé : 3 au lieu de 4.

# SOMMAIRE



<b>1. PRESENTATION DU GROUPE</b>	<b>4</b>	<b>4.4. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE</b>	<b>110</b>
1.1. HISTORIQUE	4	4.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE CONTROLE INTERNE	121
1.2. MESSAGE DU PRESIDENT	5	4.6. REMUNERATION DES DIRIGEANTS	122
1.3. CONSEIL D' ADMINISTRATION	6	4.7. MANDATS ET HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	128
1.4. COMITE DE DIRECTION GENERALE	7	<b>5. ETATS FINANCIERS</b>	<b>129</b>
1.5. L' ANNEE 2012 EN CHIFFRES	8	5.1. COMPTES CONSOLIDES	129
1.6. L'ACTIVITE EN 2012	10	5.1.1. TABLEAUX DE SYNTHESE	130
1.7. LE MARCHE DES TITRES	18	5.1.2. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES	134
1.8. LE CAPITAL ET L' ACTIONNARIAT	21	5.1.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	178
1.9. LA COMMUNICATION FINANCIERE	27	5.1.4. ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 31/10/12	179
<b>2. RAPPORT DE GESTION</b>	<b>28</b>	5.2. COMPTES SOCIAUX	181
2.1. FAITS MARQUANTS	28	5.2.1. TABLEAUX DE SYNTHESE	181
2.2. ANALYSE DES COMPTES	28	5.2.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX	186
2.3. PERSPECTIVES 2013	35	5.2.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	207
2.4. FACTEURS DE RISQUES	38	<b>6. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES JURIDIQUES</b>	<b>208</b>
2.5. SOCIETE MERE	43	6.1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT LA SOCIETE	208
2.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	43	6.2. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RESOLUTIONS	210
<b>3. DEVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>45</b>	6.3. PROJET DE RESOLUTIONS	216
<b>4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>85</b>	<b>7. TABLE DE CONCORDANCE</b>	<b>226</b>
4.1. COMPOSITION DU CONSEIL ET DE SES COMITES	85	<b>8. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>229</b>
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	98	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>230</b>
4.3. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	104		



# 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, Alcludia, 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<sup>e</sup> 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.

### 2012

Cessions des villages de Meribel Aspen Park, Lindeman Island et Bora-Bora. Fermeture de 5 villages non stratégiques 3 Tridents.

## 1.2. MESSAGE DU PRESIDENT

En 2012, le Club Méditerranée confirme la force de ses choix stratégiques : être spécialiste des vacances tout compris, être haut de gamme et être international.

En effet, alors que les marchés touristiques en Europe, et particulièrement en France, se sont progressivement dégradés en cours d'année, le Club Méditerranée a su se démarquer avec une nouvelle croissance de tous ses indicateurs d'activité :

- hausse de 3,3 points du nombre de clients sur les villages haut de gamme (4 et 5 Tridents). Ils représentent désormais 68% de la clientèle du Club Med,
- hausse également de près de 2% du nombre total des clients qui s'établit à 1 268 253,
- hausse du volume d'activité villages de 3,7%.

Ces évolutions sont en cohérence avec la progression de la satisfaction de notre clientèle, qui est en hausse constante depuis 3 ans.

Notre positionnement dans un secteur touristique affaibli s'avère pertinent et a permis au Club Méditerranée de préserver sa rentabilité en 2012 avec un ROC Villages en légère progression à 62 M€, une marge opérationnelle préservée, à 8,7%, un résultat net avant impôts et éléments non récurrents à 35 M€ et enfin un résultat net positif à 2 M€.

L'année 2012 marque également pour le Club Méditerranée :

- le renforcement de sa structure financière avec un Free Cash Flow à 55 M€ en croissance par rapport à 2011 et structurellement positif depuis 3 ans,
- l'atteinte de l'objectif des deux tiers de la capacité en 4&5 Tridents compte tenu la cession de 3 villages et de la fermeture de 5 villages 3 Tridents non stratégiques,
- une distribution renforcée avec 60,6% des ventes réalisées en direct, dont 20,5% via internet.

Ces atouts vont nous être utiles pour faire face à une conjoncture incertaine en Europe en 2013.

Dans ce contexte, le Club Méditerranée se met en position de franchir une nouvelle étape dans son internationalisation pour capter la croissance des vacances tout compris haut de gamme dans les marchés à fort développement.

Notre objectif est d'avoir, d'ici fin 2015, un tiers de nos clients en provenance de ces marchés à fort développement :

- en accélérant notre croissance en Chine qui sera notre 2<sup>ème</sup> marché avec 200 000 clients et 5 villages fin 2015, en développant également une nouvelle marque « by Club Med » pour adresser le potentiel du marché domestique chinois des vacances,
- en investissant au Brésil pour augmenter notre capacité villages de 20% dans ce pays,
- en renforçant notre distribution en Russie pour accroître notre visibilité.

Sur nos marchés historiques, nous devons nous montrer combattifs en vue de continuer à gagner des parts de marché. Pour cela, nous misons sur l'innovation avec de nouvelles offres : gratuité pour les enfants de moins de 6 ans et nouvelles destinations avec 3 ouvertures de villages 4 Tridents prévues en 2013 (Pragelato Vialattea en Italie, Belek en Turquie et Guilin en Chine) ainsi que sur une distribution « premium » en accélérant l'ouverture des shop-in-shops et des franchises.

Enfin, nous avons pour objectif de continuer à marquer notre différence. L'année 2013 verra le lancement d'une nouvelle campagne de publicité mondiale qui vise à renforcer la notoriété de la marque et à mettre en avant l'expérience unique des vacances au Club Med.

Forts de ces évolutions, une nouvelle étape dans l'optimisation du business model du Club Méditerranée devrait être franchie en 2015 avec la poursuite de la montée en gamme. La capacité en 4 et 5 Tridents devrait atteindre à cette date 75% de notre portefeuille de villages grâce à l'accélération de la stratégie dite « asset light ». 20% de notre capacité sera exploitée en contrat de management en vue d'améliorer la rentabilité des capitaux employés.

HENRI GISCARD D'ESTAING

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

CLUB MEDITERRANEE



## 1.3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 OCTOBRE 2012 EST COMPOSE DE 14 ADMINISTRATEURS DONT 7 SONT INDEPENDANTS (\*) ET D'UN CENSEUR :

### **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 - Nexity

### **DOMINIQUE GAILLARD**

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

### **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 INTERNATIONAL, 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

### **GERARD PLUVINET, CENSEUR**

Président du Directoire - 21 Centrale Partners

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

## 1.4. COMITE DE DIRECTION GENERALE

### **HENRI GISCARD D'ESTAING (\*)**

Président-Directeur Général

### **MICHEL WOLFOVSKI (\*)**

Directeur Général Délégué, Directeur Financier

### **LAURE BAUME**

Directrice Générale - Nouveaux Marchés Europe-Afrique

Directrice Marketing Stratégique Monde

### **SYLVIE BRISSON**

Directrice Ressources Humaines Groupe

### **PATRICK CALVET**

Directeur Général Villages Europe-Afrique

### **JANYCK DAUDET**

Directeur Général - Amérique Latine

### **OLIVIER HORPS**

Directeur Général - Grande Chine

### **HEIDI KUNKEL**

Directrice Générale Asie du Sud-Est et Pacifique

### **XAVIER MUFRAGGI**

Directeur Général - Amérique du Nord

### **SYLVAIN RABUEL**

Directeur Général - France, Benelux et Suisse

(\*) Mandataires sociaux



## 1.5. L'ANNEE 2012 EN CHIFFRES <sup>(1)</sup>

### Nouvelle croissance de tous les indicateurs d'activité

↗ Clients sur le haut de gamme : + 7%  
+ 57 000 clients

↗ Satisfaction clients



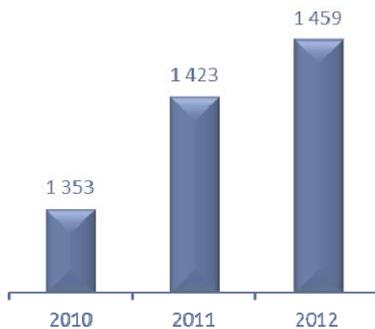
↗ Nombre total de clients : + 1,9%

↗ Volume d'activité : + 3,7%

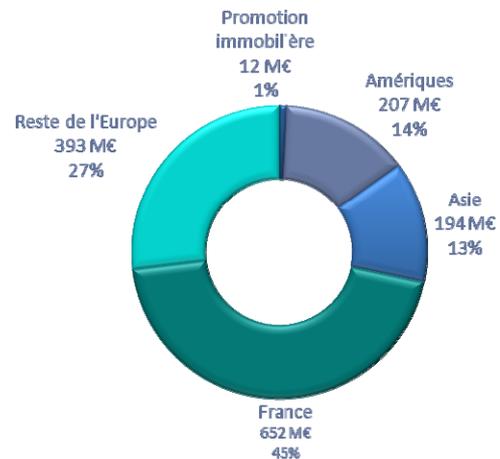
1 268 vs 1 245 milliers de clients

1 515 M€ vs 1 461 M€

### Un chiffre d'affaires en progression



Chiffre d'affaires



Chiffre d'affaires par activité et par zone

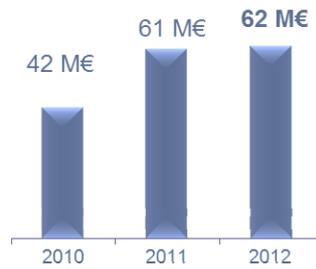
Le chiffre d'affaires du Club Méditerranée s'élève à 1 459 M€ pour l'exercice clos le 31 octobre 2012, en progression de 2,6%.

(1) En publié

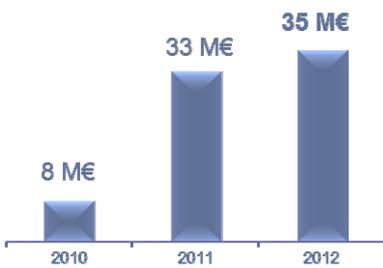
**Une rentabilité préservée qui démontre la solidité du business model**



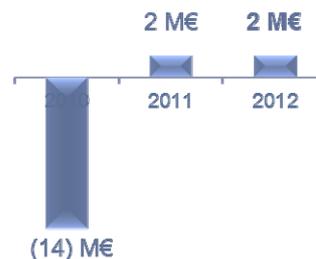
**Marge d'Ebitda sur CA**



**ROC Villages**



**Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents**



**Résultat Net**

Le Résultat Opérationnel Courant (ROC) Villages est en légère progression à 62 M€ contre 61 M€ en 2011. Le résultat net avant impôt et éléments non récurrents est de 35 M€ contre 33 M€ en 2011.

**Structure financière solide**



**Endettement net, capitaux propres et gearing**

La dette nette est en forte diminution et le ratio d'endettement diminue de près de 10 points à 22,6%.



## 1.6. L'ACTIVITE EN 2012

### INDICATEURS D'ACTIVITE

#### DEFINITIONS

##### VOLUME D'ACTIVITE VILLAGES

Le Volume d'Activité Villages intègre la totalité des ventes quel que soit le mode d'exploitation du village. Il est l'indicateur le plus représentatif de l'activité et permet de tenir compte de la stratégie dite « asset light » et du développement des villages en contrat de management.

##### 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

##### REVPAB

à taux de change constant en €/JH

	2010	2011	2012	Var 12/11	Var 12/10
Europe-Afrique	97,1	99,3	102,0	+2,7%	+5,1%
Amériques	80,7	87,3	87,8	+0,6%	+8,9%
Asie	99,5	104,6	107,4	+2,7%	+8,0%
<b>Total Villages</b>	<b>93,7</b>	<b>97,3</b>	<b>99,3</b>	<b>+2,1%</b>	<b>+6,0%</b>

##### CAPACITE HOTELIERE PAR NIVEAU DE CONFORT

en % de la capacité totale

	2010	2011	2012
2 et 3 Tridents	45	38	34
4 et 5 Tridents	55	62	66
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

##### CAPACITE HOTELIERE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

en milliers de journées hôtelières

	2010	%	2011	%	2012	%
Europe-Afrique	7 224	62	7 110	61	7 000	60
Amériques	2 693	23	2 800	24	2 882	25
Asie	1 765	15	1 799	15	1 721	15
<b>Total</b>	<b>11 682</b>	<b>100</b>	<b>11 709</b>	<b>100</b>	<b>11 603</b>	<b>100</b>

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.

#### EVOLUTIONS

##### 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 ;

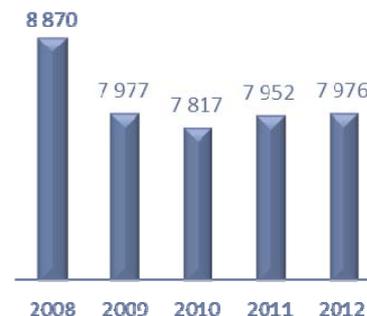
- l'influence de la répartition des clients adultes / enfants dans les villages sur le revenu moyen ;

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

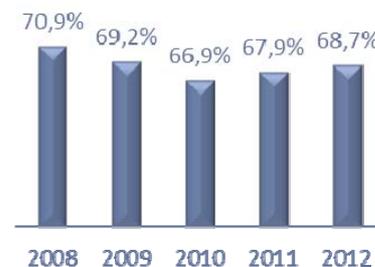
- la catégorie de confort ou le positionnement des ventes du Groupe sur l'année (haute saison / basse saison).

##### REVPAB

Indicateur clé de la montée en gamme, le « Revenu 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.



##### NOMBRE DE JOURNEES HOTELIERES VENDUES (EN MILLIERS)



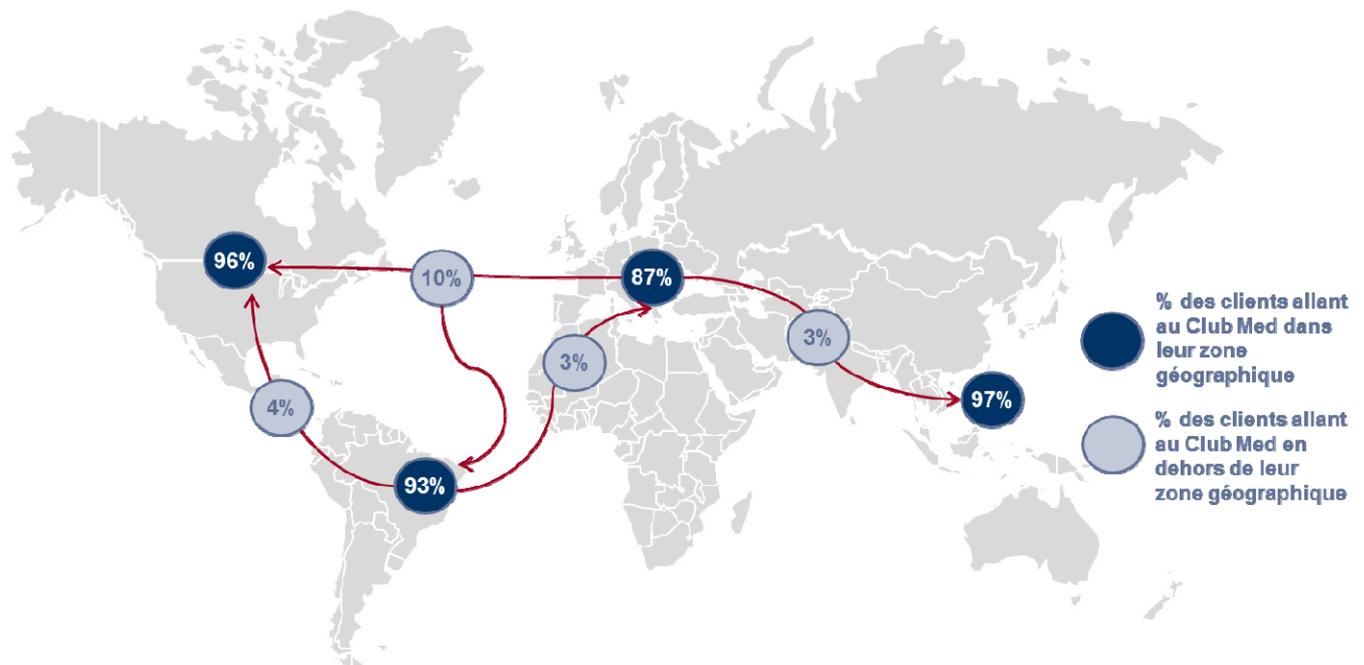
##### TAUX D'OCCUPATION

## DISTRIBUTION

Les séjours en 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 volume d'activité villages, la répartition est de 60,6% pour la distribution directe (dont 20,5% de distribution internet) et 39,4% pour la distribution indirecte.

Pour développer ses ventes, le Club Méditerranée développe des « shop in shops », corners entièrement dédiés au Club Méditerranée à l'intérieur d'agences qui sont la propriété d'agents de voyage avec des vendeurs formés spécifiquement à la vente du produit Club Med. L'objectif de ce système de distribution développé à l'origine dans les pays émergents, et en particulier en Chine, est de maîtriser et de renforcer la visibilité de la marque Club Méditerranée, de créer un lien direct avec les clients ainsi que d'accroître les ventes.

## DEVELOPPER LES FLUX INTERZONES, UNE PRIORITE



## EVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS PAR PAYS ET PAR ZONE

(en milliers de GM)	2009	2010	2011	2012
France	531	504	502	505
Belgique	95	92	93	95
Royaume-Uni	35	39	43	40
Suisse	27	27	28	30
Italie	47	42	33	30
Allemagne	18	17	18	20
Israël	19	19	21	17
Afrique du Sud	13	13	14	16
Pays-Bas	23	19	16	14
Russie	10	11	11	12
Autres	30	28	25	25
<b>EUROPE-AFRIQUE</b>	<b>848</b>	<b>811</b>	<b>804</b>	<b>804</b>
	69%	67%	65%	63%
Etats-Unis - Canada	102	104	117	124
Brésil	68	68	74	84
Mexique	9	8	11	14
Argentine	11	13	15	14
Autres	2	3	2	2
<b>AMERIQUES</b>	<b>192</b>	<b>196</b>	<b>220</b>	<b>238</b>
	16%	16%	18%	19%
Chine	23	32	45	56
Japon	51	48	38	39
Singapour	29	32	32	31
Australie	25	27	29	24
Corée du Sud	16	20	19	20
Malaysia	17	18	18	19
Taiwan	14	17	17	18
Hong Kong	8	10	14	12
Autres	5	8	9	8
<b>ASIE</b>	<b>188</b>	<b>212</b>	<b>221</b>	<b>227</b>
	15%	17%	18%	18%
<b>TOTAL Club Med</b>	<b>1 228</b>	<b>1 219</b>	<b>1 245</b>	<b>1 268</b>

Le Club Méditerranée distingue son activité entre zones émettrices et 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 : 10% des Européens vont en zone Amériques, et 3% se rendent en Asie. De la même façon, 4% des latino-américains se rendent en Amérique du Nord et 3% en Europe-Afrique.



## MODES D'EXPLOITATION DES VILLAGES AU CLUB MEDITERRANEE

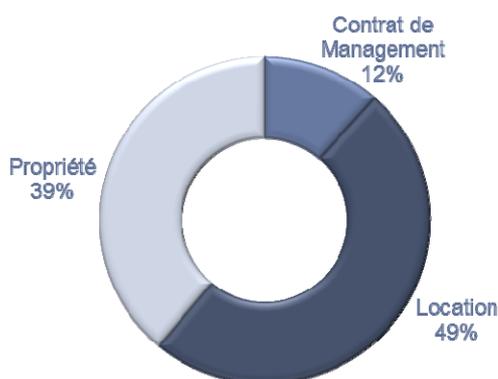
Le groupe Club Méditerranée exploite ses villages selon 3 modes différents : en propriété, en location et en contrat de management.

En nb de villages	Management	Propriété	Location	Total
Europe-Afrique	5	7	39	51
Amériques	-	10	1	11
Asie	2	4	3	9
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>43</b>	<b>71</b>

en nb de lits	Management	Propriété	Location	Total
Europe-Afrique	4 370	4 719	26 190	35 278
Amériques	-	7 629	524	8 154
Asie	1 345	2 856	1 691	5 892
<b>Total</b>	<b>5 715</b>	<b>15 204</b>	<b>28 405</b>	<b>49 324</b>

Au 31 octobre 2012, la capacité du Club Méditerranée est répartie comme suit selon ces 3 modes d'exploitation (voir détails page 16) :



### PROPRIETE

Lorsque le village est exploité en propriété, le groupe Club Méditerranée est propriétaire du village et en assure la gestion.

### LOCATION

Lorsque le village est exploité en location, le groupe Club Méditerranée assure l'exploitation du village et verse un loyer au propriétaire des murs. La majeure partie des loyers payés par le Club Méditerranée sont des loyers fixes.

### CONTRAT DE MANAGEMENT

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.

Le Club Méditerranée se voit confier la gestion et la commercialisation 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. 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 et de commercialisation, 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.

## PRINCIPAUX MARCHES DU CLUB MEDITERRANEE

### SECTEUR DU TOURISME

Le Club Méditerranée évolue dans un marché touristique en profonde mutation et affaibli compte tenu du phénomène de désintermédiation qui s'est accentué depuis quelques années : développement des moteurs de recherche sur internet et boom du commerce en ligne, permettant ainsi d'assembler soi-même différents composants d'un package (transport + séjour + activités).

Par ailleurs, le secteur touristique en Europe, et particulièrement en France, est confronté à un contexte géopolitique défavorable, notamment avec la faible reprise des destinations d'Afrique du Nord et du fait d'un contexte économique dégradé en Europe au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2012.

Dans ce contexte, Club Méditerranée bénéficie de la force de son positionnement unique : haut de gamme, tout compris et international. Ce positionnement différenciant lui permet de gagner des parts de marché dans les marchés matures et de capter la croissance dans les pays à fort développement.

Enfin, le marché des vacances haut de gamme tout compris est composé de multiples acteurs qui proposent des offres tout compris (hôtels-clubs, croisiéristes, résidence de vacances, ...) mais aucun ne dispose véritablement d'une marque internationale à forte notoriété. C'est pourquoi les concurrents du Club Méditerranée sont plutôt des concurrents locaux, dont la gamme de produits est moins large et centrée sur une seule région.

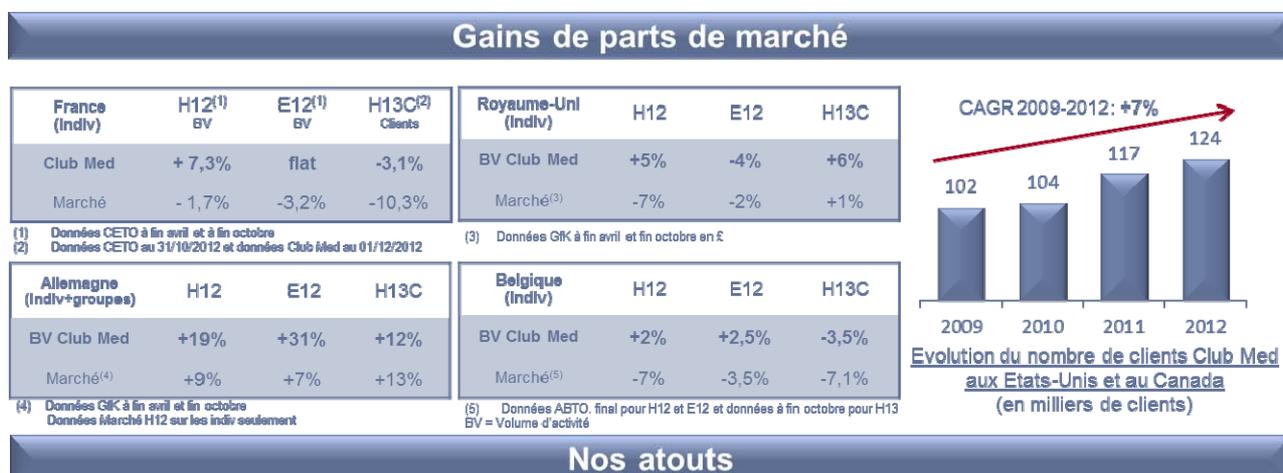
Les principaux aléas du secteur du tourisme sont détaillés dans les facteurs de risque décrits en page 38 et suivantes de ce document de référence.

### MARCHES DU CLUB MEDITERRANEE

Le Club Méditerranée évolue dans deux types de marché.

#### Marchés matures

Les marchés matures du Club Méditerranée sont situés dans les pays d'Europe et notamment en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Belgique ou encore en Suisse, mais aussi en Amérique du Nord, aux Etats-Unis et au Canada, et en Asie au Japon.



#### Stratégie de valeur

- ↳ Nouvelle campagne de publicité mondiale
- ↳ Personnalisation de notre relation clients → déploiement du nouvel outil CRM

#### Innovation

- ↳ Offre familles : nouvelle politique de prix pour les enfants en Europe
- ↳ Promotion des nouvelles destinations
- ↳ Produits de niche : circuits, nouvelles croisières Club Med 2

#### Distribution premium

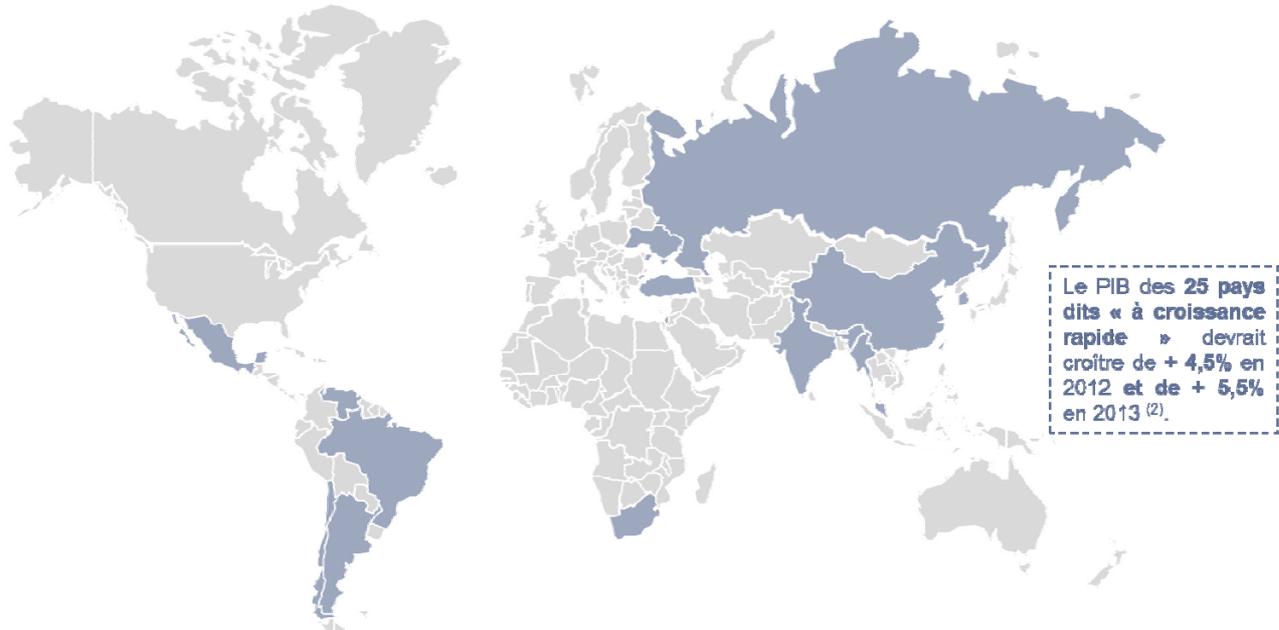
- ↳ Distribution contrôlée : franchises et shop-in-shops
- ↳ Distribution indirecte : nouveau partenariat avec Nouvelles Frontières en France



Marchés à fort développement

Parmi les marchés à fort développement, le Club Méditerranée souhaite se développer plus particulièrement en Chine, au Brésil et en Russie.

**Avoir 1/3 de nos clients provenant des marchés à fort développement<sup>(1)</sup> fin 2015**



(1) Marchés à fort développement : Russie, Turquie, Afrique du Sud, Ukraine, Moyen-Orient, Mexique, Brésil, Argentine, Venezuela, Chili, Chine, Singapour, Corée du Sud, Inde, Malaisie, Hong-Kong, Thaïlande, Taiwan  
(2) Selon une étude publiée par Ernst&Young, liste contenant notamment le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine, l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Mexique, la Thaïlande, le Vietnam et l'Indonésie

**Faire de la Chine notre 2<sup>ème</sup> marché avec 200 000 clients et 5 villages fin 2015, en y développant une nouvelle marque by Club Med**

**Chine**

- 1<sup>ère</sup> destination touristique en 2020 <sup>(1)</sup>
- La croissance attendue du secteur du tourisme en Chine est de 9% par an pour les prochaines années <sup>(2)</sup>

Evolution du nombre de clients Club Med en Grande Chine<sup>(3)</sup>  
(en milliers de clients)



- Renforcement de la distribution contrôlée : 27 shop-in-shops en 2012 → 50 en 2015
- Gullin : nouveau village 4 Tridents situé près de la rivière Li, site classé au patrimoine mondial de l'UNESCO.



**Une nouvelle marque by Club Med**

➤ Objectifs :

- Profiter du potentiel du marché domestique chinois des vacances tout compris haut de gamme
- Cibler une clientèle chinoise à hauts revenus (top 3-6% de la population)
- Adresser :
  - Le segment des courts séjours près des grandes villes (Pékin, Shanghai...)
  - L'activité incentive pendant la semaine

➤ Caractéristiques des resort-hôtels :

- Contrats de management
- Haut de gamme
- Environnement naturel
- Grande capacité
- Adaptés aux besoins d'une clientèle urbaine

(1) Selon une étude de l'Organisation Mondiale du Tourisme (2) Selon le World Travel & Tourism Council (3) Chine, Taiwan et Hong-Kong



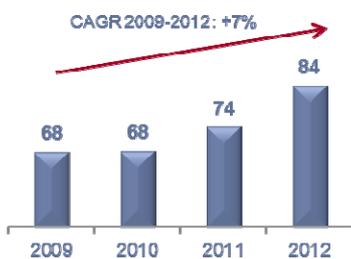
### Brésil : Un marché potentiel de 2,2 millions de clients

Dépenses de voyage de loisir et tourisme  
(en milliards d'€)



Source: WTTC\_Data\_Country Brazil 2012

Evolution du nombre de clients Club Med au Brésil  
(en milliers de clients)



- ↳ Croissance du nombre de clients brésiliens séjournant dans les villages hors Brésil (ski / Caraïbes)
- ↳ 3 villages en 2012 : Itaparica, Rio das Pedras et Trancoso
- ↳ **Objectif 2015 : augmenter la capacité village de 20%**

### Russie : Accélérer sur un marché en croissance

- ↳ Un des marchés émetteurs du tourisme dont la croissance est la **plus rapide au monde** : +10,5% par an depuis 2003.
- ↳ Un fort potentiel : **1,5 million de clients**, avec un niveau de **dépenses de vacances élevées** et en progression.

Source: WTO

Evolution du nombre de clients Club Med en Russie  
(en milliers de clients)



- ↳ De nouvelles destinations adaptées à la clientèle russe : Sinai Bay en Egypte, Belek en Turquie, Prigelato Vialattea en Italie.
- ↳ Renforcement de notre distribution



## VILLAGES ET BATEAU EXPLOITES EN 2012

Villages	Ψ	Nbre	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
Aime La Plagne	3	1	529	70 357	Location
Alpe D'Huez La Sarenne	3	1	772	102 676	Location
Avoriaz	3	1	526	64 698	Location
Cargese	3	1	936	111 384	Propriété
Chamonix	4	1	543	153 669	Location
La Palmyre	3	1	1 135	239 485	Location
La Plagne 2100	4	1	590	83 190	Location
Les Arcs Extreme	3	1	582	69 258	Location
Les Deux Alpes	3	1	589	82 460	Location
Méribel Antares + Chalet	4	1	218	24 851	Location
Méribel Aspen	4	1	128	14 336	Location
Opio	4	1	920	336 720	Location
Peisey-Vallandry	4	1	708	143 016	Location
Pompadour	2	1	480	103 680	Location
Sant Ambroggio	3	1	733	123 144	Location
Serre Chevalier	3	1	991	197 209	Location
Tignes Val Claret	4	1	498	73 206	Location
Val D'Isere	4	1	554	77 560	Location
Valmorel	4	1	899	195 982	Location
Val Thorens	3	1	358	51 194	Location
Vittel Ermitage	4	1	197	34 278	Location
Vittel Parc	3	1	755	164 590	Location
<b>FRANCE</b>		<b>22</b>	<b>13 641</b>	<b>2 516 943</b>	
Cervinia	4	1	430	66 192	Location
Kamarina	3	1	1 615	262 420	Location
Napitia	3	1	1 350	193 050	Location
Otranto	3	1	852	103 944	Location
<b>ITALIE</b>		<b>4</b>	<b>4 247</b>	<b>625 606</b>	
Djerba La Douce	3	1	1 286	347 792	Location
Djerba La Fidele	3	1	1 116	127 224	Location
Hammamet	3	1	766	139 392	Location
<b>TUNISIE</b>		<b>3</b>	<b>3 168</b>	<b>614 408</b>	
Agadir	3	1	843	308 412	Location
Marrakech Medina	3	1	367	47 710	Location
Marrakech Palmeraie / Riad	4	1	791	289 413	Location
Yasmina	4	1	782	117 300	Location
<b>MAROC</b>		<b>4</b>	<b>2 782</b>	<b>762 835</b>	
Beldi	3	1	760	111 720	Location
Bodrum	4	1	479	77 119	Management
Kemer	3	1	937	157 416	Propriété
Palmiye	4	1	1 756	358 171	Management
<b>TURQUIE</b>		<b>4</b>	<b>3 932</b>	<b>704 426</b>	
Gregolimano	4	1	812	142 100	Propriété
<b>GRECE</b>		<b>1</b>	<b>812</b>	<b>142 100</b>	
El Gouna	3	1	533	195 078	Management
Sinai Bay	4	1	831	304 164	Management
<b>EGYPTE</b>		<b>2</b>	<b>1 364</b>	<b>499 242</b>	
Cap Skirring	4	1	415	76 360	Propriété
<b>SENEGAL</b>		<b>1</b>	<b>415</b>	<b>76 360</b>	
Coral Beach	3	1	771	53 970	Management
<b>ISRAEL</b>		<b>1</b>	<b>771</b>	<b>53 970</b>	
St Moritz Roi Soleil	4	1	597	84 177	Propriété
Villars-Sur-Ollon	4	1	484	54 208	Location
Wengen	3	1	449	51 186	Location
<b>SUISSE</b>		<b>3</b>	<b>1 530</b>	<b>189 571</b>	
Da Balaia	4	1	712	152 368	Location
<b>PORTUGAL</b>		<b>1</b>	<b>712</b>	<b>152368</b>	

Villages	Ψ	Nbre	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
Pointe Aux Canonniers	4	1	654	239 364	Propriété
Albion	5	1	621	227 306	Location
<b>ILE MAURICE</b>		<b>2</b>	<b>1 275</b>	<b>466 670</b>	
<b>VILLAGES EUROPE-AFRIQUE</b>		<b>48</b>	<b>34 649</b>	<b>6 804 499</b>	
Club Med 2	5	1	368	123 280	Propriété
<b>BATEAU</b>		<b>1</b>	<b>368</b>	<b>123 280</b>	
<b>VILLAGES ET BATEAU EUROPE-AFRIQUE</b>		<b>49</b>	<b>35 017</b>	<b>6 927 779</b>	
Itaparica	3	1	689	252 174	Propriété
Rio Das Pedras	4	1	694	243 420	Propriété
Trancoso	4	1	600	219 600	Propriété
<b>BRESIL</b>		<b>3</b>	<b>1 983</b>	<b>715 194</b>	
Boucaniers	4	1	643	205 117	Propriété
Caravelle	4	1	613	185 739	Propriété
<b>LES ANTILLES FRANCAISES</b>		<b>2</b>	<b>1 256</b>	<b>390 856</b>	
Cancun	4	1	850	311 100	Propriété
Ixtapa	4	1	710	259 936	Propriété
<b>MEXIQUE</b>		<b>2</b>	<b>1 560</b>	<b>571 036</b>	
Punta Cana	4	1	1 402	513 025	Propriété
<b>REPUBLIQUE DOMINICAINE</b>		<b>1</b>	<b>1 402</b>	<b>513 025</b>	
Sandpiper Bay	4	1	898	328 539	Propriété
<b>ETATS-UNIS</b>		<b>1</b>	<b>898</b>	<b>328 539</b>	
Turquoise	3	1	524	191 954	Location
<b>TURKS and CAICOS</b>		<b>1</b>	<b>524</b>	<b>191 954</b>	
Colombus Isle	4	1	531	170 982	Propriété
<b>BAHAMAS</b>		<b>1</b>	<b>531</b>	<b>170 982</b>	
<b>VILLAGES AMERIQUES</b>		<b>11</b>	<b>8 154</b>	<b>2 881 586</b>	
Kabira	4	1	585	214 110	Location
Sahoro	4	1	623	75 383	Location
<b>JAPON</b>		<b>2</b>	<b>1 208</b>	<b>289 493</b>	
Bali	4	1	902	330 132	Propriété
Ria Bintan	4	1	649	237 538	Management
<b>INDONESIE</b>		<b>2</b>	<b>1 551</b>	<b>567 670</b>	
Cherating	4	1	679	248 514	Propriété
<b>MALAISIE</b>		<b>1</b>	<b>679</b>	<b>248 514</b>	
Phuket	4	1	740	270 706	Propriété
<b>THAILANDE</b>		<b>1</b>	<b>740</b>	<b>270 706</b>	
Lindeman Island	3	1	535	49 220	Propriété
<b>AUSTRALIE</b>		<b>1</b>	<b>535</b>	<b>49 220</b>	
Kani	4	1	483	176 778	Location
<b>MALDIVES</b>		<b>1</b>	<b>483</b>	<b>176 778</b>	
Yabuli	4	1	696	118 320	Management
<b>CHINE</b>		<b>1</b>	<b>696</b>	<b>118 320</b>	
<b>VILLAGES ASIE</b>		<b>9</b>	<b>5 892</b>	<b>1 720 701</b>	
Villas Albion	5	1	104	38 214	Location
Chalets Valmorel	5	1	157	34 226	Location
<b>VILLAS</b>		<b>2</b>	<b>261</b>	<b>72 440</b>	
<b>Villages, villas et bateau exploités en 2012</b>		<b>71</b>	<b>49 324</b>	<b>11 602 506</b>	

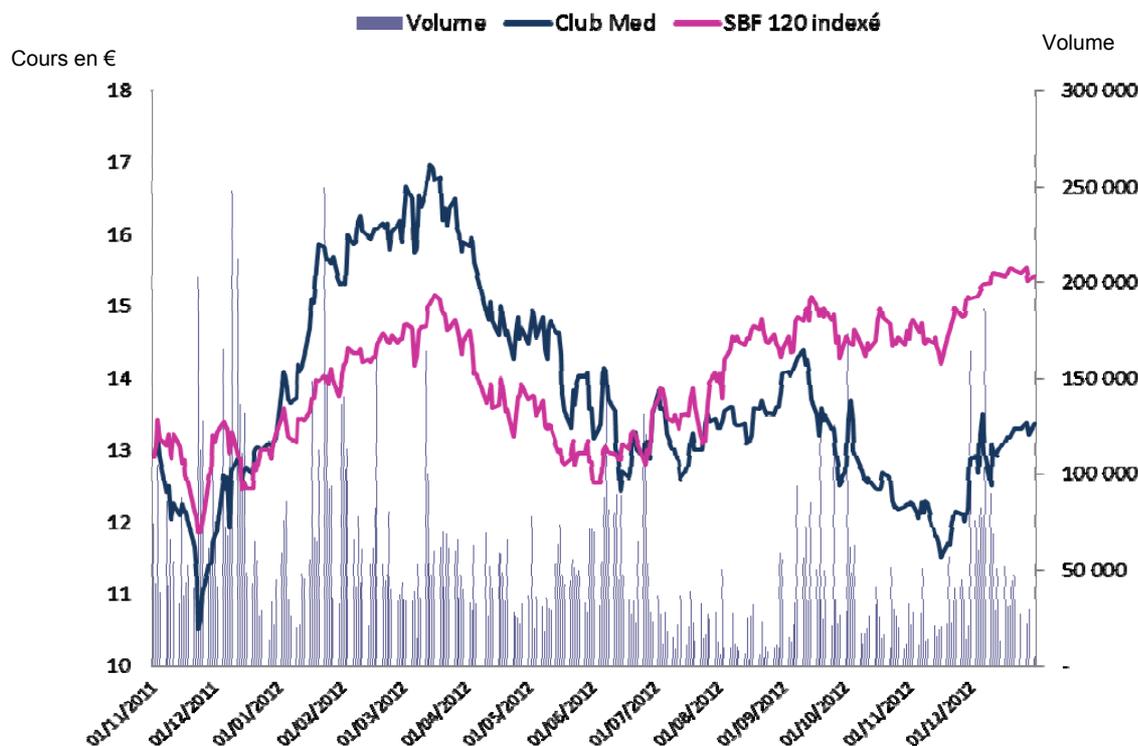
<b>Villages, villas et bateau exploités au 31 octobre 2012</b>	<b>66</b>
--	-----------



## 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 0,030755% au 31 décembre 2012. L'action Club Méditerranée est admissible au Service de Règlement Différé (SRD).

### 1.7.1. Evolution du cours de bourse en euros du 01/11/2011 au 31/12/2012 (Source Bloomberg)



### 1.7.2. Fiche signalétique des titres Club Méditerranée

TITRES (au 31/10/12)	ACTIONS ISIN FR0000121568
Nombre d'actions en circulation	31 822 559
Échéance	-
Nominal de l'action	4 €

En complément des actions, des OCEANE sont également en circulation.

TITRES	OCEANE ISIN FR0010922955
Nombre d'obligations émises	4 888 481
Nombre d'obligations en circulation au 31/10/2012	4 888 401
Échéance	1 <sup>er</sup> novembre 2015
Nominal de l'obligation	16,365 €
Coupon	6,11 %
Taux actuariel	6,11%
Parité de conversion	1 action Club Méditerranée pour 1 obligation
Prix de Remboursement	Au 01/11/2015 Au pair

Il est rappelé que les 5 962 432 ORANE émises en juin 2009 ont été entièrement converties ou remboursées en actions à leur échéance le 8 juin 2012.

### 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

Actions (code ISIN FR 0000 121568)	Cours mensuel (en euros)			Moyenne mensuelle des transactions journalières (en nombre de titres et milliers d'euros)	
	Plus haut <sup>(1)</sup>	Plus bas <sup>(2)</sup>	Cours moyen <sup>(3)</sup>	Volume journalier moyen (titres)	Volume journalier moyen (en euros)
Novembre 2011	13,55	10,25	11,99	75 347	878 042
Décembre 2011	13,34	11,51	12,71	85 209	1 120 570
Janvier 2012	16,09	13,17	14,78	76 843	1 180 961
Février 2012	16,40	15,23	15,97	67 199	1 078 855
Mars 2012	17,09	15,75	16,37	55 597	882 505
Avril 2012	16,17	14,20	14,93	41 253	600 805
Mai 2012	15,00	13,25	14,19	46 003	625 775
Juin 2012	14,29	12,43	13,20	65 170	868 417
Juillet 2012	14,00	12,55	13,18	22 218	295 807
Août 2012	14,06	13,00	13,49	18 407	256 260
Septembre 2012	14,49	12,52	13,68	48 901	618 262
Octobre 2012	13,75	12,11	12,62	34 325	421 613

(1), (2), (3) Les informations ci-dessus sont issues des bases de données Euronext et Bloomberg. 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.

### OCEANE

Obligations convertibles 6,11% (nominal 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 (1)	Plus bas (2)	Moyen (3)	Titres	Capitaux
Novembre 2011	18,83	16,80	17,57	758	13,25
Décembre 2011	18,25	17,00	17,42	272	4,72
Janvier 2012	19,26	17,52	18,57	669	12,24
Février 2012	19,65	17,22	18,99	3 586	69,28
Mars 2012	20,15	18,90	19,60	1 622	31,97
Avril 2012	19,00	18,30	18,51	493	9,15
Mai 2012	18,38	17,75	18,00	253	4,53
Juin 2012	20,00	17,75	18,32	503	9,31
Juillet 2012	18,50	17,77	18,12	766	13,85
Août 2012	18,75	17,75	18,01	302	5,46
Septembre 2012	19,00	18,01	18,44	325	6,02
Octobre 2012	19,00	17,65	18,45	539	9,70

(1), (2), (3) Les informations ci-dessus sont issues des bases de données Euronext et Bloomberg. 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.

**ORANE**

Obligations Remboursables en Actions 5,00% (nominal 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 (1)	Plus bas (2)	Moyen (3)	Titres	Capitaux
Novembre 2011	13,21	10,50	11,84	633	6,88
Décembre 2011	12,65	11,00	11,74	32	0,38
Janvier 2012	13,10	11,50	12,37	37	0,46
Février 2012	15,85	12,55	13,77	142	1,96
Mars 2012	16,05	14,51	15,05	79	1,17
Avril 2012	14,50	13,08	13,47	59	0,81
Mai 2012	14,00	12,71	12,94	64	0,83
Juin 2012	12,71	12,71	12,71	4	0,05

(1), (2), (3) Les informations ci-dessus sont issues des bases de données Euronext et Bloomberg. 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.

Sources : Bloomberg, Euronext

**DIVIDENDES ET COURS EXTREMES**

Années <sup>(1)</sup>	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
2010	30 232 219	-	-	-	15,28	10,31	14,06
2011	30 250 076	-	-	-	18,39	11,26	13,71
2012	31 822 559	-	-	-	17,09	10,25	12,25

<sup>(1)</sup> Exercice comptable Club Méditerranée SA

## 1.8. LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

### CAPITAL SOCIAL

Au 31 octobre 2012, le capital social est de 127 290 236 euros, divisé en 31 822 559 actions de 4 euros chacune entièrement libérée. Les actions nominatives au nom du même titulaire depuis au moins deux ans (3 123 404 au 31 octobre 2012) bénéficient d'un droit de vote double. Par rapport au 31 octobre 2011, le capital social a augmenté d'un montant de 6 289 932 euros résultant du remboursement en actions des ORANE ainsi que de l'exercice d'options de souscription d'actions (création de 1 572 483 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. En conséquence, il sera demandé aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 7 mars 2013, de les renouveler.

### CAPITAL POTENTIEL

Le capital potentiel théorique de Club Méditerranée SA, si toutes les options étaient levées et les bons exercés, serait de 152 797 152 euros correspondant à 38 199 288 actions, soit une dilution de 20%. Ces chiffres tiennent compte de l'ensemble des valeurs mobilières restant en circulation au 31 octobre 2012 susceptibles d'entraîner des augmentations de capital dans le futur.

---

31 822 559 actions existantes au 31/10/2012 :  
 + 4 888 401 OCEANE (échéance 01/11/2015)  
 + 1 488 328 options de souscription d'actions au 31/10/2012  
 = 38 199 288 actions potentielles au 31/10/2012

---

Autorisations	Montant maximum	Durée	Échéance	Utilisations 2011/2012	Utilisation totale sur la durée de la délégation
Emission de valeurs mobilières avec accès à une quotité de capital social avec maintien du DPS	Capital: 50 M€ <sup>(1)</sup> 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€ <sup>(1)</sup> 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€ <sup>(1)</sup>	26 mois	2 mai 2013	Non utilisée	
Options de souscription et/ou d'achat d'actions au profit des salariés	2% du capital social par an dans la limite globale de 10% <sup>(2)</sup>	26 mois	2 mai 2013	Utilisée	Emission de 230 000 options de souscription d'achat d'actions

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

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



## EVOLUTION DU CAPITAL DEPUIS LE 31 OCTOBRE 2005

	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 9 776 1 113 126	22 643* 10 407* 6	6 459 301 2 444 065 137 28 281 408	Augmentation de capital Remboursement ORANE Conversion OCEANE
31.10.2010	7 709 94 120 929	7 986 -94	1 927 203 23 608 30 232 219	Remboursement ORANE Attribution actions gratuites
31.10.2011	70 1 121 000		17 777 80 30 250 076	Remboursement ORANE Conversion OCEANE
31.10.2012	6 258 32 127 290	7 073 54	1 564 492 7 991 31 822 559	Remboursement ORANE Exercice d'options

\* Net de frais

**OPERATIONS AFFERENTES AUX ACTIONS DE LA SOCIETE****RACHAT D' ACTIONS PROPRES**

L'Assemblée Générale Mixte du 12 mars 2012 a, aux termes de la 8<sup>e</sup> 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 11 septembre 2013.

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 ces actions ;
- tout autre but qui viendrait à être autorisé par la réglementation en vigueur.

Le prix unitaire maximum d'achat est de 40 euros. Il est précisé que l'utilisation du programme de rachat est suspendue en période d'offre publique.

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 12 mars au 31 octobre 2012, 422 992 actions ont été achetées à un prix moyen de 14,05 euros et 389 383 actions ont été vendues à un prix moyen de 14,18 euros.

Enfin, au 31 octobre 2012, la Société détenait 230 733 actions propres.

Une nouvelle autorisation sera demandée aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 7 mars 2013.

## EVOLUTION 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 :

**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.

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.

Le 7 octobre 2011, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré auprès de l'AMF avoir franchi à la hausse le seuil de 5% du capital et détenir 1 561 565 actions du Club Méditerranée représentant 5,16% du capital. Le 26 octobre 2011, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré auprès de l'AMF avoir franchi à la hausse le seuil de 5% des droits de vote du Club Méditerranée et détenir 5,00% des droits de vote.

**2012** – Franklin Finance est entré au capital du Club Méditerranée le 25 novembre 2011, et a depuis franchi à la hausse les seuils de 2%, 3%, 4% et 5% du capital et des droits de vote, détenant ainsi 5,8% du capital et 5% des droits de vote de la société.



## PRESENTATION DU GROUPE

Entre le 3 et le 26 janvier 2012, GLG Partners a successivement franchi à la baisse les seuils de 4%, 3% et 2% du capital et des droits de vote et détient 385 350 actions dont 263 000 contracts for differences<sup>1</sup>, soit 1,2% du capital et 1,1% des droits de vote du Club Méditerranée.

Suite à la cession de titres intervenue le 27 mars 2012, CMVT International détient 7,1% du capital du Club Méditerranée, et 6% des droits de vote.

Le 10 juillet 2012, Fosun a franchi à la baisse le seuil de 10% du capital et a déclaré détenir 3 172 430 actions Club Méditerranée (en incluant les actions détenues par M. Guo Guangchang), détenant ainsi 9,96% du capital du Club Méditerranée. De plus, suite au doublement du droit de vote attaché à certains de ses titres intervenu le 2 juillet 2012, Fosun détient 15% des droits de vote du Club Méditerranée.

Par ailleurs, après presque deux années de coopération entre Fosun et Club Méditerranée, Fosun a souhaité réaffirmer sa confiance dans les développements du Club Méditerranée et son intention de rester un de ses principaux actionnaires, et de long terme. Dans ce cadre, Fosun s'engagerait à ne pas franchir le seuil de participation de 10% du capital « sur une base diluée » (c'est-à-dire en prenant en compte la conversion de toutes les ORANE émises par Club Méditerranée) d'ici l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012, sous réserve qu'aucun autre actionnaire ne détienne (ou n'exprime l'intention de détenir) plus de 10 % de ce capital, ou que le Conseil d'Administration de Club Méditerranée ne l'y autorise.

Suite à la conversion de ses ORANE en actions intervenue le 8 juin 2012, Benetton détient 2,2% du capital et 2% des droits de vote du Club Méditerranée.

## 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 la détention sera justifiée 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.

<sup>1</sup> Le contrat financier avec paiement d'un différentiel ou CFD est un instrument financier à terme par lequel l'investisseur acquiert le droit de percevoir l'écart entre le prix du sous-jacent à la date de conclusion du contrat et le prix à la date d'exercice.

## 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 ; trois dixièmes ; 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 cinq 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

	2010				2011				2012			
	Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote	
	Au 31/10/10	%	Au 31/10/10	%	Au 31/10/11	%	Au 31/10/11	%	Au 31/10/12	%	Au 31/10/12	%
Fosun Property Holding Limited	2 247 551	7,4	2 247 551	7,2	2 940 295	9,7	2 940 295	9,4	3 170 579	9,96	5 418 130*	15,5
CMVT International (Groupe CDG Maroc)	2 771 181	9,2	2 771 181	8,9	2 750 231	9,1	2 750 231	8,8	2 250 231	7,1	2 250 231	6,4
Rolaco	1 264 771	4,2	1 264 771	4,1	1 513 181	5,0	1 513 181	4,8	1 793 053	5,6	1 793 053	5,1
AXA Private Equity Capital					2 982 352	9,9	2 982 352	9,6	2 982 352	9,4	2 982 352	8,5
Benetton									700 000	2,2	700 000	2,0
Crédit Agricole	1 063 830	3,5	1 063 830	3,4								
<b>Total Conseil d'Administration</b>	<b>7 347 333</b>	<b>24,3</b>	<b>7 347 333</b>	<b>23,5</b>	<b>10 186 059</b>	<b>33,7</b>	<b>10 186 059</b>	<b>32,6</b>	<b>10 896 215</b>	<b>34,2</b>	<b>13 143 766</b>	<b>37,6</b>
Fidelity (FMR LLC)					2 964 507	9,8	2 964 507	9,5	2 455 905	7,7	2 455 905	6,9
Caisse des dépôts et consignations					1 571 865	5,2	1 571 865	5,0	1 908 492	6,0	1 908 492	5,5
Franklin Finance									1 843 200	5,8	1 843 200	5,3
Air France Finance	516 214	1,7	516 214	1,7	516 214	1,7	516 214	1,7	635 342	2,0	635 342	1,8
GLG Partners LP <sup>(1)</sup>	2 076 534	6,9	2 076 534	6,7	1 491 000	4,9	1 491 000	4,8	385 350	1,2	385 350	1,1
Institutionnels français	5 100 392	16,9	5 158 452	16,5	3 833 568	12,7	3 891 632	12,5	3 315 050	10,4	3 372 873	9,7
Institutionnels étrangers	12 011 369	39,7	12 821 769	41,1	7 186 111	23,8	7 996 511	25,6	7 147 508	22,5	7 823 560	22,4
Auto-détention <sup>(2)</sup>	232 108	0,8	232 108	0,7	222 214	0,7	222 214	0,7	230 733	0,7	230 733	0,7
Salariés	52 338	0,2	71 238	0,2	27 840	0,1	46 740	0,1	26 430	0,1	52 860	0,2
Public et divers	2 895 931	9,6	2 979 657	9,5	2 250 698	7,4	2 338 087	7,5	2 978 334	9,4	3 093 882	8,9
<b>Total</b>	<b>30 232 219</b>	<b>100</b>	<b>31 203 305</b>	<b>100</b>	<b>30 250 076</b>	<b>100</b>	<b>31 224 829</b>	<b>100</b>	<b>31 822 559</b>	<b>100</b>	<b>34 945 963</b>	<b>100</b>

(1) actions et contracts for differences (Le contrat financier avec paiement d'un différentiel ou CFD est un instrument financier à terme par lequel l'investisseur acquiert le droit de percevoir l'écart entre le prix du sous-jacent à la date de conclusion du contrat et le prix à la date d'exercice)

(2) Actions autodétenues dont les droits de vote ne sont pas exerçables

\* dont 5 239 943 droits de vote exerçables

Droits de vote simple	31 822 559
Droits de vote double	3 123 404
<b>Total des droits de vote <sup>(3)</sup></b>	<b>34 945 963</b>

<sup>(3)</sup> Y compris 230 733 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'actionnariat 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](http://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](http://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

Mme Pernelle Rivain  
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](mailto: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](mailto:actionnaires@clubmed.com).

## CALENDRIER 2013 DE LA COMMUNICATION FINANCIERE

7 mars 2013 : Assemblée Générale des actionnaires et Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2013

7 juin 2013 : Résultats semestriels 2013

Septembre 2013 : Chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2013

Décembre 2013 : Résultats annuels 2013

## 2. RAPPORT DE GESTION

### 2.1. FAITS MARQUANTS

- Un Club Med en croissance en 2012 dans un contexte de dégradation des marchés européens
- Rentabilité préservée qui confirme la solidité du modèle économique
- Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents en hausse de 7,3%
- Free Cash Flow structurellement positif et en croissance
- Structure financière solide qui a permis le remboursement par anticipation de l'emprunt adossé à l'actif de Cancun
- Succès de l'ouverture du village de Valmorel dès sa 1<sup>ère</sup> année d'exploitation
- Poursuite de l'adaptation du parc de villages en lien avec la stratégie de montée en gamme : cession de 3 villages (Méribel Aspen Park, Lindeman Island et Bora-Bora) et fermeture de 5 villages non stratégiques (Smir, Coral Beach, Djerba Meridiana, Beldi et Nabeul)

### 2.2. ANALYSE DES COMPTES

#### 2.2.1. Les chiffres clés de l'année 2012

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	Var. 12 vs 11
Volume d'Activité Villages <sup>(1)</sup>	1 375	1 461	1 515	+3,7%
Chiffre d'affaires consolidé Groupe - Publié <sup>(2)</sup>	1 353	1 423	1 459	+2,6%
Villages à taux de change constant	1 359	1 416	1 447	+2,2%
EBITDA Villages <sup>(3)</sup>	107	126	126	
En % du chiffre d'affaires	8,0%	8,9%	8,7%	
<b>ROC Villages</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>+1,0%</b>
ROC Patrimoine	(14)	(24)	(26)	
Autre Résultat Opérationnel	(15)	(11)	(14)	
Résultat Opérationnel	13	26	22	
<b>Résultat net/(perte) avant impôt et éléments non récurrents</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>+7,3%</b>
Résultat Net	(14)	2	2	

<sup>(1)</sup> Correspond aux ventes totales quel que soit le mode d'exploitation des villages (en publié)

<sup>(2)</sup> Comprend 17 M€, 14 M€ et 12 M€ de chiffre d'affaires de promotion immobilière respectivement pour 2010, 2011 et 2012

<sup>(3)</sup> EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

(en millions d'euros)	2010	2011	2012
<b>Investissements</b> <sup>(4)</sup>	(44) <sup>(5)</sup>	(50)	(50) <sup>(6)</sup>
<b>Cessions</b>	18	19	42
<b>Free Cash Flow</b>	41	38	55
<b>Dette Nette</b>	(197)	(165)	<b>(118)</b>

<sup>(4)</sup> Investissements décaissés (Cf. tableau de financement)

<sup>(5)</sup> Nets de subventions et d'indemnités d'assurance

<sup>(6)</sup> Investissements décaissés : (50 M€) et Investissements réalisés : (59,8 M€)

#### 2.2.2. L'analyse de l'activité

##### VOLUME D'ACTIVITE

Le **Volume d'Activité Villages**, qui intègre la totalité des ventes quel que soit le mode d'exploitation du village, et qui est donc l'indicateur le plus représentatif de l'activité, s'élève à 1 515 M€, soit une progression de 3,7% par rapport à 2011.

Cet indicateur est d'autant plus pertinent qu'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 1 459 M€ sur l'exercice clos le 31 octobre 2012, avec un chiffre d'affaires lié à l'activité Villages en progression de 2,2% à taux de change constant.

##### VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2012 VERSUS 2011 (PUBLIE)



La progression du chiffre d'affaires intègre notamment un impact volume positif de 8 M€ et un impact mix prix, positif lui aussi, de 23 M€, reflet de la progression des indicateurs d'activité.

**CHIFFRE D'AFFAIRES A TAUX DE CHANGE ET PERIMETRE CONSTANT PAR ZONES EMETTRICES ET PAR ACTIVITE**

(En M€)	2010	2011	2012	Var 12 vs 11
Europe-Afrique	983	1018	1045,4	+ 2,7%
Amériques	181	198	207	+ 4,5%
Asie	195	200	194,3	-2,6% <sup>(1)</sup>
<b>Villages</b>	<b>1 359</b>	<b>1 416</b>	<b>1 447</b>	<b>+ 2,2%</b>
Promotion immobilière	17	14	12	- 11,9%
<b>Groupe</b>	<b>1 376</b>	<b>1 430</b>	<b>1 459</b>	<b>+ 2,0%</b>

<sup>(1)</sup> Hors Lindeman, l'Asie est en hausse de +2,8%

Le Chiffre d'Affaires Villages s'élève à 1 447 M€, en hausse de 2,2% à taux de change constant par rapport à l'année précédente.

Par zone géographique, l'Europe-Afrique est en croissance de 2,7% grâce aux gains de part de marché dans un environnement difficile, et l'Amérique confirme son dynamisme à +4,5%.

L'Asie affiche un léger recul à -2,6% qui s'explique principalement par l'impact sur le marché australien de la cession du village 3 Tridents de Lindeman Island. Hors Lindeman Island, le chiffre d'affaires de l'Asie est en hausse de 2,8%, bénéficiant de la progression de 24% du nombre de clients chinois au cours de l'exercice.

**INDICATEURS D'ACTIVITE VILLAGES**

	2010	2011	2012	Var 12 vs 11
Clients Club Med (en milliers)	1 219	1 245	1 268	+ 1,9%
dont Clients 4/5 Tridents	55,8%	65,1%	68,3%	+ 3,3pt
JHs vendues (en k JH)	7 817	7 952	7 976	+ 0,3%
Capacité (K JH)	11 682	11 709	11 603	- 0,9%
dont Capacité 4/5 Tridents	54,8%	62,3%	65,9%	+ 3,6pt
Taux d'occupation	66,9%	67,9%	68,7%	+ 0,8pt
RevPAB <sup>(1)</sup> par JH	133,0€	136,8€	139,3€	+ 1,8%
Chiffre d'affaires séjour/JH	93,7€	97,3€	99,3€	+ 2,1%
% chiffre d'affaires direct <sup>(2)</sup>	58,9%	59,8%	60,6%	+ 0,8pt

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

<sup>(2)</sup> Ventes directes sur les réseaux contrôlés (Internet, Club Med Voyages, Call center, Franchises)

Les villages du Club Méditerranée ont accueilli 1 268 000 clients sur l'exercice 2012, en progression de 1,9% par rapport à 2011, soit un gain net de 23 000 clients, la catégorie 4 et 5 Tridents enregistrant un gain net de 57 000 clients. Ces derniers représentent 68,3% des clients en 2012 contre 65,1% en 2011 et progressent de 3,3 points, après une hausse de 9,3 points entre 2010 et 2011.

La capacité est de 11,6 millions de journées hôtelières, en légère baisse de 0,9%, liée principalement aux fermetures définitives des villages 3 Tridents des Ménuires en France, de

Smir au Maroc, de Coral Beach en Israël ainsi que de Lindeman Island en Australie.

Le **taux d'occupation** est en hausse de 0,8 point par rapport à 2011 et s'établit à 68,7%.

Le **RevPAB** à taux de change constant est en progression de 2,1%, grâce d'une part à la progression du prix moyen de 1,8%, à 139,3 € la journée hôtelière, mais également à la hausse de 0,8 point du taux d'occupation à 68,7%.

**Les ventes réalisées par les canaux de distribution directs** (Internet, agences Club Med Voyages, Call center, Franchises) sont en progression de 0,8 point par rapport à l'année dernière, à 60,6% du total des ventes. La part des ventes réalisées sur Internet augmente de 1,8 point par rapport à 2011, représentant 20,5%.

**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)	2010	2011	2012	Var 12 vs 11
Europe-Afrique	5 758	5 715	5 680	- 0,6%
Amériques	1 171	1 303	1 353	+ 3,9%
Asie	889	934	943	+ 1,0%
<b>Total</b>	<b>7 818</b>	<b>7 952</b>	<b>7 976</b>	<b>+ 0,3%</b>

Journées hôtelières - zones réceptrices

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

(en milliers de JH vendues)	2010	2011	2012	Var 12 vs 11
Europe-Afrique	5 135	4 989	4 908	- 1,6%
Amériques	1 633	1 859	1 953	+ 5,1%
Asie	1 050	1 105	1 115	+ 0,9%
<b>Total</b>	<b>7 818</b>	<b>7 952</b>	<b>7 976</b>	<b>+ 0,3%</b>

**TAUX D'OCCUPATION**

Taux d'occupation par Trident

	JH (k) par destination			Taux d'occupation		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
2 et 3 Tridents	3 631	2 946	2 688	68,8%	66,7%	67,9%
4 et 5 Tridents	4 186	5 006	5 288	65,4%	68,7%	69,2%
<b>Total</b>	<b>7 818</b>	<b>7 952</b>	<b>7 976</b>	<b>66,9%</b>	<b>67,9%</b>	<b>68,7%</b>

Taux d'occupation par zone géographique

	2010	2011	2012
<b>Europe-Afrique</b>			
Capacité	7 224	7 110	7 000
Taux d'occupation	71,1%	70,2%	70,1%
<b>Amériques</b>			
Capacité	2 693	2 800	2 882
Taux d'occupation	60,6%	66,4%	67,8%
<b>Asie</b>			
Capacité	1 765	1 799	1 721
Taux d'occupation	59,5%	61,4%	64,8%

<b>Total Capacité</b>	<b>11 682</b>	<b>11 709</b>	<b>11 603</b>
dont capacité en 4&5 T	6 401	7 291	7 643
% du total	54,8%	62,3%	65,9%
<b>Taux d'occupation</b>	<b>66,9%</b>	<b>67,9%</b>	<b>68,7%</b>

RevPAB (à taux de change constant)

à taux de change constant €/JH	2010	2011	2012	Var 12/11	Var 12/10
Europe-Afrique	97,1	99,3	102,0	+ 2,7%	+ 5,1%
Amériques	80,7	87,3	87,8	+ 0,6%	+ 8,9%
Asie	99,5	104,6	107,4	+ 2,7%	+ 8,0%
<b>Total Villages</b>	<b>93,7</b>	<b>97,3</b>	<b>99,3</b>	<b>+ 2,1%</b>	<b>+ 6,0%</b>
2&3T	77,8	75,6	77,4	+ 2,5%	- 0,5%
4&5T	101,2	104,8	105,8	+ 1,0%	+ 4,5%
Core Business	93,7	97,3	99,3	+ 2,1%	+ 6,0%

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

M€	2009	2010	2011	2012
EBITDAR VILLAGES <sup>(1)</sup>	254	264	270	<b>281</b>
<b>% CA</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,8%</b>	<b>19,2%</b>	<b>19,4%</b>
EBITDA VILLAGES <sup>(2)</sup>	100	107	126	<b>126</b>
<b>% CA</b>	<b>7,4%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,9%</b>	<b>8,7%</b>
ROC VILLAGES	36	42	61	<b>62</b>
<b>% CA</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,3%</b>

<sup>(1)</sup> EBITDAR Villages : ROC Villages avant loyers, amortissements et provisions

<sup>(2)</sup> EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

L'**EBITDA Villages**, qui exprime la rentabilité opérationnelle avant amortissements et variations de provisions, est stable à **126 M€** par rapport à l'an dernier. Il s'établit à 8,7% du chiffre d'affaires, proche de 9%. Il est en léger retrait par rapport à l'an dernier compte tenu de l'augmentation de la part de

l'activité transport, dont le taux de marge est inférieur à celui de l'activité séjours, conjuguée à l'impact de la hausse des coûts de carburants sur les taux de marge.

Le **ROC Villages** s'élève à 62 M€, en hausse de 1% par rapport à l'exercice précédent, et représente 4,3% du chiffre d'affaires. La répartition du ROC Villages par zone géographique montre que le total des ROC Villages Amériques et Asie représente désormais plus des deux tiers du ROC Villages du Groupe, reflet de la stratégie d'internationalisation du Club Méditerranée.

La progression du ROC Villages Amériques est liée pour l'essentiel à l'augmentation du chiffre d'affaires de **4,5%**, tiré par la forte croissance des principaux pays commerciaux de la zone : le Brésil avec **10 000** clients supplémentaires, les Etats-Unis et le Canada avec **7 000** nouveaux clients et enfin le Mexique avec **3 000** clients additionnels, ces pays bénéficiant d'un environnement économique plus favorable. Par ailleurs, cette zone a continué à bénéficier d'un nombre croissant d'européens ayant séjourné dans les villages des Bahamas et des Caraïbes.

En Asie, la croissance en Grande Chine et dans l'ensemble des pays du Sud Est Asiatique, combinée à une baisse des coûts opérations suite à la cession du village de Lindeman Island a permis une nouvelle amélioration du ROC Villages.

Le ROC Villages de l'Europe-Afrique est en recul de **7 M€** par rapport à 2011, compte tenu de la hausse des coûts immobiliers, conjuguée à un ralentissement des ventes survenu au cours du 2<sup>nd</sup> semestre.

RESULTATS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Publié	EBITDAR Villages			ROC Villages		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<i>(en millions d'euros)</i>						
Europe-Afrique	189	183	183	22	27	19,5
Amériques	26	33	36	-3	5	8
Asie	49	54	62	23	29	34,7
<b>Sous-total Villages</b>	<b>264</b>	<b>270</b>	<b>281</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>
<i>% Chiffre d'affaires</i>	19,8%	19,2%	19,4%	3,1%	4,4%	4,3%

## ANALYSE DU ROC VILLAGES

en M€ à taux de change constant	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	1 359	1 416	1 447
Autres revenus	9	5	4
<b>Total revenus</b>	<b>1 368</b>	<b>1 421</b>	<b>1 451</b>
Marge sur coûts variables	864	883	896
% Chiffre d'affaires	33,6% <sup>(1)</sup>	62,4%	61,9%
Frais fixes commerciaux & marketing	(181)	(191)	(191)
Frais fixes opérations	(416)	(425)	(435)
Coûts immobiliers	(193)	(177)	(186)
Coûts de supports	(23)	(24)	(22)
ROC Villages	51	66	62

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires retraité des indemnités d'assurances

<b>ROC Villages 2011 publié</b>	<b>61</b>
Change	5
<b>ROC Villages 2011 à taux de change constant (tcc)</b>	<b>66</b>
Impact volume	4
Mix-Prix	9
Variation Marge s/ coûts variables	13
Frais fixes commerciaux & marketing	-
Frais fixes opérations	(10)
Frais immobiliers	(9)
Coûts de supports	2
<b>ROC Villages 2012</b>	<b>62</b>

L'amélioration de la marge sur coûts variables de 13 M€ s'explique par des effets volumes et mix prix. Les effets volumes sont contrastés selon les zones géographiques. La légère baisse de 0,5 point de cette marge sur coûts variables en valeur relative par rapport à l'année 2011, à 61,9%, est due aux évolutions de notre activité transport, qui a un impact dilutif sur la marge.

Les évolutions des principaux coûts s'analysent comme suit :

- Au niveau des coûts commerciaux et marketing, les efforts que nous avons déployés depuis 4 ans pour optimiser ces dépenses continuent à porter leurs fruits. Ainsi, le total des coûts de distribution, fixes et variables, représente **18,1%** du chiffre d'affaires, contre **18,7%** en 2011, soit une amélioration de **0,6 point**. Cette nouvelle réduction du poids des coûts de distribution est due à la baisse des frais fixes commerciaux et à la progression de la part des ventes réalisées par les canaux de distribution directe.
- Les coûts fixes opérations (comprenant l'ensemble des coûts fixes liés à la gestion des villages tels que les dépenses de personnel, les dépenses d'énergie, les frais de maintenance/supplies, le petit matériel hôtelier ou PMH et les autres charges fixes) sont en hausse en valeur absolue. Rapportés à la capacité, en excluant la capacité des villages managés, ces coûts augmentent de **2,3%** à la journée hôtelière. Cette hausse est principalement due aux

augmentations des coûts de l'énergie, combinée aux effets de l'inflation, notamment sur la masse salariale.

- Les coûts immobiliers sont en hausse de **9 M€**, compte tenu principalement de l'impact de la non-reconduction des économies de loyers, négociées avec certains propriétaires au cours de l'été 2011. Il convient cependant de noter que nos coûts immobiliers sur l'année 2012 sont en baisse par rapport à 2010.

## ROC VILLAGES PAR ZONE

## EUROPE-AFRIQUE

en M€ à taux de change constant	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	983	1 017	1 045
Autres revenus (dt revenus interzones)	16	14	15
<b>Total revenus</b>	<b>999</b>	<b>1 031</b>	<b>1 060</b>
Marges/ coûts variables	575	573	579
% Revenus	57,1%	55,6%	54,6%
Frais fixes commerciaux & marketing	(122)	(127)	(126)
Frais fixes opérations	(265)	(268)	(277)
Coûts immobiliers	(147)	(134)	(141)
Coûts de supports	(16)	(17)	(16)
ROC Villages	24	27	19

<b>ROC Villages 2011 publié</b>	<b>27</b>
Change	(0)
ROC Villages 2011 à tcc	<b>27</b>
Impact volume	(6)
Mix/prix	12
Variation Marge s/ coûts variables	6
Frais fixes commerciaux & marketing	1
Frais fixes opérations	(9)
Coûts immobiliers	(7)
Coûts de supports	1
<b>ROC Villages 2012</b>	<b>19</b>

## AMERIQUES

en M€ à taux de change constant	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	180	198	207
Autres revenus (dt revenus interzones)	60	71	75
<b>Total revenus</b>	<b>240</b>	<b>269</b>	<b>282</b>
Marges/ coûts variables	159	175	183
% Revenus	66,1%	65,4%	65,1%
Frais fixes commerciaux & marketing	(29)	(32)	(31)
Frais fixes opérations	(105)	(113)	(119)
Coûts immobiliers	(23)	(22)	(22)
Coûts de supports	(3)	(3)	(3)
ROC Villages	(1)	5	8



<b>ROC Villages 2011 publié</b>	<b>4</b>
Change	1
<b>ROC Villages 2011 à tcc</b>	<b>5</b>
Impact volume	9
Mix/prix	(1)
<b>Variation Marge s/ coûts variables</b>	<b>8</b>
Frais fixes commerciaux & marketing	1
Frais fixes opérations	(6)
Coûts immobiliers	0
Coûts de supports	0
<b>ROC Villages 2012</b>	<b>8</b>

## ASIE

<i>en M€ à taux de change constant</i>	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	195	200	194
Autres revenus (dt revenus interzones)	24	25	27
<b>Total revenus</b>	<b>219</b>	<b>225</b>	<b>221</b>
Marges/ coûts variables	130	135	134
% Revenus	59,3%	60,0%	60,7%
Frais fixes commerciaux & marketing	(30)	(32)	(34)
Frais fixes opérations	(45)	(45)	(40)
Coûts immobiliers	(23)	(21)	(22)
Coûts de supports	(3)	(3)	(3)
ROC Villages	29	34	<b>35</b>

<b>ROC Villages 2011 publié</b>	<b>29</b>
Change	5
<b>ROC Villages 2011 à tcc</b>	<b>34</b>
Impact volume	1
Mix/prix	(2)
<b>Variation Marge s/ coûts variables</b>	<b>(1)</b>
Frais fixes commerciaux & marketing	(2)
Frais fixes opérations	5
Coûts immobiliers	(1)
Coûts de supports	0
<b>ROC Villages 2012</b>	<b>35</b>

## 2.2.3. Compte de résultat consolidé

(en M€)	2010	2011	2012
<b>Chiffre d'affaires Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>1353</b>	<b>1423</b>	<b>1459</b>
ROC Villages	42	61	62
ROC Patrimoine	(14)	(24)	(26)
Autre Résultat Opérationnel	(15)	(11)	(14)
Résultat Opérationnel	13	26	22
Résultat Financier	(22)	(16)	(8)
Sociétés mises en équivalence	3	1	1,6
Impôts	(8)	(9)	(13,4)
<b>Résultat net</b>	<b>(14)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<sup>(1)</sup> Comprend 17 M€, 14 M€ et 12 M€ de chiffre d'affaires de promotion immobilière respectivement pour 2010, 2011 et 2012

Le Résultat Opérationnel s'établit à 22 M€ en légère diminution par rapport à l'exercice 2011 compte tenu de la hausse des coûts enregistrés en ROC Patrimoine et en Autre Résultat Opérationnel.

Le ROC Patrimoine s'élève à (26) M€, et intègre principalement (32) M€ de coûts liés à la sortie des villages non stratégiques.

L'Autre Résultat Opérationnel, s'établit à (14) M€ et comprend surtout des coûts de restructuration pour (10) M€.

## RESULTAT NET AVANT IMPÔTS ET ELEMENTS NON RECURRENTS

en M€	2010	2011	2012
<b>Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>35</b>
Plus-value de cessions	1	6	22
Impairment / mise au rebut / sortie de villages / autres	(8)	(20)	(32)
Coûts de restructuration	(7)	(8)	(10)
Résultat Net avant impôts	(6)	11	15
Impôts	(8)	(9)	(13)
<b>Résultat net</b>	<b>(14)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Le Résultat Net avant impôts et hors éléments non récurrents est en hausse, à 35 M€, après avoir été multiplié par 4 entre 2010 et 2011.

L'exercice 2012 continue d'enregistrer les impacts d'éléments non récurrents, liés à la finalisation de la montée en gamme, dans le cadre de l'atteinte de l'objectif stratégique des 2/3 de la capacité en 4 et 5 Tridents. Ces éléments non récurrents comprennent principalement les coûts suivants :

- (32) M€ de coûts de sortie, concernant essentiellement 8 villages non adaptés à la stratégie de montée en gamme,
- (10) M€ de coûts de restructuration.

Ces différents coûts non récurrents sont, par ailleurs, partiellement compensés par les résultats enregistrés au titre

de cessions de titres et de villages, et en particulier celle du village de Méribel Aspen Park.

Enfin, en ce qui concerne l'évolution de l'impôt sur les Sociétés, le montant de 13 M€ intègre 3 M€ d'impôts liés aux cessions réalisées durant l'exercice.

Le Résultat net est positif à 2 M€ et stable par rapport à l'exercice 2011.

## AUTRES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT

### RESULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2010	2011	2012
OCEANE 2010 & 2015 / ORANE	(11)	(6)	(7)
Autres charges d'intérêts	(10)	(10)	(6)
Charges d'intérêts	(21)	(16)	(13)
Cession de titres & provisions	1	3	4
Résultat de change et autres	(2)	(3)	1
<b>Résultat financier</b>	<b>(22)</b>	<b>(16)</b>	<b>(8)</b>
Dette nette moyenne	(265)	(215)	(168)
Coût de la dette "comptable"	8,1%	7,6%	7,7%
Coût de la dette hors impact IFRS	6,5%	7,1%	6,7%

Le Résultat Financier à (8) M€, est en forte amélioration par rapport à 2011 pour trois raisons :

- la charge d'intérêt diminue de 3 M€, corollaire de la baisse de 47 M€ de la dette nette moyenne, de 215 M€ en 2011 à 168 M€ en 2012,
- le résultat de change, qui correspond principalement à l'écart entre les cours couverts et les cours réels de l'année, et donc peu comparable d'une période à l'autre, a un impact favorable sur l'exercice 2012,
- le résultat financier bénéficie cette année de 4 M€ d'impacts positifs, liés à des cessions de titres et reprise de provisions, qui sont inclus dans les éléments non récurrents.

## 2.2.4. Situation financière consolidée

Actif	10.10	10.11	10.12
Immobilisations Corporelles	874	838	815
Immobilisations Incorporelles	86	79	80
Immobilisations Financières	100	92	90
S/T immobilisations	1 060	1 009	985
Subventions	(37)	(33)	(30)
<b>Total de l'actif</b>	<b>1 023</b>	<b>976</b>	<b>955</b>

Passif	10.10	10.11	10.12
Capitaux propres et Intérêts minoritaires	516	512	522
Provisions	50	51	48
Impôts différés nets	30	29	27
BFR	230	219	240
Dette financière nette	197	165	118
<b>Total du passif</b>	<b>1 023</b>	<b>976</b>	<b>955</b>
Ratio d'endettement	38,2%	32,2%	22,6%
BFR / CA villages	17,2%	15,5%	16,6%
Capitaux employés*/CA Villages	59%	54%	49%

\* Capitaux employés : Actif immobilisé net de subvention - BFR

Les immobilisations nettes de subventions sont en baisse de 21 M€ par rapport à octobre 2011, principalement du fait des cessions et des amortissements, supérieurs aux 60 M€ d'investissements, dont 50 M€ décaissés au cours de l'exercice.

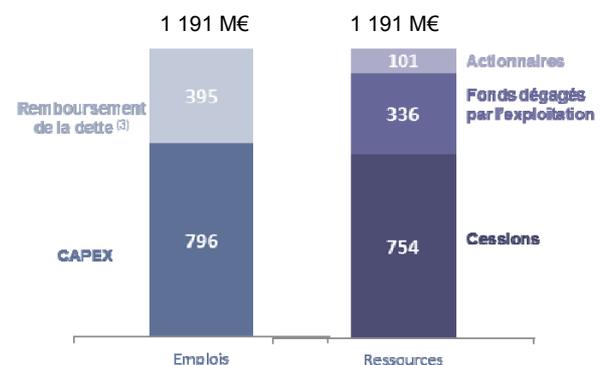
Les capitaux employés représentent désormais 49% du Chiffre d'Affaires 2012 alors qu'ils s'élevaient à 59% en 2010, reflet de la baisse de l'intensité capitalistique du Groupe.

Les capitaux propres sont en augmentation à 522 M€, compte tenu du résultat net 2012, et d'un impact de change positif de 8 M€.

Le Besoin en Fonds de Roulement, qui est une ressource pour le Groupe, s'élève à 240 M€. Il atteint désormais 16,6% du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 1 point par rapport à 2011.

La dette nette est en très forte baisse à 118 M€, et le ratio d'endettement diminue de 10 points à 22,6%.

## FLUX FINANCIERS DE 2004 A 2012 (en M€)



Sur la période 2004-2012, phase d'exécution de la stratégie de montée en gamme, les cessions opérées par le Groupe ont équilibré les investissements réalisés. Le Groupe 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 M€) publié	2010	2011	2012
<b>Résultat Net</b>	<b>(14)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Amortissements	69	67	66
Autres	(5)	(2)	(11)
Marge brute d'autofinancement	50	67	57
Variation du BFR et provisions	17	2	6
<b>Fonds dégagés par l'exploitation</b>	<b>67</b>	<b>69</b>	<b>63</b>
Investissements	(44) <sup>(1)</sup>	(50)	(50)
Cessions	18	19	42
<b>Free Cash Flow</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>55</b>
Change et autres	1	(6)	(8)
<b>Diminution de l'endettement net</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>47</b>
Dette nette ouverture	(239)	(197)	(165)
Dette nette clôture	(197)	(165)	(118)
Free Cash Flow hors cessions et coûts de sorties	27	26	<b>36</b>

<sup>(1)</sup> Net d'indemnités d'assurance et de subventions

Les fonds dégagés par l'exploitation s'établissent à 63 M€. Ce léger recul par rapport à 2011 est dû principalement aux décaissements liés à des coûts de sorties de villages pour 21 M€ en 2012 contre 6 M€ en 2011.

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. Compte tenu des 50 M€ d'investissements décaissés en 2012, et de 42 M€ de produit de cessions, le Free Cash Flow s'établit à 55 M€. Il est structurellement positif depuis 3 ans et en croissance par rapport à 2011.

Hors impacts des cessions et des coûts de sorties de villages, le Free Cash Flow à **36 M€** est lui aussi en forte croissance par rapport à 2011.

La dette nette est en très forte baisse à **(118) M€** en 2012 par rapport à (165) M€ en 2011 (et (197) M€ en 2010), et le ratio d'endettement diminue de **10 points** à **22,6%**, 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€)	2010	2011	2012
Fonds dégagés par l'exploitation (tableau de financement)	67	69	63
Frais financiers payés	17	21	11
Autres	(3)	(1)	(3)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>71</b>

## INVESTISSEMENTS

(en M€)	2010	2011	2012
Investissements nets <sup>(1)</sup>			
Corporels	(30)	(43)	(41)
Incorporels	(8)	(5)	(7)
Financiers	(6)	(2)	(2)
<b>Total investissements nets</b>	<b>(44)</b>	<b>(50)</b>	<b>(50)<sup>(2)</sup></b>

<sup>(1)</sup> Nets de subventions et d'indemnités d'assurance (6M€ en 2010)

<sup>(2)</sup> Montant des Investissement décaissés : (50 M€) ; montant des investissements réalisés : (59,8 M€)

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur le Club Med 2 (7) M€ et sur les villages de Sandpiper Bay (5) M€, Yasmina (4) M€, Rio Das Pedras (3) M€ et Cherating (3) M€.

## CESSIONS

(en M€)	2010	2011	2012
Cessions			
Sorties de périmètre	14	17	39
Autres	4	2	3
<b>Total cessions</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>42</b>

Les cessions s'élèvent à 42 M€ et comprennent principalement les prix de cession du village de Méribel Aspen Park pour 20 M€, ainsi que ceux des villages de Lindeman Island et Bora-Bora et des titres de participation.

## INFORMATION SUR L'ENDETTEMENT NET DU GROUPE

La structure de l'endettement financier net au 31 octobre 2012 est la suivante :

	10.10	10.11	10.12	rappel des covenants
Liquidité	291/155 <sup>(3)</sup>	172	158	-
Dette Nette	(197)	(165)	(118)	-
Dette Nette/EBITDA bancaire <sup>(2)</sup>	1,69	1,21	0,86	< 3,0
EBITDAR bancaire <sup>(3)</sup> / (Intérêts + loyers)	1,59	1,76	1,7	> 1,40
EBITDAR bancaire <sup>(3)</sup> / Frais financiers ajustés <sup>(4)</sup>	18x	19x	25x	-
Gearing	38,2%	32,2%	22,6%	< 100%

<sup>(1)</sup> 291 M€ au 31/10/2010 et 155 M€ après remboursement de l'OCEANE le 01/11/2010

<sup>(2)</sup> Ebitda bancaire = Ebitda village retraité des commissions sur cartes de crédit

<sup>(3)</sup> Ebitdar bancaire = Ebitdar village retraité des commissions sur cartes de crédit

<sup>(4)</sup> Frais financiers ajustés du traitement comptable IFRS des OCEANE

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. Le Club Méditerranée a ainsi procédé le 31 mai 2012 au remboursement de l'emprunt adossé au village de Cancun initialement à échéance mai 2017 pour un montant de 50 M€. Au 31 octobre 2012, les liquidités du Groupe s'élevaient à 158 M€ et le tirage sur la ligne de crédit syndiqué est de 20 M€.

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

Compte tenu du renforcement de sa situation financière, Club Méditerranée a décidé de procéder le 31 mai 2012 au remboursement anticipé de l'emprunt adossé au village de Cancun pour un montant de 50 M€. Cette opération doit contribuer à la réduction de la dette brute du Groupe et à l'optimisation de son taux de financement.

**INFORMATION CONCERNANT TOUTES RESTRICTIONS A L'UTILISATION DES CAPITAUX ET AYANT INFLUÉ SENSIBLEMENT OU POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT DE MANIÈRE DIRECTE OU INDIRECTE SUR LES OPÉRATIONS 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**

	VNC 31.10.11 <sup>(1)</sup>	VNC 31.10.12 <sup>(1)</sup>
I. Actifs destinés à être vendus	37	12
II. Actifs adossés à des emprunts dédiés	112	70
III. Actifs potentiellement refinançables à court-terme	132	188
IV. Autres actifs Villages <sup>(2)</sup>	390	379
<b>Total Actifs corporels Villages en propriété</b>	<b>671</b>	<b>649</b>

(1) net de subventions

(2) Les actifs adossés à la ligne de crédit syndiqué de 100 M€ (VNC totale : 74 M€) figurent en "Autres actifs Villages", la ligne n'étant tirée qu'à hauteur de 20% au 31.10.12 et les actifs pouvant, sous réserve d'accord préalable des banques, être substitués à d'autres actifs de valeur de marché au moins équivalent.

Le Club Méditerranée possède 188 M€ d'actifs répartis sur quelques villages qui pourraient faire l'objet d'opérations de financement ou de refinancement en fonction de l'évolution des marchés.

**2.3. PERSPECTIVES 2013**

**2.3.1. Capacité Hiver 2013**

(en milliers de JH)	Hiver 2011	Hiver 2012	Hiver 2013	Δ 2013 vs 2012
2 / 3 Tridents	31%	27%	24%	- 3pts
4 / 5 Tridents	69%	73%	76%	+ 3pts
Europe-Afrique	2 875	2 909	2 752	- 5,4%
Amériques	1 475	1 539	1 557	+ 1,1%
Asie	971	941	882	- 6,3%
<b>TOTAL</b>	<b>5 321</b>	<b>5 389</b>	<b>5 191</b>	<b>- 3,7%</b>

Au total, sur l'hiver 2013, la capacité a été ajustée volontairement à la baisse, de 3,7% par rapport à l'hiver dernier.

En Europe-Afrique, face à une conjoncture dégradée, l'ajustement à la baisse de la capacité de 5,4% résulte de :

- la fermeture définitive des villages de Méribel Aspen Park et Coral Beach,
- la prolongation de la politique de fermetures temporaires de certains villages du Maghreb,
- l'optimisation volontaire des durées d'ouverture des villages saisonniers en période creuse,
- l'ouverture d'un nouveau village de ski 4 Tridents en Italie, Pragelato Vialattea, le 16 décembre 2012.

En Amériques, la capacité est en légère hausse de 1,1% compte tenu du retour à pleine capacité du village de

Sandpiper Bay en Floride, suite à la finalisation des travaux de montée en gamme.

En Asie, c'est la cession du village 3 Tridents de Lindeman Island qui explique la baisse de capacité de 6,3%.

Pour l'été 2013, le Club Méditerranée prévoit d'adopter également une démarche prudente et anticipe une légère baisse de capacité au niveau mondial, mais avec des variations différentes par zone : -6,2% en Europe-Afrique mais +16,5% en Asie avec l'ouverture de Guilin en Chine.

### 2.3.2. Niveau de réservations pour l'hiver 2013 (par rapport à l'hiver 2012) arrêté au 1<sup>er</sup> décembre 2012

(à taux de change constant)	Cumulé au 1 <sup>er</sup> décembre 2012	4 dernières semaines
Europe-Afrique	- 0,8%	- 5,1%
Amériques	+ 7,2%	+ 8,1%
Asie	+ 5,0%	+ 7,2%
Asie hors Lindeman Island	+ 10,4%	+ 14,3%
<b>Total Club Med</b>	<b>+ 1,1%</b>	<b>- 0,6%</b>

Les réservations cumulées à date sont en avance de 1,1% par rapport à l'hiver 2012. A la même époque l'an dernier, les deux tiers des réservations de l'hiver avaient été enregistrées.

L'Europe-Afrique n'affiche qu'un léger recul de 0,8% des prises de commandes. Il comprend une baisse de 38 % des activités Club Med Business en France, retard à mettre en perspective d'un hiver 2012 record, car supérieur de près de 13% à la moyenne des trois hivers précédents.

Hors Club Med Business en France, l'évolution des prises de commandes est de +1,2% en Europe-Afrique intégrant une croissance de 1,2% sur le segment Individuels en France. Traduit en nombre de clients, ce chiffre France est de -3% à comparer aux données publiées par le CETO (Cercle d'Etudes des Tours Opérateurs) à fin octobre qui indiquent un marché France Individuels en recul de 10,3% sur l'hiver 2013.

Par ailleurs, et du fait du décalage partiel des vacances de Pâques en mai, le Club Méditerranée subira, comme tout le marché français, un effet négatif sur la fin de l'hiver, qui sera compensé sur l'été prochain.

La croissance de 7,2% en zone Amériques et 5% en zone Asie est portée par un contexte économique plus favorable dans ces régions du monde, et repose plus particulièrement sur le dynamisme des pays à croissance rapide, soit principalement le Brésil et la Chine. Hors Lindeman Island, la croissance de l'Asie est à +10,4%.

### FACE A UN CONTEXTE INCERTAIN, UNE APPROCHE PRUDENTE POUR 2013

Dans un contexte économique peu porteur en Europe, et tout particulièrement en France, le Groupe a décidé des actions suivantes :

- la capacité de l'hiver 2013 a été volontairement ajustée à -3,7% par rapport à l'hiver dernier. Pour l'été 2013, et compte tenu d'un contexte incertain en Europe-Afrique, la capacité sur cette zone géographique a également été réduite de 6,2% ;
- les investissements seront stables par rapport à 2012, de l'ordre de 55 M€ dans le cadre de la poursuite de la montée en gamme et de la maintenance du parc de villages. Il pourrait également être envisagé des investissements financiers d'une dizaine de millions supplémentaires pour accélérer le développement dans certains pays à fort potentiel (Brésil, Russie) ;
- les coûts liés à l'optimisation du parc de villages enregistrés en ROC Patrimoine devraient diminuer de manière significative du fait de la finalisation de la montée en gamme.

Dans ce cadre, le Groupe devrait dégager un Free Cash Flow positif en 2013.

### 2.3.3. PERSPECTIVES STRATEGIQUES

2015 : FRANCHIR UNE NOUVELLE ETAPE DANS L'INTERNATIONALISATION DU CLUB MED POUR CAPTER LA CROISSANCE DU MARCHE DES VACANCES TOUT COMPRIS HAUT DE GAMME

#### • Accélérer la croissance sur les marchés à fort développement

La croissance restant soutenue dans les grands marchés à fort potentiel comme la Chine, le Brésil ou la Russie, le Club Med se fixe un nouvel objectif : avoir, à fin 2015, un tiers de ses clients en provenance des marchés à fort développement. Dans ce cadre, la Chine jouera un rôle prépondérant en devenant le 2<sup>ème</sup> marché du Club Med fin 2015 avec 200 000 clients, 5 villages (dont Guilin, 2<sup>ème</sup> village 4 Tridents, qui accueillera ses premiers clients au printemps 2013) et le développement d'une nouvelle marque by Club Med adaptée au marché chinois. Il s'agira d'hôtels resorts haut de gamme de grande capacité adaptés aux attentes d'une clientèle chinoise urbaine et désireuse de passer des week-ends prolongés dans un environnement naturel tout en restant à proximité des grandes villes. Cette offre sera également adaptée à la clientèle business pour l'organisation de séminaires.

- Continuer à gagner des parts de marché sur les marchés matures, dont la France, en renforçant une distribution premium, en faisant évoluer la politique prix avec une offre famille incluant désormais la gratuité pour les enfants de moins de 6 ans et en proposant de nouveaux produits (nouveaux circuits Club Med Découverte, nouvelles croisières sur le Club Med 2).

• **Mettre en avant l'unicité de la marque Club Med**

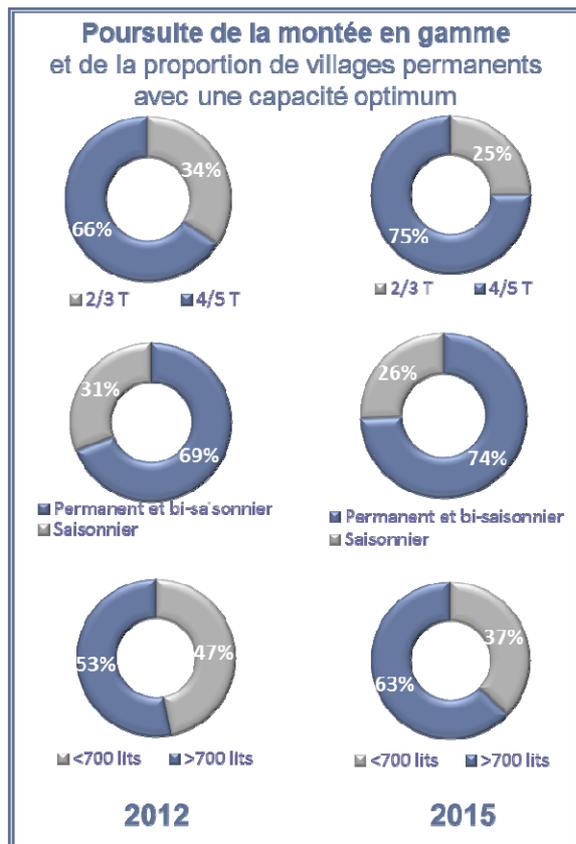
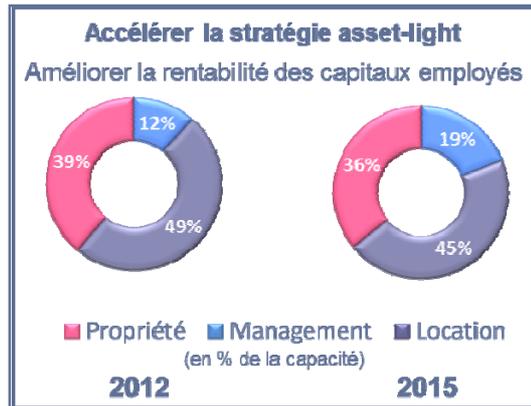
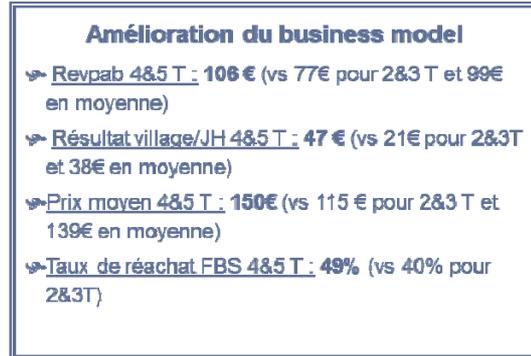
La Club Med lance début 2013 sa nouvelle campagne de marque mondiale visant à renforcer sa notoriété, recruter de nouveaux clients et accroître leur fidélisation.

Par ailleurs, pour accélérer sa présence à l'international, le Club Med continue de développer de nouveaux modes de distribution et se fixe pour objectif de multiplier par 4 le nombre de corners Club Med (shop-in-shops) et franchises à fin 2015 (de 50 à 200).

• **Optimiser le business model**

Le Club Med va plus loin dans sa montée en gamme avec l'objectif d'atteindre 3/4 de la capacité des villages en 4 et 5 Tridents en 2015 avec dès 2013 de nouvelles ouvertures telles que Pragalato Vialattea en Italie, Belek en Turquie et Guilin en Chine. Ces nouveaux villages permettront ainsi d'augmenter le poids des villages permanents (ou à longue durée de saison) ayant une grande capacité.

La majorité des développements en cours est réalisée sur le modèle du contrat de management en vue d'accélérer la stratégie dite asset-light, d'améliorer la rentabilité des capitaux employés et d'équilibrer le portefeuille de villages.



**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 2012, 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 ses financements, Club Méditerranée dispose de lignes de crédit, d'emprunts, d'obligations convertibles dont la documentation 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 note 18 « emprunts et dettes financières » de l'annexe aux comptes consolidés).

*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. Cette politique s'est traduite en 2011 par la refonte de la 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 A LA CONJONCTURE ECONOMIQUE 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 A 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 dans ses différentes zones d'activité.

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, tsunami 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 le nuage de cendres volcaniques et en 2011 avec le tsunami au Japon.

#### RISQUES LIÉS A 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 A 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 à des risques d'origines géopolitiques ou terroristes.

La stratégie du Groupe, visant à limiter son exposition à ces risques, s'appuie sur :

- l'interchangeabilité des flux de clientèle, conséquence naturelle de la présence internationale du Groupe et de l'implantation de ses activités dans différentes zones géographiques,
- des modes d'exploitation des villages de vacances plus flexibles, comme les contrats de management, dans les zones particulièrement exposées à ces risques,
- des dispositifs de gestion de crises ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés d'expériences vécues,
- une sécurisation des sites et notamment un contrôle renforcé des entrées et sorties dans chaque village.

Ces mesures ont pour objectif de garantir la sécurité des biens et des personnes, tout en assurant la pérennité des opérations.

#### 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 types.

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 des 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 principaux risques potentiels liés à l'environnement qui sont associés aux activités du Club Méditerranée portent sur la gestion des déchets et des eaux usées résultant de l'exploitation des villages de vacances ainsi que sur les installations techniques et sur le stockage des produits dangereux. Des processus de prévention et des contrôles réguliers par les équipes techniques permettent de maîtriser ces risques. La certification durable (Green Globe, EarthCheck ou Ecolabel Européen), dont le déploiement est prévu à l'horizon 2015 sur l'ensemble des villages du Groupe, conforte la démarche de prévention des risques environnementaux puisqu'elle comprend des critères couvrant l'ensemble de ces risques et fait l'objet d'audits annuels (voir partie 3 « Développement Durable »).

En raison du caractère limité de ces risques, le Club Méditerranée n'a comptabilisé aucune provision ni garantie en matière d'environnement sur l'exercice 2012.

#### RISQUES LIES AUX CONTRAINTES REGLEMENTAIRES EN TERMES DE PREVENTION ET DE CONFORMITE

Les risques liés à l'évolution de la réglementation (décrits au §2.4.4 Risques juridiques) concernent en particulier la réglementation environnementale, qui couvre de nombreux domaines et est en évolution rapide dans le monde, de façon parfois contradictoire d'un pays à l'autre.

La démarche de certification Green Globe permet aussi de renforcer le contrôle sur la qualité de la veille réglementaire environnementale dans les pays où sont situés les villages, et de la conformité à cette réglementation. Au titre de l'exercice 2012, aucune indemnité liée à l'application d'une décision judiciaire en matière d'environnement n'a été enregistrée par le Groupe Club Méditerranée.

Des informations complémentaires sur les pratiques du Groupe en matière de développement durable sont présentées dans la partie 3 « Développement Durable » du présent document.

#### 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 visant à maîtriser ces risques.

Les missions et responsabilités de la Direction de la Sécurité, Hygiène et Santé en charge spécifiquement de ces risques sont décrites 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 A LA DISPONIBILITE OU AUX CHANGEMENTS DE PRIX DES MATIERES PREMIERES ET DE L'ENERGIE

##### MATIERES PREMIERES/ENERGIE

Les différents projets déployés par la Direction Technique et la présence d'un Responsable Technique dans chaque village permettent de réduire progressivement la consommation en énergie des villages. Le système de reporting « Tech Care » en assure un pilotage centralisé avec des données détaillées par village.

La formation des équipes et la sensibilisation des clients, renforcées dans le cadre du déploiement de Green Globe, contribuent également à une meilleure maîtrise des consommations.

## CARBURANTS

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

Le risque lié aux surcharges de carburants facturées par les compagnies aériennes est limité. Les conditions générales de vente des forfaits-séjours prévoient des dispositifs de refacturation aux clients dès lors que la réglementation en vigueur dans le pays concerné l'autorise.

### 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 la Direction 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 sur 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 par la Direction Financière du Groupe à plusieurs niveaux (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 (cf. partie 4.4.1 du rapport du Président sur l'objectif du contrôle interne).

Lors des missions d'audit interne, les risques de fraude potentiels identifiés (par exemple : liés à la gestion des accès aux systèmes d'information, à l'encadrement des règlements en espèces dans les villages, etc.) sont systématiquement audités et les équipes concernées sont sensibilisées sur les actions préventives à mettre en place.

Par ailleurs, 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 promouvoir 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. A cet égard, le regroupement des filiales par zone géographique (Business Unit) favorise l'homogénéité des méthodes au sein du groupe. 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 peut 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 susceptible 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.

L'estimation de ces risques a fait l'objet d'une analyse par le management, qui a considéré, qu'à la date de clôture, les différents litiges n'appelaient pas de dotations aux provisions autres que celles déjà constatées et indiquées dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés du présent rapport annuel.

Ainsi, 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 a considéré que ledit projet n'était pas éligible à la subvention du FEDER. En 2011, 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. L'Etat français a introduit une requête en annulation de ladite décision devant le Tribunal Général de l'Union Européenne. Le Tribunal Général de l'Union Européenne a confirmé ladite décision à l'encontre de l'Etat français. L'Etat a déposé le 5 mars 2012 un pourvoi contre cette décision. 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. L'acquéreur a assigné en janvier 2010 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. Le 30 mars 2012, le Tribunal de Commerce de Nanterre a débouté l'acquéreur de toutes ses demandes. L'acquéreur a interjeté appel le 9 mai 2012.

- 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 significatifs 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 participant aux programmes d'assurances majeurs

du Groupe sont : Marsh (leader mondial du courtage d'assurances), Generali (pour le programme Responsabilité Civile) et ACE (pour le programme Dommages) en partenariat 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, renouvelé au 1<sup>er</sup> novembre 2012 auprès de Generali. 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 en 2012 auprès de ACE et auprès des principaux assureurs de la place partenaires du Club Méditerranée,

- 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.

#### 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 et sur ses financements intragroupe. 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 MARCHÉ

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 2012, le Club Méditerranée disposait de 158 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 2012 se clôt par un résultat net de (4) M€ contre un résultat de 7 M€ pour l'exercice clos le 31 octobre 2011.

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 sur les dettes fournisseurs existantes à la clôture des comptes

Dans le cadre de la loi de modernisation économique dite loi LME, l'échéancier des paiements fournisseurs 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>	<b>Total</b>	<b>Echu</b>	<b>1 à 30 jours</b>	<b>31 à 60 jours</b>
Dettes fournisseurs inscrites 2012	28	2	25	1
-dont factures en litige		2		
Dettes fournisseurs inscrites 2011	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 41 M€, contre 34 M€ en 2011, ni des dettes fournisseurs hors périmètre de la loi LME (succursales à l'étranger) s'élevant à 21 M€, contre 23 M€ en 2011.

## 2.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

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

<b>Compte-rendu d'activité</b>	<b>Partie</b>	<b>Note</b>
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

<b>Responsabilité sociale d'entreprise</b>	<b>Partie</b>	<b>Note</b>
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	
<b>Gouvernance</b>	<b>Partie</b>	<b>Note</b>
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
<b>Actionnariat et capital</b>	<b>Partie</b>	<b>Note</b>
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
<b>Autres informations</b>	<b>Partie</b>	<b>Note</b>
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

De 2006 à 2012, la Direction du Développement Durable a développé ses actions en s'appuyant sur une feuille de route élaborée en 2006, en transversalité avec l'ensemble des départements de l'entreprise, et à partir d'études de fond réalisées concomitamment :

- 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

En 2012, un travail sur le renouvellement de la vision et des engagements de responsabilité sociétale à 5-7 ans a été entamé, toujours en liaison avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Il repose sur le constat que, le Club Méditerranée ayant souvent joué un rôle de moteur ou d'accompagnateur de « changement culturel positif », a une position privilégiée pour contribuer aujourd'hui à rendre le « durable plus désirable ».

Ceci se traduit dans deux orientations :

- asseoir un Club Méditerranée responsable – pour conserver la légitimité et le droit d'opérer – à travers, en particulier, les démarches d'éco-certification ;
- faire aimer le durable, et le rendre ainsi profitable (car attractif), y faire prendre goût aux GM au travers de l'expérience client, de l'appel à leur générosité ...

### L'organisation du Développement Durable au Club Méditerranée

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, membre du Comité de Direction Générale. Ce nouveau rattachement traduit la volonté de l'entreprise de s'engager avec plus d'efficacité dans la démarche RSE (responsabilité sociale et environnementale) et traduit l'importance croissante qu'elle y attache.

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, le Secrétariat Général,...

Depuis 2011, une organisation dédiée au déploiement de la démarche Green Globe a été mise en place dans la Business Unit Europe-Afrique (BU EAF) avec :

- des Green Globe Trotters qui initient et accompagnent la démarche dans plusieurs villages, pilotés par la Direction du Développement Durable,
- un Green Globe Coordinateur par village, membre de l'équipe du village,
- le support de la Direction Contrôle Qualité Sécurité de la BU EAF.

En Amériques, la démarche de certification est pilotée par la Direction Qualité de la BU Amérique du Nord et par la Direction Technique pour l'Amérique du Sud, relayée par les Responsables Techniques en Village.

En Asie, la démarche initiée en Europe-Afrique a été adoptée fin 2012, et un Green Globe-Trotter a été nommé sur la zone pour déployer la certification en 2013.

*Pour plus d'informations sur la politique Développement Durable du Club Méditerranée :*

<http://www.clubmed-corporate.com>



## Sommaire du chapitre Développement Durable-correspondance avec la norme ISO 26000

Domaines ISO 26000	Communautés et développement local						
	Questions relatives aux consommateurs						
	Loyautés des pratiques						
	Environnement						
	Relations et conditions de travail						
	Droits de l'Homme						
	Gouvernance ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓						
<b>3.1 Poursuite du déploiement de l'éco-certification des villages</b>							
3.1.1 Certification de l'exploitation	p. 49	√	√	√	√	√	√
3.1.2 Certification de la construction	p. 50	√	√	√	√	√	√
<b>3.2 Clients : qualité et sécurité pour asseoir une confiance durable</b>							
3.2.1 La qualité au quotidien	p. 51					√	
3.2.2 La sécurité, l'hygiène et la santé	p. 51					√	√
3.2.3 L'accessibilité des villages aux personnes handicapées	p. 52					√	
<b>3.3 Collaborateurs : responsabilité, employabilité</b>							
3.3.1 La situation de l'emploi	p. 52			√			
3.3.2 L'organisation du travail	p. 56			√			
3.3.3 Les relations sociales (Monde)	p. 57			√			
3.3.4 La formation	p. 58			√			
3.3.5 L'égalité de traitement	p. 59	√	√				
<b>3.4 Communautés : respecter, contribuer, faire aimer</b>							
3.4.1 Respect et invitation au respect	p. 62						
3.4.1.1 par la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme			√	√		√	
3.4.1.2 au travers des documents commerciaux							
3.4.1.3 au travers de la charte éthique							
3.4.1.4 au travers de l'accord sur les droits fondamentaux signé avec des syndicats européens et internationaux			√	√		√	
3.4.2 Contribution au développement local	p. 63						
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 (voir 3.5.2)							√
3.4.2.4 par l'aide à la création des très petites entreprises (Agrisud)				√			√
3.4.2.5 par la prévention de la contrefaçon						√	√
3.4.2.6 par la transmission de savoir-faire				√			√
3.4.3 Au-delà de la contribution : la solidarité avec la Fondation Club Méditerranée	p. 65						√
3.4.4 Ouverture sur le pays et invitation à la Découverte	p. 65						
<b>3.5 Fournisseurs : animer un partenariat responsable</b>							
3.5.1 Politique d'achats responsables	p. 66						
3.5.2 Achats locaux	p. 66			√	√		√
<b>3.6 Environnement : préserver et mettre en valeur</b>							
3.6.1 Prévenir les pollutions	p. 67					√	
3.6.1.1 gérer les rejets et risques de pollutions						√	
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 substances nocives						√	
3.6.2 Utiliser durablement les ressources	p. 70					√	
3.6.2.1 réduire la dépendance aux énergies fossiles						√	
3.6.2.2 assurer la conservation de l'eau						√	
3.6.2.3 préservation des ressources : achats attentifs sur les filières sensibles						√	
3.6.3 Réduire les émissions de GES (*) et s'adapter aux effets du changement climatique	p. 75					√	
3.6.3.1 par des bâtiments peu émetteurs						√	
3.6.3.2 lors de l'exploitation						√	
3.6.3.3 par une politique transport optimisée						√	
3.6.3.4 en invitant à la compensation carbone						√	
3.6.3.5 en préparant l'adaptation au changement climatique						√	
3.6.4 Protéger la biodiversité	p. 77					√	
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. 81					√	√
<b>Voir aussi autres chapitres</b>							
2.4 Facteurs de risques	p. 38	√	√	√	√	√	√
4 Gouvernance d'entreprise	p. 85	√					
5.2 Comptes sociaux	p. 181			√		√	

(\*) GES : Gaz à Effet de Serre

## AVANCEES NOTABLES EN 2012

\* **53% des villages exploités en 2012 sont éco-certifiés Green Globe ou Earth Check (versus 32% en 2011)**

\* Taux de satisfaction GM : en progression de 3,7 points sur l'été 2012 par rapport à la moyenne des 3 dernières années  
 \* Sida : opérations "le voilier contre le VIH", dépistage gratuit à Cap Skirring, 3850 formations dispensées  
 \* Loi accessibilité (échéance 2015) : mise en conformité des chambres dans 6 villages France sur 25

\* Elargissement de la plupart des données sociales publiées pour couvrir un périmètre Monde  
 \* Signature en juin 2012 d'un accord sur l'Egalité Professionnelle entre les Hommes et les Femmes (société CMSA)  
 \* 4,93% d'emploi de personnes en situation de handicap à fin novembre 2012 sur le périmètre France  
 \* Obtention du "label argent" de l'accessibilité « BrailleNet » du site de recrutement du Club Méditerranée

\* 610.000 flyers ECPAT (ECPAT est un réseau d'organisations et d'individus travaillant de concert en vue d'éliminer l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales) distribués depuis 2005 (versus 540 000 en 2011)  
 \* Poursuite des partenariats avec ECPAT (et l'association Atfalouna au Maroc pour la prévention sur le terrain)  
 \* Présentation de la charte éthique sur le site clubmedjobs.com et sur le site institutionnel

\* 74% d'emplois locaux GO/GE  
 \* 93% d'achats locaux (sur le périmètre où l'origine est disponible, soit 65% des achats)  
 \* Reconstitution du partenariat avec Agrisud; lancement d'un quatrième projet en Tunisie  
 \* Ouverture de la neuvième Ecole du Sport de la Fondation Club Med

\* Lancement des Amis de la Fondation Club Méditerranée, permettant l'appel à la générosité des clients  
 \* 10.000 affiches "Ensemble prenons soin de l'environnement" déployées dans les chambres des clients (versus 6.500 en 2011)

\* Publication de la Charte Achats Durables sur le site [www.suppliers.clubmed.com](http://www.suppliers.clubmed.com)  
 \* 55% de l'électricité achetée en France est certifiée d'origine renouvelable (versus 50% en 2011)  
 \* Gamme de produits éco-labélisés pour le lavage de la vaisselle généralisée sur la France

\* 100% des eaux usées sont assainies et 40% des villages utilisent des eaux usées pour l'arrosage (versus 33% en 2008)  
 \* 71% des villages effectuent un suivi des déchets (versus 58% en 2011)

\* 18% de l'électricité achetée est d'origine renouvelable  
 \* Réduction de 10% de la consommation énergétique par JHT depuis 2008  
 \* Réduction de 28% de la consommation d'énergie fossile depuis 2008  
 \* Réduction de 5% de la consommation d'eau prélevée par JHT depuis 2011  
 \* 13% des eaux prélevées sont recyclées et réutilisées (versus 10% en 2008)  
 \* Réduction de 43% du tonnage de papier acheté pour les catalogues commerciaux des pays Europe-Afrique depuis 2008

\* Réduction de 15% des émissions (scope1+2) depuis 2008  
 \* Déploiement du recensement des émissions de CO<sub>2</sub> liés aux déplacements des GO/GE village sur 32 villages (versus 19 en 2011)

\* Extension en 2012 de la lutte biologique contre les insectes nuisibles sur les sites de Gregolimano, des villages de Corse et des villas d'Albion

\* Activités nature et ateliers Clear Art Planet et Happy Nature déployés dans tous les villages famille

Se référer aux autres chapitres concernés du Rapport annuel



La reconnaissance des avancées en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) réalisées par le Club Méditerranée jusqu'en 2012 se traduit en particulier par :

- sa présence pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive dans l'indice Gaia Index : Club Méditerranée fait ainsi partie des 70 entreprises retenues au titre de l'index Gaia 2012/2013 sur un total de 230 sociétés participantes. A cet égard, la notation du Club Méditerranée progresse de manière continue sur les trois dernières années et s'améliore de 3,41 points entre 2011

et 2012, reflétant notamment les efforts fournis en matière de transparence ;

- 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

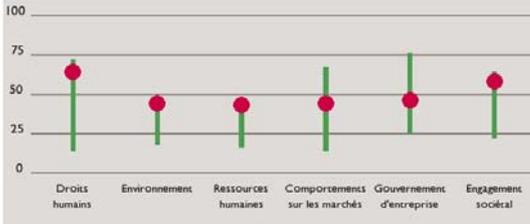


www.vigeo.com

**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. POURSUITE DU DEPLOIEMENT DE L'ECO-CERTIFICATION DES VILLAGES

Conscient des externalités positives et négatives de son activité, le Club Méditerranée veut gérer ses impacts avec exigence et dans une logique de progrès permanent. Pour ce faire, le choix de la certification durable a été validé comme un axe stratégique pour l'entreprise.

Le Club Méditerranée souhaite ainsi certifier l'exploitation de l'ensemble des villages d'ici 2015 et développer la certification de la construction, comme cela a été déjà le cas sur Valmorel (HQE) en 2011. Par ailleurs la certification des circuits par le référentiel ATR (Agir pour un Tourisme Responsable), est aussi un objectif poursuivi.

#### 3.1.1. Certification de l'exploitation

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

L'obtention de ces labels, tous spécifiques au tourisme, repose à la fois sur un niveau d'exigences normatives, mais aussi sur l'existence d'une démarche de progrès. Ils couvrent l'ensemble des domaines du tourisme durable (économique, social, culturel et environnemental), et bénéficient d'une grande notoriété et reconnaissance à l'international.

Les années 2011 et 2012 ont été consacrées au développement de la démarche Green Globe (GG) avec la création d'outils de déploiement (diagnostic du village, auto-évaluation Green Globe, plans d'actions paramétrables, modules de formation...), au recrutement et à l'accompagnement des « Green Globe Trotters » qui animent la démarche en village, au suivi et à l'appui des villages engagés dans la démarche.

Cette approche, 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 ...

Elle permet de diffuser au sein de chaque métier et auprès de chaque acteur une meilleure compréhension et prise en considération des enjeux du tourisme durable : 100% des GO et GE d'un village en certification ou en pérennisation Green Globe sont formés aux enjeux du développement durable et à leurs implications dans leur service au quotidien, et les Chefs de Villages sont objectivés sur l'obtention et le maintien de la certification.



#### 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.

Membre du Global Sustainable Tourism Council (GSTC), Green Globe a défini son référentiel en s'appuyant sur les standards internationaux reconnus émis par cet organisme, les [Global Sustainable Tourism Criteria](#) (GSTC). Ce référentiel couvre les trois piliers du développement durable ; il est fondé sur quarante thématiques déclinées en plus de 300 indicateurs de conformité, dont certains sont obligatoires et d'autres optionnels. La certification est accordée (audit par un tiers indépendant) lorsque les exigences obligatoires sont respectées et lorsque le taux de conformité des indicateurs par thématique est supérieur à 50%. Une amélioration continue est nécessaire pour conserver la certification.

En savoir plus : [www.greenglobe.com/france/](http://www.greenglobe.com/france/)

**Evolution des éco-certifications depuis 2008**

	2008	2009	2010	2011	2012*
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	75	74	71	68
Nombre de Villages éco-certifiés	1	2	8	23	36
Part des Villages éco-certifiés en nombre de Villages (en %)	1%	3%	11%	32%	53%
Part des Villages éco-certifiés dans le Volume d'Activité Villages (en %)	1%	3%	17%	38%	54%

\* à fin novembre 2012

**L'objectif pour 2013 est d'atteindre 70% du parc certifié.****Récapitulatif des villages éco-certifiés en exploitation à fin novembre 2012**

Certification Green Globe, sauf mention spécifique : EC (= Earth Check) ou EE (Ecolabel Européen)

Année de certification	France	EAF		Amériques	Asie
			hors France		
2008	Opio				
2009				Ixtapa (EC)	
2010	Chamonix			Cancun (EC) Colombus (EC)	Cherating Beach
2011	Tignes Val d'Isère Serre Chevalier La Palmyre Vittel Le Parc Vittel Ermitage		Napitia Marrakech Palmeraie Marrakech Medina Djerba la Douce Djerba la Fidèle Gregolimano Palmye Albion Les Villas d'Albion La Pointe aux Canonnières	Rio das Pedras (EC)	
2012	Peisey Aime la Plagne La Plagne 2100 Valmorel Les Chalets de Valmorel La Caravelle Les Boucaniers		St Moritz Wengen Cap Skirring Kemer Hammamet Bodrum		

**3.1.2. Certification de la construction**

En 2012, la construction du village de Valmorel a été récompensée par la certification « **NF Démarche HQE** » pour les phases de conception, programmation et réalisation. Ce label reconnaît la qualité environnementale dans quatre domaines : écoconstruction, éco-gestion, confort et santé.

Des **Guidelines Construction Environnementale** propres au Club Méditerranée servent de guide à destination des directeurs de programmes de la Direction de la Construction du Club Méditerranée chargés de la construction et de la rénovation des villages du Groupe.

Ces lignes directrices procèdent d'une réflexion globale sur l'application des enjeux environnementaux aux villages du Club Méditerranée, qu'ils soient situés dans les pays froids, tempérés ou chauds. Elles proposent des axes de réflexion sur chaque enjeu et préconisent des solutions pragmatiques. Les grands enjeux environnementaux sont classés selon les cinq grands thèmes eux-mêmes déclinés en problématiques techniques spécifiques : Energie, Eau, Déchets, Pollutions, et Biodiversité. Une sixième partie sur le thème de l'aménagement et de la gestion des plages et du littoral est en cours de validation, et viendra prochainement compléter ces Guidelines.

L'étude de faisabilité d'une labellisation BREEAM (Environmental Assessment Method du BRE) adaptée aux spécificités des villages du Club Méditerranée a été engagée avec le BRE (Building Research Establishment) et le Cabinet Greenaffair. La possibilité de décliner cette démarche sur tout nouveau projet de construction est toujours à l'étude.

## 3.2. CLIENTS : QUALITE ET SECURITE POUR ASSEOIR UNE CONFIANCE DURABLE

### 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 de conformité via les GM Mystère. La satisfaction de ses clients est une préoccupation constante du Club Méditerranée ; elle se mesure via l'enquête de satisfaction (le « GM Feedback »), le suivi des lettres des GM ou encore les enquêtes « à chaud » en village, les « Dites-nous tout » ainsi que sur une gestion personnalisée de l'ensemble des réclamations écrites.

*Voir le paragraphe 4.4.2.2. sur l'environnement de contrôle et les référentiels internes et 4.4.4. sur le Pilotage et surveillance du dispositif pour un descriptif complet des outils Qualité.*

En 2012, la Direction de la Qualité a contribué à améliorer les processus et la connaissance qualité au sein du Club Méditerranée notamment par :

- l'amélioration des outils Qualité avec un nouveau support de communication des résultats du « GM Feedback » pour être au plus près des équipes opérationnelles,
- le développement d'un outil ergonomique pour gérer les standards produits,
- la création d'un site d'hébergement des données et résultats qualité à destination des opérationnels,
- des analyses ad hoc pour mieux comprendre la satisfaction de nos clients.

Par ailleurs, le département Qualité contribue aux évolutions stratégiques du Club Méditerranée : le questionnaire du « GM Feedback » a évolué afin de suivre l'appréciation :

- des prestations spécifiques Villages 5 Tridents et Espaces 5 Tridents,
- du programme de fidélité,
- de l'accueil en village pour les nouveaux GM.

En outre, un questionnaire spécifique a été créé pour les chalets de Valmorel.

### 3.2.2. La sécurité, l'hygiène et la santé

La politique Sécurité, Hygiène et Santé du Club Méditerranée est portée par un service dédié du siège rattaché au Secrétariat Général.

Elle est basée sur :

- l'information : rédaction des pages « santé » du Trident, conseils aux voyageurs ;
- la prévention, au travers d'une veille sanitaire monde : maladies émergentes, suivi des épidémies, de la définition des procédures sanitaires (hygiène alimentaire, petite enfance, sports, loisirs), d'audits sanitaires réalisés par des médecins hygiénistes en village ;
- la formation : réalisation et diffusion de modules sur les différents thèmes : santé, addiction, gestes d'urgence, alimentation, soleil, mais aussi formation des médecins (plongée et petite enfance) et organisation de séminaires des médecins hygiénistes ;
- l'assistance médicale : collaboration avec Europ Assistance dans la gestion des cas difficiles, soutien psychologique en cas de crise ;
- la gestion de crise : disponibilité « H24 », coordination des différents acteurs de la crise.

*Voir le paragraphe 4.4.2.3. sur « les acteurs » pour un descriptif complet de l'organisation de la Direction Sécurité Hygiène Santé.*

Les avancées notables de 2012 sont les suivantes :

- Différents modules de prévention ont été dispensés au personnel des villages :
  - 1 200 GO/GE formés au module « prévention santé »,
  - 1 300 GO/GE formés à la prévention alcool (un partenariat avec le Pr Philippe Batel nous a permis d'élaborer un nouveau module adapté à la population GO/GE),
  - 350 volontaires formés aux gestes d'urgence,
  - 500 volontaires formés à l'utilisation du défibrillateur,
  - 500 GO/GE formés à l'hygiène alimentaire (le nouveau module créé à l'attention du personnel cuisine et bar a été déjà largement diffusé en village) ;
- Les règles d'hygiène et de sécurité, classées par métier, ont été réactualisées et mises en ligne, sur un site accessible à partir des villages ;
- En partenariat avec des associations locales, le personnel du village de Cap Skirring ainsi que les communautés locales bénéficient d'un test gratuit de dépistage du Sida, et d'un accompagnement pour l'accès aux soins et leur suivi ;
- Dans le cadre d'un partenariat avec la GBC (Global Business Coalition for Health), puis avec « Santé En Entreprises », le Club Méditerranée a participé à l'opération « un voilier contre le VIH », permettant aux salariés du village



des Boucaniers (Martinique) et aux communautés locales de bénéficier d'un test de dépistage gratuit et de programmes de prévention à proximité du village.

Pour l'exercice 2011-2012, le nombre de sinistres (vols et accidents) en village est stationnaire tandis que les coûts relatifs à ces sinistres baissent de 63% par rapport à l'exercice précédent, passant de 3,2 M€ en 2011 à 1,2 M€ en 2012.

### 3.2.3. L'accessibilité des villages aux personnes handicapées

Un groupe de travail sur l'accessibilité aux différents handicaps des ERP (Etablissement Recevant du Public) constitué de la Direction de la Construction, de la Direction Technique, de la Direction Juridique, du Marketing Stratégique, et qui rapporte au Directeur Général Villages EAF, coordonne la mise en conformité des villages de France à la réglementation qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> 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 en 2011. La phase 1 des travaux a commencé en 2012 avec la mise en conformité des chambres dans 6 villages France sur 25.

## 3.3 COLLABORATEURS: RESPONSABILITE, EMPLOYABILITE

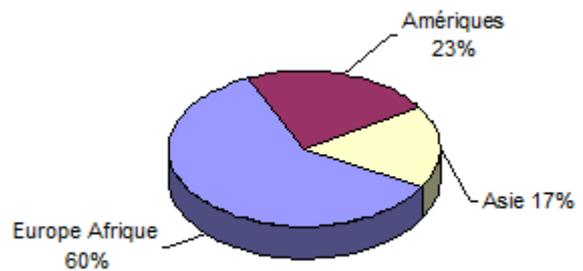
### 3.3.1. La situation de l'emploi

#### 3.3.1.1 LES EFFECTIFS

Le groupe Club Méditerranée compte en 2012 **12 827** collaborateurs en équivalent temps plein (ETP), répartis par zone géographique entre le Corporate, les Business Units commerciales et / ou opérationnelles.

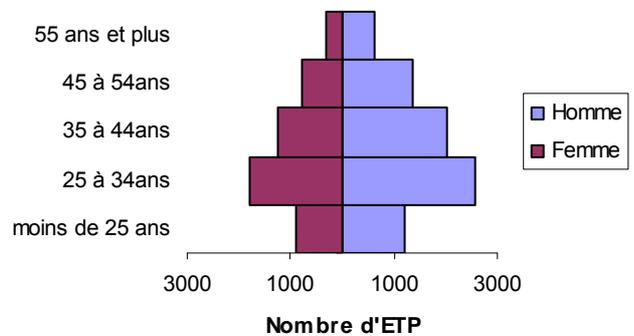
L'emploi de ces salariés engendre **37 855** affectations (nombre de contrats gérés et reflet de notre activité saisonnière en village) et un nombre de salariés présents au moins une fois sur l'année 2012 égal à **22 972**.

**Graphe 1 : Répartition des effectifs par BU en 2012 - en ETP (Périmètre Monde hors Corporate)**

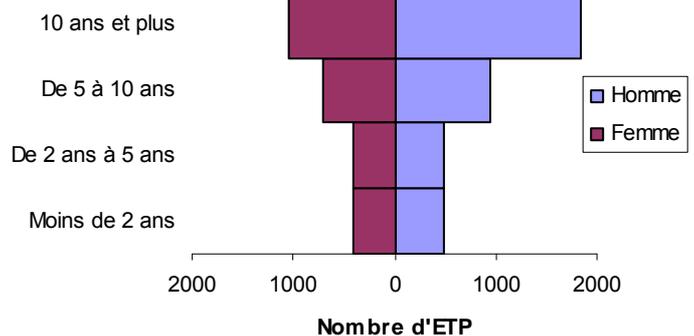


**Graphe 2 : Pyramides des âges et ancienneté en 2012 (Périmètre Monde)**

**Pyramide des âges**



**Pyramide des anciennetés (focus permanents)**



**Tableau 1 - Répartition des effectifs par zone géographique, genre, âge, ancienneté et site de travail (Périmètre Monde)**

Indicateurs Ressources Humaines	2010	2011	2012
<b>Effectifs Groupe</b>			
Nombre de salariés	23 752	23 348	22 972
Nombre d'affectations	38 691	38 860	37 855
Nombre d'ETP	13 340	12 974	12 827
dont % de femmes	38%	39%	39%
dont % d'hommes	62%	61%	61%
dont % d'employés à contrat à durée indéterminée	50%	51%	49%
<b>Effectifs par âge</b>			
Moins de 25 ans	16%	16%	17%
De 25 à moins de 35 ans	36%	35%	34%
De 35 à moins de 45 ans	25%	25%	25%
De 45 à moins de 55 ans	16%	17%	17%
55 ans et plus	7%	7%	7%
<b>Effectifs par ancienneté (permanents)</b>			
Moins de 6 mois	6 725	6 561	6 336
De 6 mois à moins de 2 ans	5%	5%	5%
De 2 à moins de 5 ans	8%	9%	9%
De 5 à moins de 10 ans	19%	17%	14%
10 ans et plus	33%	28%	26%
	35%	41%	46%
<b>Effectifs Sièges &amp; Bureaux de Pays</b>			
Nombre de salariés	2 318	2 275	2 309
Nombre d'affectations	2 834	2 797	2 634
Nombre d'ETP	2 018	1 945	1 945
dont % de femmes	67%	67%	67%
dont % d'hommes	33%	33%	33%
dont % d'employés à contrat à durée indéterminée	95%	96%	96%
<b>Effectifs par âge</b>			
Moins de 25 ans	3%	3%	3%
De 25 à moins de 35 ans	32%	31%	29%
De 35 à moins de 45 ans	34%	34%	35%
De 45 à moins de 55 ans	22%	23%	23%
55 ans et plus	8%	9%	10%
<b>Effectifs par ancienneté (permanents)</b>			
Moins de 6 mois	1 916	1 862	1 864
De 6 mois à moins de 2 ans	1%	2%	2%
De 2 à moins de 5 ans	8%	10%	12%
De 5 à moins de 10 ans	22%	18%	15%
10 ans et plus	20%	19%	20%
	49%	51%	51%
<b>Effectifs Villages</b>			
Nombre de salariés	21 434	21 073	20 663
Nombre d'affectations	35 857	36 063	35 221
Nombre d'ETP	11 322	11 029	10 882
dont % saison Hiver	46%	47%	48%
dont % saison Été	54%	53%	52%
dont % de femmes	33%	34%	35%
dont % d'hommes	67%	66%	65%
dont % de GO	36%	38%	39%
dont % de GE	64%	62%	61%
dont % d'employés à contrat à durée indéterminée	42%	43%	41%
<b>Effectifs par âge</b>			
Moins de 25 ans	18%	19%	19%
De 25 à moins de 35 ans	36%	36%	35%
De 35 à moins de 45 ans	23%	23%	24%
De 45 à moins de 55 ans	15%	16%	16%
55 ans et plus	6%	7%	7%
<b>Effectifs par ancienneté (permanents)</b>			
Moins de 6 mois	4 809	4 699	4 473
De 6 mois à moins de 2 ans	7%	7%	6%
De 2 à moins de 5 ans	8%	9%	8%
De 5 à moins de 10 ans	18%	16%	14%
10 ans et plus	38%	32%	29%
	29%	37%	43%

La proportion de femmes est plus importante au sein des sièges et bureaux de pays qu'en villages. La part des salariés de plus de 10 ans d'ancienneté ne cesse de progresser depuis 2010 pour atteindre 46% des effectifs permanents en

2012. La part des contrats à durée indéterminée rencontre une grande disparité selon les populations puisqu'en villages ils représentent 41% contre 96% aux sièges et bureaux de pays.

**Tableau 2 – Activités sous-traitées (Périmètre CMSA + filiales France)**

Principaux poste de sous-traitance (supérieurs à 1000K€) (Villages CMSA, filiales et siège) en K€	2010	2011	2012
Ecole de ski (ESF)	12 052	11 922	12 535
Maintenance	9 286	9 088	9 501
Hébergement	4 765	2 228	1 457
Prestations informatiques	4 400	4 600	5 052
Lingerie	2 847	2 920	3 028
Sous-traitance fixe + sécurité	2 327	4 867	3 984
Prestations extérieures	1 491	1 691	1 730
Spa	1 472	1 126	439

D'une année sur l'autre, le Club Méditerranée sous-traite toujours les mêmes types d'activités. En 2012, les contrats d'hébergement de Peisey, Tignes et Méribel ont été réinternalisés, et le spa de Peisey a été réinternalisé.

Les activités qui représentent désormais les plus grosses dépenses sont : l'école de ski, la maintenance, la sécurité / gardiennage, l'hébergement (parties communes..) et la lingerie.

**Tableau 3 – Masse Salariale (Périmètre Monde)**

Masse Salariale Monde (en M€ et à taux constant)	2010	2011	2012	Var 12 vs 11	Var 12 vs 10
Population Sièges & Bureaux de Pays	(115,4)	(122,3)	(124,1)	1,4%	7,5%
Population Villages	(175,0)	(177,1)	(181,3)	2,4%	3,6%
<b>Population Monde</b>	<b>(290,4)</b>	<b>(299,5)</b>	<b>(305,4)</b>	<b>2,0%</b>	<b>5,2%</b>

### 3.3.1.2 ENTREES ET SORTIES (Périmètre Monde)

Mouvement Effectifs		2010	2011	2012
<b>Permanents / CDI</b>				
<b>Embauches</b>	<b>Global</b>	<b>1 193</b>	<b>1 207</b>	<b>1 223</b>
	Recrutement	653	717	702
	Permanisation	540	490	521
	<b>Population Sièges &amp; Bureaux de Pays</b>	<b>304</b>	<b>342</b>	<b>381</b>
	Recrutement	147	194	245
	Permanisation	157	148	136
	<b>Population Villages</b>	<b>889</b>	<b>865</b>	<b>842</b>
	Recrutement	506	523	457
	Permanisation	383	342	385
<b>Départs</b>	<b>Global</b>	<b>959</b>	<b>814</b>	<b>658</b>
	à l'initiative du salarié	402	474	384
	à l'initiative de l'employeur	505	312	213
	d'un commun accord	50	21	33
	autres (décès, retraite, maladie)	2	7	28
	<b>Sièges &amp; Bureaux de Pays</b>	<b>281</b>	<b>218</b>	<b>240</b>
	à l'initiative du salarié	97	139	138
	à l'initiative de l'employeur	132	59	71
	d'un commun accord	50	20	30
	autres (décès, retraite, maladie)	2	0	1
	<b>Villages</b>	<b>678</b>	<b>596</b>	<b>418</b>
	à l'initiative du salarié	305	335	246
	à l'initiative de l'employeur	373	253	142
	d'un commun accord	0	1	3
	autres (décès, retraite, maladie)	0	7	27
<b>Mouvement Effectifs</b>				
<b>Saisonniers / CDD</b>				
<b>Embauches</b>		25 269	25 820	25 280
	Sièges & Bureaux de Pays	245	202	235
	Villages	25 024	25 618	25 045

L'analyse des flux de main d'œuvre montre depuis 2010 une hausse des embauches et une baisse des sorties pour les contrats à durée indéterminée. Les embauches de contrats à durée déterminée sont restées relativement stables sur la période.

**Tableau 4 – Mobilité géographique des populations extracommunautaires (accueillies en France)**

	Pays d'origine des GE extra communautaires					
	Hiver			Eté		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Turquie	130	144	172	0	0	0
Tunisie	59	61	58	0	0	0
Maroc	112	90	84	30	30	25
Ile Maurice	7	25	45	14	20	44
Brésil	5	2	7	0	0	0

Un accord sur les droits fondamentaux au travail et la mobilité transnationale des personnels GE dans la zone Europe-Afrique a été signé le 28 juillet 2009 avec le syndicat européen EFFAT (Fédération européenne des syndicats des

Secteurs de l'alimentation, de l'agriculture, du tourisme et des branches connexes) et le syndicat international UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes).



Cet accord contient deux volets :

- un premier volet sur le respect dans tous les établissements du Club Med à travers le monde des normes sociales fondamentales, telles que l'interdiction du travail des enfants ou le droit de s'affilier à un syndicat ;
- un second volet, qui vise à encadrer la mobilité des personnels GE non européens de la zone Afrique vers les villages situés en Europe.

L'accord initial datant de 2004 avait permis d'initier une mobilité de GE originaires de la Turquie vers la France durant les saisons d'hiver. Le retour très positif de cette initiative de mobilité transnationale a conduit l'entreprise à envisager sa pérennité et son extension à des GE originaires d'autres pays de la zone Europe-Afrique.

Comme cela avait été le cas les années précédentes, la mobilité de nos personnels GE extracommunautaires a continué de progresser en 2012, en ligne avec notre souhait de dynamiser cette mobilité et ce conformément à nos engagements conventionnels.

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 et 5 tridents.

### 3.3.1.3 LA REMUNERATION

**Tableau 5 – Coût moyen salaires chargés (Périmètre Monde)**

Coût moyen mensuel des salaires chargés par équivalent temps plein (en €)	2010	2011	2012
<b>Population Sièges &amp; Bureaux de Pays</b>			
Coût Moyen GO Permanents	(4 166)	(4 404)	(4 466)
Coût Moyen GO Saisonniers	(2 404)	(2 542)	(2 608)
<b>Population Villages</b>			
Coût Moyen GO Permanents	(1 116)	(1 178)	(1 257)
Coût Moyen GO Saisonniers	(1 281)	(1 336)	(1 374)

### 3.3.2. L'organisation du travail

**Tableau 6 – Horaires moyen (Périmètre France)**

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.

**Tableau 7 – Absentéisme (Périmètre CMSA)**

<b>Absentéisme Population CMSA uniquement</b>	2010	2011	2012
<b>Population Totale CMSA</b>			
Taux Absentéisme (%)	3,6%	3,9%	4,1%
Durée Totale en jours	48 097	54 589	56 851
Nombre de saisies d'absences	6 934	7 532	9 528
Durée Moyenne par Absence (en j)	6,9	7,2	6,0
<b>Population Villages CMSA</b>			
Taux Absentéisme (%)	3,0%	3,4%	3,7%
Durée Totale en jours	28 577	34 135	36 311
Nombre de saisies d'absences	5 704	6 187	8 325
Durée Moyenne par Absence (en j)	5,0	5,5	4,4
<b>Population Sièges CMSA</b>			
Taux Absentéisme (%)	5,6%	5,8%	5,7%
Durée Totale en jours	19 520	20 454	20 540
Nombre de saisies d'absences	1 230	1 345	1 203
Durée Moyenne par Absence (en j)	15,9	15,2	17,1

### 3.3.3. Les relations sociales (Monde)

#### 3.3.3.1 CLUB MEDITERRANEE SA

Périmètre : Siège Paris La Villette / Bureau Lyon / 42 Agences de Voyages Club Med Voyage (CMV) en France / Salariés CMSA basés à St Ouen / Villages France hors filiales

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) :

Le **Comité d'Entreprise (CE)**, composé de 12 membres titulaires, 12 membres suppléants et 5 Représentants Syndicaux, se réunit mensuellement. Il a été convoqué au cours de l'exercice 2012 pour des réunions Extraordinaires à 14 reprises. Les grands thèmes abordés en 2012 ont été :

- le projet « AZUR » : évolution d'organisation de la Business Unit Europe-Afrique (EAF),
- la rémunération variable des personnels d'agences de voyages Club Med Voyage,
- le projet d'optimisation du traitement des factures pour les sièges et villages au service comptabilité.

Le **Comité Européen de Dialogue Social (CEDS)**, créé depuis 1996 (avant que la loi ne l'impose), est composé actuellement de 10 membres (6 Français, 2 Italiens, 1 Grec et 1 Portugais). Il s'est réuni à Paris le 15 octobre 2012 pour la réunion plénière annuelle. Une formation des membres sur les Relations Sociales a été dispensée ensuite pendant deux jours sur le village de Vittel (Vosges, France).

Le **Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)** est composé de 12 membres travaillant au siège de La Villette, au bureau de Lyon, dans les agences de voyages, sur le site de St Ouen et dans les villages. Sa composition a été renouvelée le 1<sup>er</sup> octobre 2012.

Le siège de La Villette, le bureau de Lyon et chaque village situé en France comportent une instance des **Délégués du Personnel**, qui se réunit tous les mois.

Les accords collectifs signés :

Le Club Méditerranée a signé en juin 2012, avec l'ensemble des 5 Organisations Syndicales, **un accord sur l'Egalité Professionnelle entre les Hommes et les Femmes** d'une durée de trois ans.

L'accord sur l'emploi des salariés seniors, signé en décembre 2009, poursuit son déploiement.

Conformément aux engagements pris, une commission de suivi de l'accord Séniors est organisée annuellement avec l'ensemble des Délégués Syndicaux Centraux. La première s'est tenue le 28 avril 2011, la seconde le 11 avril 2012. L'accord devait initialement arriver à échéance fin 2012, cependant, son terme est repoussé jusqu'à la promulgation des dispositions légales sur le futur contrat de génération (courant 2013).

L'accord sur l'Emploi du personnel en situation de Handicap, arrivant à échéance à fin 2012, fera l'objet début 2013 d'une renégociation avec les Organisations Syndicales.

#### 3.3.3.2 FILIALES FRANCAISES

Voici la liste des différentes filiales françaises de plus de 50 salariés du Club Méditerranée :

- Société Hôtelière du Chablais (SHC) : village de La Caravelle (Guadeloupe),
- Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme (SGHT) : village de Pompadour (Corrèze),
- Société Martiniquaise de Villages de Vacances (SMVV) : village des Boucaniers (Martinique),



- Société de Villages de Vacances (SVV) : village d'Opio-en-Provence (Alpes Maritimes),
- Club Méditerranée Centre d'Appel Européen (CMCAE) : bureau de St Ouen (Seine Saint Denis).

Est présent dans chacune des filiales :

- Un Comité d'Entreprise (CE),
- Un Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT),
- Une instance de Délégués du personnel (DP),
- Une ou plusieurs organisations syndicales.

Chaque filiale négocie et conclut ses propres accords collectifs sur les thématiques salariales, temps de travail, égalité de traitement (accords séniors, égalité professionnelle hommes / femmes)...

### 3.3.3 VILLAGES HORS FRANCE

Dans l'ensemble des pays où le Club Méditerranée exploite un ou plusieurs villages, il existe une représentation syndicale et/ou une représentation du personnel.

Les relations sociales sont gérées localement à la fois à l'échelle du village et du pays en fonction des thématiques.

### 3.3.4 La formation

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

- Poursuivre le développement de nos filières commerciales :
  - Renforcer notre orientation Client ;
  - Développer une posture commerciale en cohérence avec notre positionnement haut de gamme.
- Poursuivre la professionnalisation des équipes GO et GE pour délivrer une prestation combinant le chic, l'informel et le convivial.
- Poursuivre le développement des managers pour accroître la motivation et faire vivre l'Esprit Club Med.

**Tableau 8 - Formation en 2012 (Périmètre monde)**

	2010			2011			2012		
	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire	Nombre de stagiaires	Heures	Heures / stagiaire
Europe-Afrique	8 588	128 970	15,02	10 247	140 513	13,71	11 863	120 703	10,17
AM Nord	11 149	84 317	7,56	10 883	81 000	7,44	7 284	103 953	14,27
Asie	4 328	24 250	5,60	5 029	29 979	5,96	4 231	36 494	8,63
AM Latine	2 631	12 309	4,68	2 304	13 231	5,74	2 586	17 276	6,68
<b>Total</b>	<b>26 696</b>	<b>249 846</b>	<b>9,36</b>	<b>28 463</b>	<b>264 723</b>	<b>9,30</b>	<b>25 964</b>	<b>278 425</b>	<b>10,72</b>

#### 3.3.4.1. 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, organisé dans le village de Vittel (Vosges, France) avec plus de 1 600 stagiaires venus du monde entier.

La nouvelle édition 2012 a eu notamment pour objectifs de :

- Développer et renforcer les savoir-faire techniques et comportementaux de nos équipes GO et GE en mettant l'accent sur la dimension relationnelle dans un environnement haut de gamme, convivial et multiculturel.
- 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...)
- Renforcer les compétences managériales en lien avec l'Esprit Club Med.

Depuis 2010, un Campus a également lieu en Asie. En 2012, ce campus a eu lieu à Cherating, avec environ 250 stagiaires (bureaux et villages).

#### 3.3.4.2 GO SIEGES ET BUREAUX

Le Club Med a mis en place, depuis 4 ans, un programme de formation pour accélérer le développement du potentiel managérial des **GO Clés Siège et Bureaux** (dénomination correspondant aux hauts potentiels du Club Méditerranée).

Ce programme de formation spécifique vise à :

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

En outre, compte tenu des enjeux d'internationalisation du Club Med, les GO clés suivent également un programme de formation linguistique (anglais ou français).

Une trentaine de GO ont intégré le **Programme Expert**. Ce programme, créé en 2012 cible les GO connus et reconnus pour leur expertise, engagés dans la réussite de l'entreprise, maîtrisant une compétence spécifique au Club Med, dans un domaine fondamental pour ses clients, son business ou ses GO/GE.

Les objectifs du programme Expert sont les suivants :

- Valoriser et fidéliser les GO Experts au travers d'un programme sélectif ;
- Favoriser la transmission des compétences rares afin de les pérenniser dans l'entreprise ;
- Développer, au-delà de leur expertise, des compétences transversales leur permettant de continuer à progresser et à renforcer leur rôle d'expert.

Depuis deux ans, tous les **managers Siège et Bureaux** ont intégré 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 et nos principes de management.

Ce programme pérenne est en cours de déploiement sur l'ensemble des business units du Club Méditerranée.

### 3.3.5. L'égalité de traitement

Signataire de la **Charte de la Diversité** dès 2004 (année de sa création), le Club Méditerranée est depuis longtemps sensibilisé aux questions de diversité dans l'entreprise. Par tradition et compte tenu notamment des pays où il est implanté, le Club Méditerranée favorise le pluralisme des origines et recherche la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières.

Ce "brassage culturel", cette diversité, sont des éléments fondamentaux qui construisent depuis de nombreuses années, mais aujourd'hui plus que jamais, la culture et l'identité du Club Méditerranée.

La Diversité fait aujourd'hui partie des sujets stratégiques d'entreprise, inscrit dans la durée, fidèle à l'histoire et aux valeurs du Club Méditerranée. A ce titre, une **Charte Ethique**, présentant les engagements et les responsabilités du Club Méditerranée en la matière, a été signée en janvier 2009.

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 Méditerranée, l'une portant sur la discrimination potentielle liée au genre, 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, qui ont servi notre ambition d'ancrer la Diversité dans les process et faire perdurer le capital et la légitimité diversité / multi-culturalité de l'entreprise. L'enjeu 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.

Voici une synthèse des actions mises en œuvre :

- Application des recommandations AVERROES à l'occasion de la refonte du site internet RH : suppression de la mention « langue maternelle » au profit de « langue la mieux maîtrisée », ajout de la mention « sans diplôme / sans qualification », explications fournies pour 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 (une journée avec concepts et mises en situation, dispensée par le cabinet ISM Corum, qui a accompagné le Club Méditerranée dans la démarche AVERROES) à destination du personnel RH Sièges et Villages et des séniors 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,
- Signature d'un accord collectif sur l'égalité entre les hommes et les femmes,
- Visuels de communication « marque employeur » mettant en valeur du personnel de genre et d'origine sous représenté.



### ➤ LIEE A L'ORIGINE

Les accords passés avec les pays dans lesquels le Club Méditerranée est implanté participent d'une gestion internationale des salariés et met en lumière l'une de nos valeurs fondamentales : **la multi-culturalité**.

La diversité du recrutement des GO et des GE se traduit ainsi par le nombre de nationalités d'origine différentes représentées dans chaque village :

- 98 nationalités représentées,
- 85% des villages du Club Méditerranée accueillent 7 nationalités ou plus parmi leurs employés,
- 35% des villages accueillent 14 nationalités ou plus,
- certains villages peuvent même accueillir jusqu'à 26 nationalités différentes.

### ➤ LIEE A L'AGE

La société Club Méditerranée SA ainsi que l'ensemble des filiales françaises du Club Méditerranée (détaillées précédemment) ont conclu en 2009 un accord collectif ou plan d'action sur l'emploi du personnel dit « sénior », c'est-à-dire âgé de 50 ans et plus.

L'accord de la société Club Méditerranée SA a retenu, compte tenu des spécificités de l'entreprise (effectifs majoritairement en village, contraintes liées à la mobilité géographique), un objectif global de maintien dans l'emploi et les domaines d'actions suivants :

- Le développement des compétences, qualifications et accès à la formation,
- La transmission des savoirs et compétences et le développement du tutorat :
  - L'aménagement des fins de carrières et la transition entre activité et retraite,
  - L'anticipation des carrières professionnelles via la mise en place d'entretiens de mi-carrière pour les salariés entrant dans leur 46<sup>ème</sup> année.

Une commission de suivi des indicateurs est organisée chaque année avec les Délégués Syndicaux Centraux, elle s'est tenue cette année le 11 avril 2012.

L'accord a permis notamment de :

- Créer une équipe de recruteurs seniors occasionnels : les Découvreurs de Talents. Au nombre de 16, basés à Paris, ils animent environ tous les mois des sessions de recrutement pour les villages, ce qui leur permet à la fois de développer de nouvelles compétences et de transmettre leur savoir et leur expérience,
- Créer des ateliers d'accompagnement à la retraite sur le plan personnel : permet aux salariés de 58 ans de s'exprimer sur leur approche de la transition entre la vie professionnelle et la retraite au travers de thèmes comme la famille, la transmission du patrimoine, la santé...

Des actions comme le tutorat ou le parrainage n'ont en revanche pas pu être pour le moment déployées, mais seront de nouveau abordées dans le cadre d'un nouvel accord relatif au contrat de génération, qui sera négocié au cours du premier semestre 2013.

### ➤ LIEE AU GENRE

L'ensemble des filiales françaises du Club Méditerranée (détaillées précédemment) a conclu entre 2011 et 2012 un accord sur l'Egalité Professionnelle entre les Hommes et les Femmes avec leurs Organisations Syndicales respectives.

La société Club Méditerranée SA a, quant à elle, signé l'accord Egalité Professionnelle en juin 2012 avec l'ensemble des 5 Organisations Syndicales.

Cet accord s'applique aux salariés travaillant en France (villages, agences ou bureaux) ou soumis à la législation française du travail. Il vise à faire progresser le principe d'égalité professionnelle dans les relations de travail et de permettre à chacun d'exercer davantage sa responsabilité familiale, s'articule autour de 3 domaines d'actions : le **recrutement**, la **promotion** et l'**articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle**.

Voici quelques exemples de mesures mises en place dans le cadre de cet accord :

- Fixation d'objectifs de progression de la proportion de femmes promues Responsables de Services dans les filières Mini Club, Événementiel et Bar,
- Mise en place d'un entretien de départ et de reprise d'activité avec le manager lors des congés maternité, paternité et parentaux,
- Prise en charge du congé paternité au-delà du plafond de la sécurité sociale,
- Extension des cas de recours aux congés exceptionnels « enfants malades » (5 jours par an) pour :
  - la période d'adaptation au mode de garde de l'enfant (crèche, assistante maternelle, nourrice)
  - la rentrée scolaire en 1<sup>ère</sup> année de maternelle.

Une commission de suivi des indicateurs sera organisée chaque année avec les Délégués Syndicaux Centraux.

### ➤ LIEE A LA SITUATION DE HANDICAP

La mobilisation sur le sujet du handicap se poursuit. Créée en 2007 à Paris au sein de la société Club Méditerranée SA via la signature d'un accord avec l'ensemble des 5 Organisations Syndicales, la **Mission Handicap**, par le biais de sa responsable, a permis notamment :

- d'adapter les processus de recrutement et d'intégration des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise,
- de mettre en place un suivi des salariés se signalant en situation de handicap,

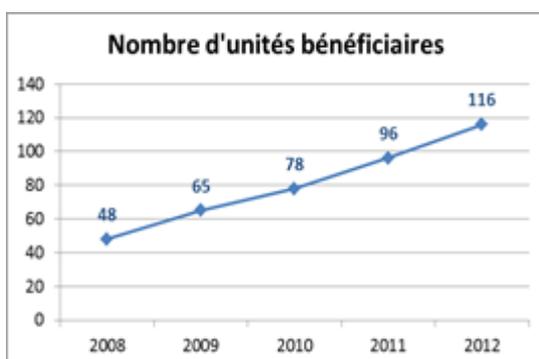
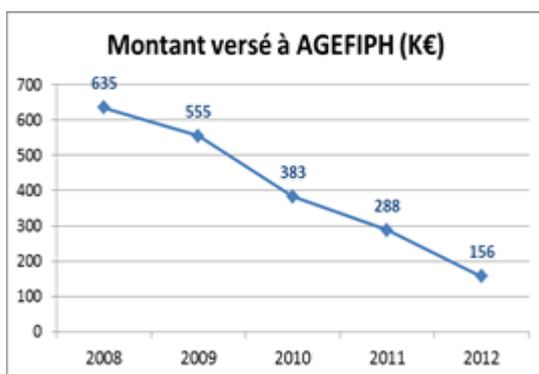
- d'apporter, pour ceux qui en avaient besoin, des aménagements de postes de travail tant matériels que par des adaptations d'horaires.

La Mission Handicap s'est développée en 2010 avec le recrutement d'une **Chargée de Recrutement** basée au **Bureau de Lyon** avec les équipes de recrutement Villages et auprès des Gestionnaires Ressources Humaines (GRH) ce qui permet depuis :

- 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 2012 :**

- **36** salariés saisonniers recrutés durant l'année dont 2 étaient en chômage longue durée,
- **12** salariés, depuis de nombreuses années dans l'entreprise, ont fait la démarche en 2012 de nous remettre leur Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH),
- **2** salariés saisonniers villages recrutés en contrat d'alternance et 2 salariés stagiaires ont bénéficié d'un CDD en village suite à leur stage,
- **1** salarié saisonnier recruté au poste de barman a évolué vers un poste d'assistant Chef de Bar, 1 salarié saisonnier recruté au poste de commis de cuisine a évolué vers un poste de demi-chef de partie,
- Sur nos salariés en situation de handicap, **4** salariés sont identifiés comme des « potentiels », ils suivent de ce fait un programme de développement spécifique à leur évolution,
- **1** salarié en CDD et **1** salarié en contrat de professionnalisation au siège de Paris.



**>> Les actions engagées :**

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

- par des actions de formation et de sensibilisation des salariés en France,
- 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 (sièges ergonomiques, logiciels pour mal voyant...) 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 sa participation durant la semaine nationale du handicap aux salons de l'ADAPT à Lyon et Paris, par sa présence sur internet avec le handi chat,
- par des contacts avec les Cap Emploi et les référents handicap des pôles emploi (toutes régions en France),
- par des partenariats privilégiant la présence des offres d'emplois sur des sites internet de recrutement spécialisé handicap (AGEFIPH, handica.fr, jobéka, ....) :
  - par le renouvellement de partenariat avec 2 sites généralistes : « Régionjob.com », « Monster.fr »,
  - par une présence sur des supports média : la revue « Etre » pour faire connaître les engagements de l'entreprise ainsi que le logo et la signature de la mission Handicap.

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 sont 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 l'entreprise de communication de la Mission Handicap afin que les prestations d'imprimerie se fassent avec des ESAT ou EA. Il en est de même avec l'entreprise de communication du service recrutement de Lyon,
- Partenariat du service Publicité du Club Méditerranée avec HANDI PRO AM avec dotation d'un séjour dans le cadre de leur compétition.

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](http://www.clubmedjobs.fr)). Le site a obtenu le **"label argent" de l'accessibilité « BrailleNet »** dès sa première présentation.



Le nouveau logo :



### 3.4. COMMUNAUTES : RESPECTER, CONTRIBUER, FAIRE AIMER

Remarque préalable : il est à noter qu'au-delà des actions décrites ci-dessous, la gestion des impacts sur les communautés locales est également prise en compte dans le cadre du déploiement de Green Globe (*voir paragraphe 3.1.1 sur la certification des villages*). Ce dernier a en effet une incidence sur les relations avec les communautés d'accueil, au travers notamment des critères issus des domaines socio-économique et culturel.

#### 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 2012, avec la poursuite de la diffusion du dépliant conjoint Club Méditerranée – ECPAT adapté à la dernière 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 2012, plus de 70 000 dépliants ont été envoyés au domicile des clients français, ce qui porte à plus de 610 000 le nombre de dépliants envoyés depuis 2005.

En matière de prévention sur le terrain, le soutien à l'association Atfalouna, qui assiste les enfants des rues 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'Europe-Afrique. 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 les spécificités du Village 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. Fin 2012, ces affiches sont ainsi déployées dans plus de 10 000 chambres GM.

Dans le cadre des formations Green Globe, tous les GO et GE des villages concernés se voient aussi invités à jouer un rôle de sensibilisation sur ces sujets auprès des GM.

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

Dans la charte éthique sont repris les engagements et principes qui régissent la relation de l'entreprise à l'égard de ses pays d'accueil.

Depuis 2012, la charte éthique est présentée sur le site Clubmedjobs.com et présentée et téléchargeable sur le site institutionnel.

*Pour plus de précisions sur la charte éthique et sur sa diffusion, voir aussi le paragraphe 4.4.2.2. « L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE » / « Référentiels internes » et accédez à la charte éthique sur le lien :*

**[www.clubmed-corporate.com/charteethique](http://www.clubmed-corporate.com/charteethique)**

### 3.4.1.4. AU TRAVERS DE L'ACCORD SUR LES DROITS FONDAMENTAUX SIGNE AVEC DES SYNDICATS EUROPEENS ET INTERNATIONAUX

Comme évoqué dans la rubrique « Mobilité géographique des populations extracommunautaires » (page 55), un accord **sur les droits fondamentaux au travail** et la mobilité transnationale des personnels GE dans la zone Europe-Afrique a été signé le 28 juillet 2009 avec le syndicat européen **EFFAT** (Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture, du tourisme et des branches connexes) et le syndicat international **UITA** (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes).

Cet accord contient un volet sur le respect dans tous les établissements du Club Med à travers le monde des normes sociales fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), telles que l'interdiction du travail des enfants ou le droit de s'affilier à un syndicat.

## 3.4.2. Contribution au développement local

### 3.4.2.1. PAR L'EMPLOI LOCAL

Proportion des emplois locaux en village Monde	2010	2011	2012
Emplois locaux GO/GE	77,12%	76,23%	74,26%
Emplois internationaux GO/GE	22,88%	23,77%	25,74%

Le Club Med développe l'emploi local en recrutant des GE et GO sur ses secteurs, tout en permettant la mobilité des équipes, assurant ainsi une grande mixité au sein des villages.

### 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 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'Amérique, d'Asie et d'Europe-Afrique ;
- une présence renforcée de l'Université des Talents lors des ouvertures ou des rénovations de villages pour des formations sur site.

**Tableau 9 – Développement des GE (périmètre Monde)**

Evaluations réalisées en Village	2010	2011	2012
% des postes GE évalués	65%	67%	66%*
Formation des GE affectés	2010	2011	2012
% des GE formés	33,55%	35,76%	35,04%
Mobilité professionnelle	2010	2011	2012
% des GE ayant changé de fonction saison Hiver N vs N-1	7,47%	6,96%	5,24%
% des GE ayant changé de fonction saison Été N vs N-1	6,56%	6,14%	6,03%
% des GE ayant travaillé dans un autre pays que leur pays d'origine	9,00%	9,20%	10,01%

(\*) Estimées au 1er nov

### 3.4.2.3. PAR LES ACHATS LOCAUX

Voir le paragraphe 3.5.2 « Fournisseurs : animer un partenariat responsable » / « Achats locaux »

### 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 du Club Méditerranée 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, pour un montant de 60 000 euros par an, et à œuvrer pour proposer des débouchés commerciaux aux produits des agriculteurs ainsi accompagnés. Il est ainsi le premier partenaire touristique de l'ONG Agrisud.



En 2012, le soutien à Agrisud s'est poursuivi et concrétisé sur plusieurs projets :

Brésil :

- maintien de l'accompagnement du groupement de production agricole de Serorgânico (à l'ouest de Rio) avec Abio, le partenaire local d'Agrisud,

- achats du Club Méditerranée auprès du groupement depuis l'été 2011, les produits bio qui en sont issus sont regroupés chaque jour au déjeuner en une salade composée, afin de les différencier et de les mettre en valeur auprès de la clientèle,

- le bilan du partenariat est positif, tant en termes de qualité de relation et de dialogue entre les partenaires que de satisfaction sur le plan de la relation commerciale. Certains ajustements sont à étudier (périodes de livraisons, volumes, variété de l'offre, ...) mais l'ensemble des parties s'est montré satisfait de ces premiers mois de fonctionnement, et prêt à s'impliquer afin de continuer à améliorer le partenariat.

Sénégal :

- Au Cap Skirring en 2012, les livraisons ont représenté près de 9,3 tonnes de produits de qualité (soit 21% des approvisionnements en légumes du Village du Club Méditerranée, offre multipliée par 3 par rapport à la saison précédente) et diversifiée (21 légumes différents); 149 femmes sont concernées,

- en lien avec les approvisionnements du village du Club Méditerranée auprès des maraîchères de la zone de Cap Skirring, des actions de communication auprès des clients se sont poursuivies :

- 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 accompagnées 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 mis en vente pour le bénéfice d'Agrisud sur la saison 2012.

Maroc :

Le projet, initié à Igran Asni en 2010, vise à professionnaliser des petites exploitations fruitières et à leur permettre de mieux valoriser leurs productions. La première phase a été mise en œuvre durant 18 mois (mi-2010 à fin 2011) dans le Cercle d'Asni (Province d'El Haouz - Sud Maroc) :

- 16 Très Petites Exploitations (TPE) ont été renforcées aux plans technique, économique et organisationnel,

- une coopérative agro-écologique a été créée pour assurer la durabilité des acquis du Projet,

- 963 tonnes de fruits ont été produites sur la campagne 2012 (soit +27% par rapport à 2011),

- 59% de fruits produits sont de premier choix (toutes espèces confondues),

- 2 tonnes de fruits sont écoulées vers le village Club Méditerranée de Marrakech,

- une dynamique est enclenchée : plus de 30 exploitations sont désireuses d'entrer dans la démarche.

Tunisie :

Particulièrement sensible au contexte créé par le Printemps Arabe, le Club Méditerranée a choisi en 2012 de porter un effort particulier sur la Tunisie et d'y élargir le partenariat qu'il développe déjà avec Agrisud dans d'autres pays.

En 2012, les premières missions d'Agrisud ont été menées sur Djerba et ont permis :

- d'identifier l'offre actuelle des produits sur l'île et son potentiel à court, moyen et long termes ;

- de déterminer les circuits à mettre en place pour chacun des produits (circuits direct, court et parfois long) ;

- d'identifier une partie des critères des cahiers des charges pour le référencement de produits.

Ainsi, depuis novembre 2012, c'est du miel produit sur l'île par un apiculteur accompagné par Agrisud qui est proposé sur les buffets du Village de Djerba La Douce.

**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 ce 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 Méditerranée Découverte et dans le cadre du déploiement de l'éco-certification Green Globe des Villages.

**3.4.2.6. PAR DES TRANSMISSIONS DE SAVOIR-FAIRE**

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

Avancées 2012 :

- Afin de faire face à la propagation rapide du Charançon Rouge, les Responsables Techniques et nos prestataires de gestion des espaces verts dans le bassin Méditerranéen ont

continué à bénéficier de formations sur les moyens de détection, de prévention et de traitement pour éradiquer cet insecte extrêmement nuisible pour les palmiers ; ces formations avaient été mises place en 2011 avec l'aide d'un chercheur de l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique).

- Dans l'optique de l'ouverture du prochain village Club Med de Guilin, en Chine, la construction d'une piscine à traitement entièrement biologique a été lancée en 2012. Il s'agira de la première du genre en Chine, ainsi que pour le Club Méditerranée.

### 3.4.3. Au-delà de la contribution : la solidarité avec la fondation Club Méditerranée

La Fondation Club Méditerranée, qui a fêté ses 34 ans en 2012, a pour vocation de favoriser le bénévolat et le transfert de compétence des salariés pour des missions solidaires ainsi que le recyclage du matériel Club Méditerranée utile aux associations.

En 2012, ce sont 2 115 GO bénévoles qui ont œuvré sous son égide, et leur implication a représenté 11 486 heures de bénévolat dont 7 584 sur le temps de travail. Le nombre d'heures consacrées à réaliser des missions solidaires est en augmentation de +16% par rapport à 2011.

Cette année a été marquée par le douzième anniversaire du Goûter planétaire, qui a accueilli 3 000 enfants dans le monde, la réédition de la collecte au profit de l'association Petits Princes tout au long de la saison d'hiver qui a permis de collecter 55 116 €, la poursuite du développement des Espaces Fondations, ainsi que l'ouverture de la neuvième Ecole du Sport destinée à des enfants défavorisés à Yabuli en Chine. Le prix de la Meilleure Initiative de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) de l'Année 2011 a été décerné par Peace and Sport à la Fondation Club Méditerranée pour le concept des Ecoles du Sport.

Depuis juin 2012, grâce au lancement des Amis de la Fondation Club Méditerranée, les clients du Club Méditerranée ont la possibilité de soutenir financièrement des programmes solidaires ciblés par la Fondation en France et au Maroc.

Soutien et dons aux communautés par la Fondation Club Méditerranée (en K€)	2009	2010	2011	2012
Budget de la Fondation Club Méditerranée	114	114	114	114
Valorisation du transfert de compétence sur le temps de travail des GO GE	90	73	61	117
Valorisation du bénévolat hors temps de travail	195	74	116	143
Dons	92	93	59	70
<b>Total Fondation Club Méditerranée</b>	<b>491</b>	<b>354</b>	<b>350</b>	<b>444</b>

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

En outre, consécutivement à l'ouverture des Villas d'Albion, un don de 97 k€ a été fait à l'association « Terre de Paix - La Fondation pour L'Enfance » afin de créer un Centre d'Eveil et de Stimulation pour aider les enfants de la région, et plus particulièrement les enfants vulnérables.

Ce lieu pour le jeu et l'expression culturelle, qui sera inauguré début 2013, devrait accueillir au cours des deux premières années de fonctionnement, plus de 15.000 enfants - soit environ 50 enfants par jour. Ces enfants viendront des écoles maternelles et des écoles de la Rivière Noire et les Wilhems Basse Plaine et d'autres organisations qui s'occupent d'enfants. Un soutien particulier sera donné aux enfants vivant dans les régions les plus pauvres d'Albion et Canot.

### 3.4.4. 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 Club Med Découverte proposent des activités, des excursions 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 Club Med Découverte continuent à s'engager pour un tourisme 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 chiffre d'affaires du service Découverte en Village par journée hôtelière progresse de 8 % en Europe-Afrique.



## 3.5. FOURNISSEURS : ANIMER UN PARTENARIAT RESPONSABLE

### 3.5.1. La politique d'achats responsables

Le respect des valeurs du Club Méditerranée et de son engagement citoyen fait partie des trois missions assignées à La Direction Achats et Logistique, avec la contribution au résultat et à la création de valeur de l'entreprise et la réponse à la promesse client par une offre qualitative et différenciée.

Le développement des achats responsables est l'un des cinq axes de la politique Achats, aux côtés de la création de relations de long terme avec les fournisseurs stratégiques, de la facilitation de la mise en œuvre de nouveaux produits et prestations, de la réduction des coûts, et de la contribution à l'innovation.

Concrètement, l'inscription du développement durable dans les achats intervient à chaque étape du dialogue avec le fournisseur.

- Le Club Méditerranée affiche ses ambitions et sa charte achats durables au travers de son site [www.suppliers.clubmed.com](http://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 afin de se faire connaître et d'éventuellement intégrer le panel fournisseurs ;
- 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 ;
- L'entreprise applique une politique consistant à privilégier des fournisseurs certifiés ou qui ont mis en œuvre les meilleures pratiques environnementales et sociales.

#### Le constat d'un intérêt grandissant chez nos fournisseurs autour de ces sujets :

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 mettre en place 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 convoier 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 (par exemple : utilisation de produits labellisés par les sociétés de sous-traitance de nettoyage).

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 a clairement pris en compte 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 31 critères concernés.

Dans le cadre de la démarche Green Globe, les efforts portent particulièrement 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 ouatose,
- 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, et des achats en coton bio pour une partie des tenues des GO ont été maintenus.

En 2012, un travail a été mené pour mieux suivre les achats durables avec la création d'indicateurs dans la base produits afin d'identifier les achats sur les produits portant des labels environnementaux ou sociaux/sociétaux. Le recensement auprès des fournisseurs a été amorcé par les différents acheteurs.

*Voir informations plus détaillées sur les achats dans les filières sensibles d'un point de vue environnemental au paragraphe 3.6.2.3.*

### 3.5.2. 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 se situe en 2012 à 93,5% (donnée calculée sur le périmètre où elle est disponible, soit 65% des achats totaux).

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 Méditerranée de travailler autant que possible avec des partenaires locaux, producteurs ou sinon distributeurs. Cette volonté est un axe fort de la politique Achats.

En 2012, 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) et la

démarche Green Globe vient appuyer cette politique d'achat locale en exigeant un effort plus important sur ce point.

En 2012, une évolution de la « base de données produits » a été mise en place pour permettre de suivre l'origine de production ou de fabrication du produit par pays, ou par département dans le cas de la France. Le recensement auprès des fournisseurs a été amorcé par les différents acheteurs. La définition d'un périmètre d'achat local autour des villages d'Europe-Afrique a été établie, afin de suivre les achats locaux sur une géographie plus circonscrite.

### 3.6. ENVIRONNEMENT : PRESERVER ET METTRE EN VALEUR

Remarque préalable : il est à noter qu'au-delà des actions décrites ci-dessous, la gestion des impacts sur l'environnement est également prise en compte dans le cadre du déploiement de Green Globe (*voir paragraphe 3.1.1 sur la certification des villages*). Ce dernier a en effet une incidence sur la gestion environnementale des Villages au travers des 197 critères relatifs à ce thème dans le référentiel.

#### 3.6.1. Prévenir les pollutions

##### 3.6.1.1. GERER LES REJETS ET RISQUES DE POLLUTIONS

Le Club Méditerranée a toujours eu la volonté de ne rejeter aucune eau usée non retraitée 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 réutilise les eaux épurées pour l'arrosage.

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

Avancées de l'année 2012 :

- Dans le cadre de la démarche Green Globe, la Direction des Achats a mené une concertation avec son fournisseur Ecolab pour une substitution des produits d'entretien classiques vers des produits éco-labelisés. Le remplacement des produits de lavage et rinçage de la vaisselle par des produits ayant obtenu l'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 est achevée depuis l'hiver 2011-2012,

- sur le reste de l'Europe-Afrique, les études de faisabilité sont encore en cours compte tenu de l'hétérogénéité de l'offre éco-labelisée du fournisseur suivant les pays.

- La mise en place de la politique de restriction d'utilisation de produits phytosanitaires et d'engrais s'est poursuivie ; elle contribue aussi à un contrôle des rejets dans les nappes (voir aussi le paragraphe 3.6.4 sur la préservation de la biodiversité et la gestion des espaces verts),

- Deux projets de recyclage des eaux usées sont en cours pour l'arrosage des sites de Djerba la Douce et du Golf d'Agadir.

Résultats en 2012 :

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

- 65 % d'assainissement via le tout à l'égout,

- 32% STEP (STation d'EPuration) en village, avec réutilisation des eaux pour l'arrosage,

- 2% STEP (STation d'EPuration) en village, sans réutilisation des eaux pour l'arrosage.

Le Club Méditerranée n'est pas en capacité de fournir des mesures sur les **rejets d'eaux usées** comme le suggère la 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.

**Gaz frigorigènes et présence de CFC** : un état des lieux a été lancé sur l'ensemble des villages afin de mettre en place une stratégie d'évolution des installations. En 2012, le remplacement des splits R22 a été amorcé avec leur remplacement à Gregolimano et à Kamarina par un système de climatisation fonctionnant avec des pompes à chaleur.

**Sites ICPE\*** : le Club Méditerranée n'a qu'une seule installation ICPE, elle est soumise à déclaration uniquement ; il s'agit de la chaufferie gaz de Vittel, dont l'exploitant est la société Idex. Ce site est en conformité avec les obligations : déclaration réalisée, diagnostic ICPE fait et prescriptions levées, suivi conforme.

\*ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement

**Nuisances sonores** et actions spécifiques dans la lutte contre le bruit : 37% des villages ont un décibel-mètre et 34% ont fait mesurer le bruit par un intervenant externe.



### 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 Méditerranée 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 de certains 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 2012 :

- En 2012 le déploiement des engagements dans le cadre de la certification Green Globe s'est poursuivi avec :
  - une systématisation du tri sélectif à tous les services,
  - une formation plus approfondie des GO/GE au tri sélectif,
  - une recherche plus proactive des filières existantes, notamment en matière de compostage des déchets verts,
  - et le maintien des actions de sensibilisation auprès des clients, notamment lors des ateliers Clear Art Planet « Happy Nature Box » des 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 sur les déchets plastiques en Mer Méditerranée).
- Les villages continuent à travailler avec leurs fournisseurs et livreurs sur la reprise et réutilisation des conditionnements de livraison (containers, palettes, caisses plastiques pour le poisson en remplacement des bacs en polystyrène...);
- 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 progression continue du tri depuis 2010 ;
- Par ailleurs, le recensement des volumes de déchets a été ajouté en 2010 dans les campagnes mensuelles du reporting environnemental « Tech Care ». Désormais, 71% des villages effectuent un suivi de leurs déchets. Cependant, l'harmonisation des méthodes de suivi des déchets entre les

villages est un sujet difficile qui doit encore progresser. En 2012, un état des lieux a été fait sur les pratiques des villages, et le Responsable Stock et Approvisionnements (RSA) a été identifié comme la personne devant être systématiquement responsable du suivi en village. Une nouvelle procédure de comptage, homogène pour tous les sites, a été rédigée, et une formation des RSA réalisée en novembre 2012, pour une mise en application sur 2013.

### 3.6.1.3. GERER LES DECHETS DANGEREUX

Le Club Méditerranée est concerné par les déchets dangereux tels que les huiles de cuisson, les piles et batteries, les DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques) et consommables informatiques, les lampes à économies d'énergie et les déchets médicaux DASRI (Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux) et les bidons de produits nocifs (peintures, solvants etc.).

L'engagement du Club Méditerranée 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 2012 :

- L'ensemble des villages est régulièrement sensibilisé au tri de ces déchets, ainsi qu'au suivi et au classement 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 ci-dessous). Les sites sont souvent fréquemment confrontés à 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 matériels informatiques des pays hors France ou Europe. La contractualisation avec un prestataire n'a pu se faire qu'à l'échelle de la France.

**Gestion des déchets - indicateurs de performance**

RECYCLAGE ET SUIVI DES DECHETS	% de Villages concernés utilisant la filière quand la filière est connue					nb de villages utilisant la filière			évol. vs 2010
	2008	2009	2010	2011	2012	2010	2011	2012	
<b>Ensemble des villages Monde exploités</b>									
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	74	73	71	68	73	71	68	-7%
Nombre de villages recensés (*)	74	73	72	69	67	72	69	67	-7%
<b>Utilisation des filières de recyclages des emballages</b>									
Journaux et magazines	39%	42%	45%	77%	65%	19	27	30	58%
Papier de bureau	42%	48%	48%	70%	76%	21	32	37	76%
Carton	73%	77%	89%	93%	95%	48	53	53	10%
Canettes métalliques	55%	59%	70%	78%	84%	32	40	46	44%
Verre	81%	83%	88%	93%	90%	51	55	54	6%
Bouteilles et flacons plastiques	60%	60%	72%	85%	84%	38	44	46	21%
Autres emballages plastiques		54%	70%	81%	80%	31	34	35	13%
<b>Utilisation des filières de traitement des déchets dangereux</b>									
Piles électriques	78%	85%	69%	93%	91%	44	52	50	14%
Consommables informatiques	72%	77%	81%	81%	91%	35	35	42	20%
Déchets d'équipements électriques et électroniques	64%	68%	85%	89%	87%	29	33	33	14%
Lampes à économie d'énergie	76%	78%	88%	92%	95%	36	36	40	11%
Batteries automobiles	89%	85%	85%	93%	96%	39	40	44	13%
Déchets médicaux (DASRI)	nc	nc	nc	nc	90%	nc	nc	26	
Bidons de produits dangereux	nc	nc	nc	nc	91%	nc	nc	39	
Graisses de cuisine	95%	97%	97%	96%	96%	59	55	53	-10%
<b>Valorisation ou utilisation de filières de compostage des déchets organiques</b>									
Déchets 'verts'	39%	35%	46%	58%	61%	23	28	30	30%
Déchets alimentaires compostables	53%	57%	50%	55%	69%	14	17	22	57%
Déchets alimentaires (plats, assiettes)	81%	75%	63%	69%	68%	15	20	19	27%
<b>Villages effectuant un suivi du volume de déchets non triés, non recyclés :</b>	<b>35%</b>	<b>58%</b>	<b>71%</b>			<b>25</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>84%</b>

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

Reporting sur l'exercice fiscal du 1er novembre N-1 au 31 octobre N

(\*) hors Coral Beach (fermé en janvier 2012) et hors Les Boucaniers

**3.6.1.4. GERER LE STOCKAGE ET L'UTILISATION DES SUBSTANCES NOCIVES**

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 Méditerranée 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-labellisés lorsque cela est possible.

Les avancées 2012 :

- Substitution d'une partie des produits d'entretien pour des produits éco-labellisés ;

*Voir le paragraphe 3.6.1.1. « Gérer les rejets et risques de pollutions »*

- Par ailleurs, le déploiement de la démarche d'éco-certification est aussi l'occasion de mettre l'ensemble des sites au niveau de meilleures pratiques de stockage des produits nocifs : l'année 2012 a permis d'améliorer les plans de nettoyage et les formations, en y incluant d'avantage d'information sur les risques liés au stockage et à la manipulation des produits d'entretien et de nettoyage. Ces nouveaux plans et formations sont en cours de déploiement.



### 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 objectifs:

- de réduire de 2% par an la consommation d'énergie à la JHT (journées hôtelières totales incluant clients et personnel logeant sur place y compris en période de fermeture) à conditions comparables (même météo, même taux de fréquentation),
- et d'atteindre 20% d'énergies renouvelables (EnR) à l'horizon 2020 en ligne avec l'objectif européen.

Pour y parvenir, sa politique consiste à :

- améliorer le mix énergétique (ou répartition entre les différentes sources d'énergie) au profit de davantage d'énergie d'origine renouvelable,
- 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 système de reporting environnemental « Tech Care »,
- et optimiser les transports par le renouvellement de la flotte automobile pour un parc de véhicules émettant moins de 120 gr CO<sub>2</sub> /km.

La géothermie et l'éolien ne sont généralement pas des solutions rentables compte tenu de la saisonnalité des villages ; néanmoins, en 2013 une étude devrait être lancée sur du stockage de froid par géothermie sur La Caravelle (Guadeloupe).

Avancées de l'année 2012 :

- Des travaux pour améliorer la performance énergétique des bâtiments et l'efficacité énergétique sont poursuivis avec notamment :
  - l'isolation des façades et le remplacement des fenêtres par de nouvelles à double vitrage Hp (argon) sur l'Alpe d'Huez (France) qui ont permis l'obtention de Certificats d'Economie d'Energie (CEE) d'EDF ;
  - l'optimisation des GTB (système de pilotage centralisé des bâtiments) sur l'Alpe d'Huez et Avoriaz (France) pour l'hiver 2012-2013 ;

- le remplacement des anciennes climatisations (splits individuels avec gaz R22 – gaz CFC) par deux pompes à chaleur centralisées à haut rendement à Gregolimano en Grèce (phase 1 sur l'hôtel, la phase 2 pour les bungalows est prévue en 2013), et par des pompes à chaleur multi-splits à meilleure efficacité à Kamarina (Italie) ;
- le remplacement d'une centrale de climatisation par une pompe à chaleur à très haut rendement à Marrakech au Maroc ;
- la mise en place d'un nouveau type de thermostat spécifique à l'hôtellerie, développé en partenariat avec Armec, pour piloter et réguler la climatisation et le chauffage chambre par chambre en fonction de l'occupation de celle-ci, à Gregolimano (Grèce) ;
- le test en partenariat avec Philips et ADEME sur le remplacement de sources halogènes par des LEDs de haute performance à Vittel le Parc en vue d'un futur développement sur d'autres villages ;
- la poursuite du remplacement des ampoules classiques par des ampoules basse consommation.

- Enfin, ont aussi été maintenues les formations et sensibilisations 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 dérives des consommations d'un village.

Résultats en termes de consommation d'énergie en 2012 :

- **18% de l'électricité consommée provient de sources renouvelables** (certificats verts EDF + hydraulique) ;
- **En France, 55% de l'électricité achetée est certifiée d'origine renouvelable** ;
- **L'intensité énergétique rapportée à l'EBITDAR Villages a diminué de 25% depuis 2008.**

L'année 2012 montre une évolution du total des énergies de -15% sur 4 ans et de +0,1% vs. 2011, et une évolution du ratio de consommation toutes énergies par JHT\* de -10% sur 4 ans et de -5,7% vs 2011.

(\*JHT : journées hôtelières totales : clients+personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

Les pointes de froid en février 2012 sur l'Europe et la rigueur de l'hiver au Moyen Orient et au Maghreb ont été bien maîtrisées grâce à la sensibilisation des équipes et à l'optimisation de la gestion technique.

**ENERGIE - indicateurs de performance - Données observées au 31 octobre**

	2008	2009	2010	2011	2012	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	74	73	71	68	-11%
Nombre de Villages recensés (*)	74	72	71	69	68	-8%
<b>ENERGIES DIRECTES (en MWh)</b>						
GN (Gaz Naturel)	32 326	27 660	24 628	22 785	23 863	-26%
- Energie revendue (source GN)	-4 631	-4 424	-3 493	-3 640	-3 379	-27%
GNL (Gaz Naturel Liquéfié)	0	0	0	4 056	4 443	
GPL + Propane-Butane	48 448	44 676	38 274	38 342	37 661	-22%
Fuel domestique	80 391	58 733	57 707	57 464	47 698	-41%
Fuel lourd	5 836	9 114	8 741	6 184	7 135	22%
<b>EN3 - Total énergie directe achetée</b>	<b>162 370</b>	<b>135 759</b>	<b>125 857</b>	<b>125 190</b>	<b>117 422</b>	<b>-28%</b>
% évolution annuelle		-16,4%	-7,3%	-0,5%	-6,2%	
<b>ENERGIES INDIRECTES (en MWh)</b>						
Electricité achetée	241 267	219 062	219 310	214 717	223 081	-8%
dont électricité verte certifiée (France)	2 462	6 158	23 475	26 728	32 488	
dont hydroélectricité Ixtapa	7 051	7 218	7 247	7 440	6 153	
Chaleur urbaine achetée	2 097	1 894	2 151	865	793	
<b>EN4 - Total énergie indirecte achetée</b>	<b>243 364</b>	<b>220 957</b>	<b>221 461</b>	<b>215 582</b>	<b>223 875</b>	<b>-8%</b>
% évolution annuelle		-9,2%	0,2%	-2,7%	3,8%	
Hydro-électricité produite en Village (Rio)	0	0	0	3 357	3 221	
<b>Total énergie indirecte</b>	<b>243 364</b>	<b>220 957</b>	<b>221 461</b>	<b>218 939</b>	<b>227 095</b>	<b>-7%</b>
<b>EN5 - RATIO D'EFFICACITE ENERGETIQUE</b>						
<b>Total des énergies (directes + indirectes) (MWh)</b>	<b>405 734</b>	<b>356 715</b>	<b>347 318</b>	<b>344 129</b>	<b>344 517</b>	<b>-15%</b>
% évolution annuelle	17,8%	-12,1%	-2,6%	-0,9%	0,1%	
<b>Part d'électricité d'origine renouvelable (en%)</b>	<b>3,91%</b>	<b>6,05%</b>	<b>13,87%</b>	<b>17,14%</b>	<b>18,43%</b>	
<b>Ratio total énergie par JHT (1) (en kWh/ JHT)</b>	<b>34,4</b>	<b>33,7</b>	<b>33,6</b>	<b>32,9</b>	<b>31,0</b>	<b>-10%</b>
% évolution annuelle du ratio à la JHT (1)	11,0%	-2,3%	-0,3%	-1,9%	-5,7%	
<b>Ratio total énergie par journées d'ouverture (en MWh)</b>	<b>24,2</b>	<b>21,8</b>	<b>20,9</b>	<b>20,6</b>	<b>20,4</b>	<b>-16%</b>
% évolution annuelle du ratio à la journée d'ouverture		-9,7%	-4,3%	-1,5%	-1,1%	
<b>Ratio total des énergies par M€ d'EBITDAR (MWh / M€)</b>	<b>1 636</b>	<b>1 404</b>	<b>1 316</b>	<b>1 275</b>	<b>1 226</b>	<b>-25%</b>
% évolution annuelle du ratio EBITDAR		-14,2%	-6,3%	-3,1%	-3,8%	
<b>EN6 - REDUCTION DES BESOINS D'ENERGIE</b>						
<b>Solaire Thermique</b>						
Nombres de Villages concernés	12	15	16	17	15	25%
Surface totale de panneaux solaires (en m2)	3 978	4 843	4 317	4 339	4 381	10%
<b>Energie solaire recensée (en MWh)</b>	<b>1 589</b>	<b>1 602</b>	<b>7 181</b>	<b>10 002</b>	<b>10 257</b>	
périmètre des MWh recensés (en % des m2 de panneaux)	62%	60%	56%	61%	86%	
<b>Récupération de la chaleur sur les groupes froids et climatiseurs (nb sites)</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>-11%</b>
<b>Pompe à chaleur (nb de sites)</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>80%</b>
<b>Equipement en systèmes d'économie d'énergie (en % du nombre de sites)</b>						
Ampoules basse consommation	91%	93%	94%	97%	96%	5%
Régulateurs de vitesse sur clim.	76%	75%	75%	77%	93%	22%
éclairage temporisé	46%	47%	58%	62%	65%	41%
GTB / GTC	56%	56%	52%	54%	53%	-5%
Key-tags sur chambres GM	49%	47%	49%	50%	50%	2%
éclairage ext : sécu / paysager séparés	55%	44%	45%	47%	50%	-9%
détecteur de présence (zone commune)	21%	25%	30%	40%	43%	103%
Récupération de chaleur des clim.	28%	23%	22%	35%	30%	7%
Récupération sur rejet d'air	19%	19%	21%	22%	21%	8%
Contacts de feuillure sur climatiseur	15%	16%	17%	20%	28%	83%
Contacts de feuillure sur chauffage	25%	26%	16%	18%	36%	45%
Récup. chaleur des groupes de froid	7%	13%	11%	15%	13%	89%
Taux moyen d'ampoules à basse conso (en % d'ampoules)	non connu	non connu	56%	66%	71%	
<b>De 5 équipements et plus</b>	<b>47%</b>	<b>43%</b>	<b>61%</b>	<b>71%</b>	<b>66%</b>	<b>41%</b>

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 31 octobre 2012

(1) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

Au 31 octobre. 2012, la consommation observée pour 2012 a subi une variation de +0,94% par rapport à celle observée au 31 octobre 2011; elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées a posteriori.

(\*) hors Coral Beach, Les Boucaniers jusqu'en 2011

### 3.6.2.2. ASSURER LA CONSERVATION DE L'EAU

Le Club Méditerranée cherche à maintenir les niveaux actuels de consommation d'eau (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. Notamment dans les démarches d'éco-certification, les villages s'engagent sur une réduction chiffrée de consommation d'eau de chacun des sites concernés.

En 2012, Le Club Méditerranée a continué à travailler sur les différents axes de sa politique Eau avec notamment :

- la poursuite de la généralisation des économiseurs d'eau sur les douches et lavabos, de la traque des fuites et de la mise en place d'une gestion centralisée de l'arrosage ;
- le projet de réduction des surfaces engazonnées du golf de Belek en Turquie (ouverture prévue pour 2013) ;
- le projet de récupération des eaux de pluies à Albion (Ile Maurice) ;
- le pilotage opérationnel de la consommation qui porte désormais sur l'ensemble des eaux prélevées et non plus seulement sur les eaux payantes ;
- d'importants travaux de maintenance menés sur l'ensemble des villages Europe-Afrique : réparation des fuites sur les réseaux de distribution, irrigation en goutte à goutte ... ;
- les projets de recyclage des eaux usées pour l'arrosage des sites de Djerba La Douce, du Golf d'Agadir ;
- un autre programme d'investissements est à l'étude au golf d'Agadir pour le remplacement des graminées de gazon sur les zones de départs et fairways (étendue engazonnée entre l'aire de départ et le green) par une autre graminée appelée "Paspalum" mieux adaptée à la sécheresse et de 30% à 40% moins gourmande en eau. Le choix de cette graminée suit un test entrepris depuis deux ans sur plusieurs graminées et réalisé sur un « éco-trou » de test du golf ;
- Depuis 2009, des travaux de réfection des membranes d'étanchéité des bassins d'eau ont été entrepris, et poursuivis chaque année avec un investissement de 80k€ en 2012 sur ce poste.

Un effort particulier est fait **dans les pays à pénurie d'eau**. En termes de niveaux de consommation, ces villages sont néanmoins pénalisés par des besoins plus importants, notamment en arrosage (moins de pluviométrie, plus

d'évapotranspiration), qui font l'objet d'une gestion plus technique (goutte à goutte, programmeur d'arrosage à 73% et 82%, contre 67% et 71% sur l'ensemble des villages) et d'un recours plus important aux eaux recyclées pour l'arrosage (dans 45% des villages en pays de pénurie contre 39% sur l'ensemble des villages Monde).

Ces pays peuvent aussi être pénalisés par la non disponibilité de certains équipements par exemple : moindre équipement en lave-batterie à granule (9% dans les pays en pénurie d'eau contre 34% sur l'ensemble des villages) faute de technologie disponible localement.

Ces pratiques permettent d'avoir, malgré des besoins plus importants, un ratio d'eau par JHT(\*) de 581 litres dans les pays à pénurie d'eau, ce qui est inférieur à la moyenne des villages et très inférieur aux standards de la profession (600 litres par nuitée est généralement considéré comme un excellent niveau de consommation pour les hôtels de luxe en climat méditerranéen – source : Benchmark Hôtellerie de 2007 et best practice Earth Check dans ces pays).

(\*) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

#### Résultat en termes de consommation d'eau

Le reporting et les consommations d'eaux du tableau suivant intègrent **la totalité des eaux utilisées, qu'elles soient payantes ou gratuites**.

- 40 % des villages utilisent des **eaux usées recyclées** (en village ou achetées) pour l'arrosage ;
- 16% des eaux consommées sont des **eaux non conventionnelles** (ensemble des eaux recyclées, des eaux saumâtres osmosées et de l'eau de mer dessalée).

Le ratio de m<sup>3</sup> d'eaux prélevées rapporté à l'EBITDAR Villages a diminué de 17% depuis 2008. L'année 2012 montre une évolution du total des eaux prélevées de -6% en 4 ans mais de +0,2% vs 2011, et une évolution du ratio des eaux prélevées par JHT (\*) stable sur 4 ans et de -5,6% vs 2011.

Les évolutions de consommations 2012 versus 2011 sont à considérer sur un périmètre différent, dans un contexte de montée en gamme, avec en 2012 l'ouverture de Valmorel (4 Tridents et Espace 5 Tridents), des Chalets de luxe de Valmorel (France) et la fermeture de 5 villages 3 Tridents non stratégiques.

(\*) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

**EAUX - indicateurs de performance - Données observées au 31 octobre**

	2008	2009	2010	2011	2012	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	74	73	71	68	-11%
<b>CONSOMMATION observées au 31 octobre 2012</b>						
Nombre de Villages recensés (*)	74	72	71	69	68	-8%
<b>EN8 - EAUX PRELEVEES (en milliers de m3)</b>						
EN8.1 - Eau de ville	3 983	3 540	3 456	3 454	3 543	-11%
EN8.2 -Eau de surface	594	480	145	589	514	-13%
EN8.3 -Nappe phréatique	2 484	2 537	2 898	2 498	2 518	1%
EN8.4 -Eau recyclée achetée	131	127	98	193	177	35%
<b>En8 - Total eaux prélevées</b>	<b>7 191</b>	<b>6 683</b>	<b>6 597</b>	<b>6 735</b>	<b>6 751</b>	<b>-6%</b>
% évolution annuelle		-7,1%	-1,3%	2,1%	0,2%	
<b>EN10 - EAU RECYCLEE et REUTILISEE</b>						
En10.1 - Eau recyclée en Village (en milliers de m3)	743	712	772	960	877	18%
En10.1 / En8 - Part d'eau recyclée et réutilisée / eau prélevée (%)	10%	11%	12%	14%	13%	26%
<b>RATIO D'EFFICACITE</b>						
Part d'eau non conventionnelle (en %) (2)	14%	14%	14%	18%	16%	
<b>Ratio d'eau prélevée par JHT (1) (en m3/JHT)</b>	<b>0,611</b>	<b>0,631</b>	<b>0,638</b>	<b>0,644</b>	<b>0,608</b>	<b>0%</b>
% évolution annuelle		3,3%	1,1%	0,9%	-5,6%	
<b>Ratio d'eau prélevée par EBITDAR (en milliers de m3 / M€)</b>	<b>29,0</b>	<b>26,3</b>	<b>25,0</b>	<b>24,9</b>	<b>24,0</b>	<b>-17%</b>
% évolution annuelle		-9,3%	-5,0%	-0,2%	-3,7%	
<b>EN9 - EAUX PRELEVEES DANS LES PAYS A PENURIE D'EAU (3)</b>						
Nb de Villages dans les pays à pénurie d'eau	14	14	14	13	11	-21%
Part des JHT (1) dans pays à pénurie d'eau (en %)	22%	21%	21%	20%	20%	-9%
Part d'eau prélevée dans pays à pénurie d'eau (en %)	37%	37%	37%	38%	36%	-2%
<b>Total eau prélevée dans pays à pénurie (3)</b>	<b>2 661</b>	<b>2 444</b>	<b>2 462</b>	<b>2 544</b>	<b>2 446</b>	<b>-8%</b>
% évolution annuelle		-8,2%	0,7%	3,3%	-3,8%	
golf (Agadir) : ratio d'eau prélevée/ ha arrosé par an (en m3)	17 135	17 385	17 536	16 104	16 615	-3%
Villages : ratio d'eau prélevée par JHT (1) (m3/JHT)	0,567	0,562	0,562	0,678	0,581	2%
% évolution annuelle		-0,7%	-0,1%	20,7%	-14,4%	
<b>EQUIPEMENT D'ECONOMIE D'EAU (en % de Villages concernés)</b>						
Réducteurs de pression	68%	69%	75%	71%	76%	12%
Régulateurs de débit	79%	85%	86%	86%	87%	10%
Economiseurs sur chasses d'eau	52%	60%	61%	64%	60%	16%
Programmateurs d'arrosage (si espace vert arrosé)	67%	65%	65%	52%	66%	-1%
Arrosage goutte à goutte (si espace vert arrosé)	62%	67%	67%	52%	70%	13%
Lave-batterie à granules	29%	29%	30%	30%	34%	17%
autres mesures d'économie		28%	27%	27%	26%	
<b>Villages ayant au moins 2 de ces équipements</b>	<b>88%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>5%</b>
<b>Recyclage des eaux usées sur site</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	<b>12%</b>
<b>Villages utilisant des eaux usées pour l'arrosage</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	

(1) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

(2) Eau non conventionnelles : ensemble des eaux recyclées et des eaux dessalées/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 1er nov. N-1 au 31 oct N - Consommations d'énergies en milliers de m3 observées au 31 octobre 2012

Au 31 octobre. 2012, la consommation observée pour 2012 a subi une variation de 0,55% par rapport à celle observée au 31 octobre 2011; elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées a posteriori.

(\*) hors Coral Beach, Les Boucaniers jusqu'en 2011

### 3.6.2.3. PRESERVATION DES RESSOURCES : 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 Méditerranée. 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 Achats Bois** depuis 2007, déployée auprès de tous les acheteurs du Club Méditerranée 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) ;
- Le maintien de la **Charte Achats de Poissons 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 depuis 2008, tant que l'espèce est en situation de surpêche. La charte 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 ;

- Le maintien sur les produits textiles depuis 2009 du choix de réaliser une partie des tenues GO en coton bio ;

- Brochures : depuis plusieurs années, un effort particulier a été fait pour réduire l'impact des **brochures commerciales**.

Les volumes de papier ont été fortement réduits (-43% depuis 2008) avec la réduction des tirages, 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-Afrique, 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-Afrique 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 Méditerranée

Papier des catalogues Club Méditerranée	2008	2009	2010	2011	2012	évolution vs. 2008
<b>Périmètre : pays commerciaux Europe Afrique</b>						
<b>IM6 - Volume de papier en tonnes</b>						
Brochure hiver (en tonnes)	925	777	664	592	545	-41%
Brochure été (en tonnes)	1 144	979	795	704	636	-44%
<b>Total papier (en tonnes)</b>	<b>2 068</b>	<b>1 756</b>	<b>1 460</b>	<b>1 297</b>	<b>1 181</b>	<b>-43%</b>
<b>IM7- part de papier recyclé ou certifié</b>						
Part de papier PEFC ou FSC (en %)	nc	nc	100%	100%	100%	

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

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

Périmètre : Tridents été et hiver + brochures Club Méditerranée Découvertes + brochures Club Méditerranée 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 sur les émissions des gaz à effet de serre (GES) s'appuie sur :

- La mesure des émissions des énergies directes et indirectes (scope 1 et 2 du Carbon Disclosure Project) ;
- La réduction des émissions.

*(voir le paragraphe 3.6.2.1 sur la réduction de la dépendance à l'énergie fossile) ;*

Le Club Méditerranée a un objectif de réduction de 4% par an en moyenne d'eq-CO2 par JHT (\*) sur cinq ans, en phase avec les recommandations du GIEC de diminution par quatre des émissions d'ici 2050.

Avancées de l'année 2012 :

- En France, le taux d'électricité garantie d'origine renouvelable par des certificats est passé de 50% à 65% durant l'année 2012, selon les échéances des contrats, soit une moyenne pour la consommation 2012 s'établissant à 55% ;
- Les deux sites de Peisey-Vallandry et Chamonix se sont engagés auprès du Réseau performance énergétique (RPE) des Deux Savoie avec les objectifs de réduire leur consommation énergétique et de diminuer leurs émissions de CO<sub>2</sub> de 6% d'ici 2014 ;
- Installation de pompes à chaleur à Gregolimano (Grèce) ;
- Etudes en cours de solution mixte solaire pour Palmiye (Turquie) pour le chauffage de l'eau sanitaire et d'une pompe à chaleur à Opio en Provence pour le chauffage de la piscine principale.

Résultats 2012 :

L'année 2012 montre **une évolution des émissions de gaz à effet de serre liées à l'énergie de -15% en 4 ans et de +2,2% vs 2011**, et une évolution du **ratio par JHT (\*) de -10% sur 4 ans et de -3,8% vs 2011**.

L'intensité carbone rapportée à l'EBITDAR Villages a diminué de 25% depuis 2008.

(\*) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)

#### 3.6.3.2. LORS DE L'EXPLOITATION

La politique du Club Méditerranée consiste aussi à prendre en compte les Gaz à Effet de Serre au niveau de l'exploitation, et en particulier au niveau du **transport des marchandises** :

- favoriser les approvisionnements locaux (80 à 90% des biens et matériels sont achetés dans le pays d'implantation des villages),
- groupage des livraisons sur les sites à partir d'une plateforme logistique par zone d'exploitation (par exemple pour l'Europe-Afrique à Arnas, en Rhône-Alpes).

En 2012, des critères liés à la réduction des Gaz à Effet de Serre (génération des véhicules, préacheminement maritime par ferroutage et proportion des transports aériens / transports maritimes) ont été ajoutés aux indicateurs-clés du transport. Ils sont en cours de validation interne au sein de la Direction des Achats Monde, avant d'être partagés avec les transporteurs.

La réduction des émissions de Gaz à effet de serre passe aussi par la **réduction de la consommation de viande et le développement de consommation de produits bio**.

Le Club Méditerranée essaie de mettre à l'honneur des plats végétariens et des produits bio. Par exemple, en 2012, les villages au Brésil ont revu l'offre table et proposent désormais une spécialité végétarienne froide et chaude à chaque buffet de spécialités ; les recettes ont été élaborées en partenariat avec Mae Terra et le chef cuisinier Tatiana Cardoso, qui a aussi formé les chefs des villages brésiliens. Un coin bio est proposé au déjeuner pour les 3 buffets thématiques (produits achetés auprès du groupement agricole soutenu par Agrisud.) *(voir le paragraphe 3.4.2.4 sur le partenariat Agrisud)*

**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 au stockage de 60 à 100 000 tonnes de CO<sub>2</sub> (source : ForestValue).

## Emissions de Gaz à Effet de Serre - Données observées au 31 octobre

	2008	2009	2010	2011	2012	évolution vs. 2008
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	74	73	71	68	-11%
<b>EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (GES) observées au 31 octobre 2012</b>						
Nombre de Villages recensés (*)	74	72	71	69	68	-8%
<b>EN16 - LIEES A L'ENERGIE (en teq CO2)</b>						
GN (Gaz Naturel)	5 858	4 717	4 422	3 951	4 227	
GNL (Gaz Naturel Liquéfié)	0	0	0	749	821	
GPL + Propane-Butane	11 120	10 260	8 794	8 803	8 644	
Fuel domestique	24 117	17 620	17 312	17 239	14 309	
Fuel lourd	1 879	2 935	2 814	1 991	2 298	
<b>liées aux énergies directes (scope1)</b>	<b>42 974</b>	<b>35 532</b>	<b>33 342</b>	<b>32 733</b>	<b>30 299</b>	<b>-29%</b>
% évolution annuelle	-6,3%	-17,3%	-6,2%	-1,8%	-7,4%	
Electricité achetée	101 823	93 184	90 053	89 778	95 338	-6%
-les certificats EnR (France)	-179	-559	-2 132	-2 120	-2 576	
<b>liées aux énergies indirectes (scope2)</b>	<b>101 644</b>	<b>92 625</b>	<b>87 921</b>	<b>87 658</b>	<b>92 762</b>	<b>-9%</b>
% évolution annuelle	2,5%	-8,9%	-5,1%	-0,3%	5,8%	
<b>Total des émissions liées à l'énergie (en teq CO2)</b>	<b>144 618</b>	<b>128 157</b>	<b>121 263</b>	<b>120 391</b>	<b>123 061</b>	<b>-15%</b>
% évolution annuelle	-0,3%	-11,4%	-5,4%	-0,7%	2,2%	
<b>INTENSITE CARBONE (scope 1+2)</b>						
<b>Ratio émissions par JHT (1) (en kgeq CO2/ JHT)</b>	<b>12,3</b>	<b>12,1</b>	<b>11,7</b>	<b>11,5</b>	<b>11,1</b>	<b>-10%</b>
% évolution annuelle du ratio à la JHT (1)	-2,6%	-1,5%	-3,1%	-1,7%	-3,8%	
<b>Ratio émissions par M€ d'EBITDAR (teq CO2 / M€)</b>	<b>583,1</b>	<b>504,6</b>	<b>459,3</b>	<b>445,9</b>	<b>437,9</b>	<b>-25%</b>
% évolution annuelle du ratio EBITDAR	-15,6%	-13,5%	-9,0%	-2,9%	-1,8%	
<b>EN17 - AUTRES (scope 3) (en teq CO2)</b>						
<b>Liées aux bâtiments</b>						
Gaz frigorigènes	non connu avant 2011			23 214	19 399	
Part des villages recensés en %				76%	69%	
Energies grises des bâtiments	non calculable, dilué sur 30 ans d'existence du bâtiment					
<b>Liées aux transports</b>						
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)	1 430	1 681	1 544	non clôturé		
du personnel en village	recensement progressivement mis en place avec Green Globe					
fret - logistique achats	estimation Europe - Afrique en cours					
<b>Liées aux produits et services achetées</b>						
recensement impossible						
dont produits alimentaires (3)	ordre de grandeur estimé : 400 teq CO2 +/- 20%					
(1) JHT = Journées hôtelières totales (clients + personnel résidant sur place y compris en période de fermeture)						
(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 31 octobre 2012						
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 31 octobre 2012, les émissions observées pour 2012 ont subi une variation de +0,94% par rapport à celles observées au 31 octobre 2011; elle est liée à des corrections mineures sur certains villages, sur des erreurs ponctuelles constatées a posteriori.						
(*) hors Coral Beach, Les Boucaniers jusqu'en 2011						

### 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 pour le Club Méditerranée; ce d'autant plus qu'il 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 responsabilité.

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 affrète<sup>2</sup>, le Club Méditerranée s'efforce de limiter les impacts liés au transport des vacanciers et des collaborateurs.

Avancées 2012 :

- Dans le cadre du déploiement Green Globe, les villages concernés (soit 32 en 2012, versus 19 en 2011) ont mis en place un suivi des GES (Gaz à Effet de Serre) liés aux déplacements professionnels,
- La direction Transport a développé la collaboration avec les compagnies qui assurent les pré et post acheminements par voie ferroviaire, principalement Air France, Corsair, Air Caraïbes et tout récemment Qatar Airways. Malheureusement, ces acheminements trains vendus avec l'aérien ne sont pas facilement traçables dans nos outils statistiques.

Données 2012 :

- 90% de clients intrazone en 2012 ;
- Sur la France, environ 11 000 clients sont transportés par train chaque année (hors pré et post acheminements) ;
- Le suivi des GES du personnel des sièges et bureaux de France (déplacements professionnels gérés par Carlson WagonsLit) est un suivi sur l'exercice civil. Les valeurs 2012 ne sont pas encore connues, mais la tendance à la baisse se poursuit.

### 3.6.3.4 EN INVITANT A LA COMPENSATION CARBONE

S'il peut mener une politique volontariste de diminution des émissions de CO<sub>2</sub> 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.

<sup>2</sup> 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 sports 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 montagne les plus récents sont tous 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. De plus, en 2012, le Club s'est doté d'une expertise sur la prévention de l'érosion des plages (risque accentué par le réchauffement climatique et l'augmentation des événements climatiques extrêmes) et a rédigé en complément aux Lignes Directrices de Construction Environnementale des lignes directrices spécifiques à l'aménagement des plages.

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 Lignes Directrices de Construction Environnementale aident à cette prise en compte.

Les Guidelines Construction Environnementale 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 (construction certifiée « NF Démarche HQE » pour les phases de programme en 2009, de conception en 2010, et de réalisation en 2012) 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 d'achats : charte achats bois depuis 2007, charte achats pour une pêche responsable depuis 2008, développement des achats alimentaires bio, des produits éco-labellisés (voir paragraphes 3.5 et 3.6.2.3) ;
- 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, tout autour l'entretien est plus réduit, et les zones éloignées sont maintenues en espaces naturels.

La gestion des espaces verts de chaque village est définie 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 préconisent de :

- 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 ;
- 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) ;
- favoriser l'arrosage goutte à goutte et mettre en place une gestion centralisée d'arrosage sur les plus grands réseaux.

Avancées 2012 :

- L'extension du remplacement des produits phytosanitaires par des insectes auxiliaires sur les villas d'Albion ;
- La mise en place de la lutte biologique et le broyage des déchets verts pour recyclage sur le site de Gregolimano ;
- La formation de nos Responsables Techniques par un spécialiste de l'INRA sur le traitement du Charançon Rouge du Palmier ;
- 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 spécialisés a été accentuée dans le cadre du déploiement des éco-certifications Green Globe.

BIODIVERSITE	Europe-Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Monde	rappel 2011
<b>Ensemble des villages Monde exploités</b> rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	49	8	11	68	71
Nombre de Villages recensés (*)	49	8	10	67	66
% d'emprise au sol (1)	10%	15%	5%	8%	8%
% d'espace maintenu naturel (1)	21%	14%	85%	52%	59%
% Villages n'utilisant pas d'engrais azotés	65%	88%	70%	69%	69%
% Villages n'utilisant pas de pesticides chimiques en extérieur	76%	63%	40%	69%	72%
% Villages engagés dans les traitements biologiques des espaces verts	43%	50%	50%	45%	31%

(\*) hors Les Boucaniers

BIODIVERSITE		surface du Village (ha)	dont surface naturelle (ha)	Protection et valorisation de la biodiversité
EN11- Villages dans ou au voisinage d'aires protégées	EN13 - Protection des habitats			
Village concerné	Aire Protégée			
<b>Villages dans une aire protégée</b>		<b>439</b>	<b>111</b>	
Cancun (Mexique)	Réserve naturelle (marin, corail)	7	3	Programme de protection des tortues marines sous l'égide du ministère de l'Ecologie du Mexique) pour la sauvegarde des bébés tortues. Programme de replantation de la mangrove après l'ouragan de 2006 Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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" Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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" Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
Sandpiper Bay (USA)	Réserve naturelle (mangroves)	16	5	Utilisation de végétaux endémiques pour les espaces verts
Itaparica (Brésil)	Parc national (marin, corail)	33	2	Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
Trancoso (Brésil)	Parc national (forêt) World Heritage Convention	27	? -	
Kabira (Japon)	Parc national (marin)	19	5	Programme de protection des tortues marines. Opérations de nettoyage de plage. Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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 -	
<b>Villages au voisinage d'une aire protégée</b>		<b>1345</b>	<b>1171</b>	
Rio das Pedras (Brésil)	Parc national ou régional Réserve naturelle Site 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 Mata Atlantica grâce à des promenades écologiques Utilisation des déchets verts recyclés ou broyés Utilisation d'engrais organiques et d'insectes auxiliaires.
Kani (Maldives)	ZNIEFF (Zone Naturelle d'Intérêt Ecologique Faunistique et Floristique) (sanctuaire d'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 Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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 nuisance sonore 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	Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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 Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
Palmiye (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) Traitements biologiques de l'Oliveraie 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 » est la création d'un Refuge LPO (2011) Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
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
Méribel (France) Val Thorens (France)	L'aire d'adhésion du parc national de la Vanoise			
<b>Village dans un site naturel exceptionnel - hors réserve protégée</b>				
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 Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
<b>Autres villages engagées dans des actions de protection de la biodiversité</b>				
Ixtapa (Mexique)	Des programmes de protection des tortues marines sous l'égide du ministère de l'Ecologie du Mexique pour la sauvegarde des bébés tortues. Protection de deux espèces d'arbres (parotide et mangle) Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage			
Bintan Island (Indonésie)	Programme 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 Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage			

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

### 3.6.5. Sensibiliser les clients

« 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 2012 :

- Le déploiement de Green Globe a conduit à poursuivre la mise en place des affiches « Ensemble, prenons soin de notre environnement » installées dans toutes les chambres clients des villages éco-certifiés. Fin 2012, 10 000 chambres étaient ainsi équipées ;

- Les animations « Happy Nature Box » pour le Mini Club Med ont été poursuivies 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 ;

- L'activité de sensibilisation Clean Art Planet a été déployée sur tous les villages famille et testée dans des villages non balnéaires (montagne, Marrakech). Il s'agit de proposer aux enfants de créer et d'exposer des œuvres d'art, sculptures conçues à l'aide d'objets en plastique rejetés par la mer, ou trouvés dans la nature ; 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 Méditerranée soutient l'Expédition Med, expédition scientifique qui étudie la pollution par le plastique en Méditerranée pour mieux lutter contre elle (soutien de 10 k€ annuels 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. Dans les villages d'Europe-Afrique en été 2012, une journée par semaine, baptisée « Happy Med » a été consacrée par les Boutiques des Villages à la mise en avant de cette Expédition et 1% du chiffre d'affaire réalisé lors de ces journées a été reversé à l'Expédition ;

- Autres initiatives : un Kit « Very Important Tortues » a été rédigé afin de partager les bonnes pratiques entre les villages du Club Med où des tortues marines viennent pondre. A noter qu'en 2012, pour la première fois depuis des décennies, les tortues sont revenues pondre sur la plage de la Caravelle, en Guadeloupe...

*Pour plus d'informations sur la politique Développement Durable du Club Méditerranée :*

<http://www.clubmed-corporate.com>

## Annexe 1 – Note de synthèse méthodologique du reporting environnemental

### OUTIL DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL TECH CARE

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 Méditerranée.

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 1<sup>er</sup> 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 Méditerranée (Spa, boutiques...).** Sont donc exclus du périmètre les villages fermés non exploités mais demeurant dans le parc du Club Méditerranée 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 ;
- les flottes de véhicules.

En outre, étaient exclus jusqu'à 2011 deux villages dont les données environnementales n'étaient pas jusque-là communiquées par nos partenaires (Les Boucaniers en Martinique et Coral Beach en Israël).

MONDE	2008	2009	2010	2011	2012
rappel du nombre de villages exploités et ouverts une saison complète (hors bateau)	76	75	73	71	68
Nouveaux villages				Les Villas d'Albion (île Maurice) Sinaï Bay (Egypte) Yabuli (Chine)	Valmorel (France) Les Chalets de Valmorel (Fr)
Fermeture (villages en moins)	Kos (Grèce)	Les Almadies (Cote d'ivoire)	Arcs Altitude (France) Bora Bora (Polynésie)	Athenia (Grèce) Metaponto (Italie) Sestrières (Italie) Djerba Meridiana (Tunisie) Nabeul (Tunisie)	Les Menuires (Fr) Smir (Maroc) Coral Beach (israel) Lindeman Island (Australie)
Villages non exploités sur l'année (en moins)					Louxor (Egypte)
Nombre de Villages recensés	74	73	71	69	68
Villages non recensés	Coral Beach (Israël) Les Boucaniers (Caraïbes)				

La différence entre les 68 villages présentés dans le tableau précédent et les 71 présentés pages 16 et 17 s'explique par le fait que i) le bateau ne rentre pas dans le périmètre du reporting environnemental Tech Care et ii) les villages de Lindeman Island et Coral Beach ne sont pas pris en compte dans le périmètre du reporting environnemental Tech Care car ils ont fermé au cours de l'exercice 2012.

Les consommations d'eau sont directement suivies en m<sup>3</sup> 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, m<sup>3</sup>, 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).

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) développé par le World Resources Institute.

	unité	conversion unité en kWh		conversion unité en eq CO2	
gaz naturel	le m <sup>3</sup>	1 m <sup>3</sup>	= 10,83698 kWh	1 m <sup>3</sup>	= 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

## Annexe 2 – Correspondance entre les indicateurs de la GRI (Global Reporting Initiative) et les indicateurs environnementaux cités

Correspondance GRI et indicateurs cités				§ doc de référence
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : matières</b>			
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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : énergie</b>			
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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : eau</b>			
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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : biodiversité</b>			
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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : émissions, effluents et déchets</b>			
GRI 3	BASE	EN16	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	3.6.3.1
GRI 3	BASE	EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	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 <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> 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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : produits et services</b>			
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
<b>GRI 3</b>	<b>Volet : respect des textes</b>			
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 14 administrateurs et un censeur 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. Dominique Gaillard
- 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. Gérard Pluvinet (censeur)

M. Dominique Gaillard a été nommé en qualité d'administrateur le 12 mars 2012 par l'Assemblée des actionnaires.

Lors de la prochaine Assemblée Générale de Club Méditerranée prévue le 7 mars 2013, il sera proposé aux

actionnaires de se prononcer sur le renouvellement de MM. Alain Dinin et Georges Pauget ainsi que de CMVT International 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 : 1 517

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) – Société cotée

Membre du Conseil de Surveillance de :

- RANDSTAD (Pays-Bas) – Société cotée

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

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) – Société cotée
- 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 clos 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) – Société cotée
- Dyar Al Mansour (Maroc)
- Foncière Chellah (Maroc)
- Jnan Saiss Développement (Maroc)
- MADAEF (Maroc)
- Novec (Maroc)
- Patrilog (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)
- CDG Développement (Maroc)
- HoldCo (Maroc)
- Casanearshore (Maroc)
- Meditel (Maroc)
- Technopolis Rabatshore (Maroc)
- CMVT International (Maroc)

Président-Directeur Général de :

- Massira Capital Management (MCM) (Maroc)

Administrateur de :

- Atlanta (Maroc) – Société cotée
- Ciments du Maroc – Italcementi Group Morocco (Maroc) – Société cotée
- Fonds d'Équipement Communal (Maroc)
- Fipar Holding (Maroc)
- Fonds Igrane (Maroc)
- Fonds Marocain de Placement (Maroc)
- Infra Maroc (Maroc)
- Medi1TV (Maroc)
- Moroccan Financial Board (Maroc)
- Nemotek (Maroc)
- Poste Maroc (Maroc)
- Sanad (Maroc)
- Sonadac (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) – Société cotée

**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 :

- Foncière UIR (Maroc)
- SAMAZ (Maroc)

- Sofac (Maroc)

Président-Directeur Général de Société Immobilière de la Mer (SIM) (Maroc)

Administrateur de :

- ADER-Fes (Maroc)
- Avilmar (Maroc)
- Casa Transport (Maroc)
- Resort Co (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 clos le 31 octobre 2014

Premier mandat au sein de la Société : 12 décembre 2003

Nombre d'actions de la Société détenues : 1 100

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) – Société cotée
- Saudi Arabian Refineries Company (Arabie Saoudite) – Société cotée
- Rolaco Holding SA (Luxembourg)
- Semiramis Intercontinental Hotel (Egypte) – Société cotée
- 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) – Société cotée



- Ready-Mix Concrete & Construction Supplies Co (Jordanie)
- Société cotée
- Qatrana Cement Company (Jordanie) – Société cotée
- 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) – Société cotée
- Gulf General Cooperative Insurance Company (Arabie Saoudite) – Société cotée

Membre du Conseil d'Administration de :

- Hadhan Holding SA (Luxembourg)
- UBS Saudi Arabia (Arabie Saoudite)

Membre du Comité d'investissement

- Gulf General Cooperative Insurance Company (Arabie Saoudite) – Société cotée

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 clos 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 2004.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Président-Directeur Général de Nexity (France) – Société cotée

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président du comité d'investissement de Nexity (France) – Société cotée

Membre du Comité d'Orientation Stratégique de Skema Business School

Administrateur et membre du Bureau exécutif de la Fédération Promoteurs Immobiliers (FPI) (France)

Administrateur de l'Observatoire Régional du Foncier en Ile de France (ORF) (France)

Président et Administrateur de :

- Nexity Immobilier d'entreprise 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 :

- SAS Nexity Logement (France)
- Nexibel 6 (Belgique)

Administrateur Délégué de:

- Nexity Italia (Italie)
- Nexity España (Espagne)

Représentant de Nexity, Président de Nexity Franchises (France)

Représentant de Nexity, Vice-président, Directeur Général et administrateur de SAS Eco-Campus à Chatillon

Représentant légal de SAS ECO-CAMPUS à Chatillon, président de SAS Mercedes

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 du Crédit Foncier de France (France)

- Président de Nexity Lamy SAS (France)

Vice-Président et Administrateur de Lamy SA (France)

Président du Conseil de Surveillance de Lamy SA (France)

Administrateur de :

- Nexibel 6 (Belgique)

- Nexity Belgium (Belgique)

Et certains mandats de représentant de Nexityou Nexity Logement au sein d'organes de Direction de sociétés du groupe Nexity

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)

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 : 984

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) – Société cotée

- SEB Internationale (France)

Représentant permanent de :

- Sofinaction, administrateur de la Lyonnaise de Banque (France)

Administrateur de :

- Legrand (France) – Société cotée

- Zhejiang SUPOR (Chine) – Société cotée

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)

- Plastic Omnium (France) – Société cotée

MONSIEUR DOMINIQUE GAILLARD**Administrateur**

Né le 17 février 1960

De nationalité française

Adresse professionnelle : 20, Place Vendôme – 75001 Paris (France)

Nommé le 12 mars 2012

Echéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2014

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Critère d'indépendance : non

Membre du Comité Stratégique

**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 SAS (France)
- Novafives SAS (France)

Directeur Général de :

- AXA Investment Managers Private Equity Europe SA (France)
- AXA Private Equity Eastern Europe GmbH (Autriche)
- APEP GmbH (Allemagne)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Alvest (anciennement TLD International Holding) (France)
- Mersen (France) – Société cotée
- AXA Private Equity Germany (Allemagne)
- AXA Private Equity US (Etats-Unis)

Administrateur de :

- AXA Private Equity UK (Royaume-Uni)
- AXA Private Equity Italy (Italie)
- AXA Private Equity Switzerland Holding AG (Suisse)
- RPAX One S.A. (Luxembourg)
- Clayax Acquisition 4 SAS (France)
- Spie (France)
- AXA Co-Investment II Ltd (Jersey)
- AXA CEE Management Ltd (Jersey)

Gérant de :

- PENFRET (Belgique)
- ACF I Investment Sàrl (Luxembourg)

Membre du directoire de:

- AXA Investment Managers Private Equity Europe SA (France)
- AXA Investment Managers Private Equity SA (France)

#### AUTRES MANDATS EXERCÉS DURANT LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (AUTRES QUE LES MANDATS CI-DESSUS) :

Président de :

- Pikanter 11 SAS (France)
- Arkadin International SASU (France)

Président du Conseil de Surveillance de :

- Moteurs Baudouin SA (France)
- Groupe Keolis (anciennement Kuvera) (France)
- Kebexa Participations (France)
- Vieux Port Equity (France)

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :

- AXA Private Equity Eastern Europe GmbH (Autriche)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Groupe Keolis (anciennement Kuvera) (France)
- Floor'in SAS (France)

Administrateur de :

- AXA IM LBO Management Ltd (Jersey)
- AXA LBO Management III Ltd (Jersey)
- AXA LBO Management IV Ltd (Jersey)
- ACF II Investment Sàrl (Luxembourg)
- AXA Co-Investment III Ltd (Jersey)

Cogérant de:

- Vendôme GSG SARL (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 clos 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 cofondateur et Président du Groupe Fosun depuis 1994. En 2002, M. Guo a été nommé *Vice-Chairman* de la Fédération d'Industrie et de Commerce de Shanghai dont il est devenu Vice-Président en 2007. En 2004, M. Guo a été nommé

Président de la Chambre de Commerce du Zhejiang à Shanghai et en est devenu le Président honoraire en 2011.

Fonction principale exercée en dehors de la Société :  
Président du Groupe FOSUN (Chine)

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE**

Administrateur non-exécutif de :

- Fosun Pharma (Chine) – Société cotée

Vice-Président de :

- Nanjing Nangang (Chine) – Société cotée

Administrateur de :

- Forte (Chine)

Président honoraire 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 CI-DESSUS)**

Administrateur de :

- Sinopharm (Chine)

- Shanghai yuyuan Tourist Mart Co. Ltd (China)

Administrateur non-exécutif et Vice-Président de Zhaojin Mining Industry Co. Ltd (China) – Société cotée

**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 : 945

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 CI-DESSUS)**

Néant

**MONSIEUR PASCAL LEBARD**

**Administrateur**

Né le 15 mai 1962

De nationalité française

Adresse professionnelle : 8, rue de Seine - 92517 Boulogne 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 2013

Premier mandat au sein de la Société : 23 avril 1997

Nombre d'actions de la Société détenues : 2 000

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'Ifint 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) – Société cotée

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE**

Président Exécutif de :

- Arjowiggins SAS (France)

- Antalis SAS (France)

Président de :

- Boccafin (ex-Permal Group SAS) (France)

- DLMD (France)



Administrateur de :

- LISI (France) – Société cotée
- Greysac (ex-Domains Codem) (France)
- Safic Alcan (France)
- CEPI (Confederation of European Paper Industries) (Belgique)
- Eurazeo pme (France)

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 :

- Domains Codem (France)

Administrateur de :

- SGS (Suisse)
- Domains 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 : 800

Critère d'indépendance : oui

Président du Comité d'Audit

Membre du Comité Stratégique

**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)

Administrateur de :

- Valeo (France) – Société cotée

- Danone Communities

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Eurazeo (France) – Société cotée

Président d'honneur de :

- LCL-Le Crédit Lyonnais (France)

Président de :

- Institut pour l'Education Financière du Public (IEFP) (France)
- Pôle de Compétitivité Finance Innovation (France)
- Toulouse School of Economics, représentant du Crédit Agricole SA auprès du Club des Partenaires (France)
- 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) :  
AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Président du Conseil d'Administration de :

- Viel & Cie (France) – Société cotée

Directeur Général de :

- Crédit Agricole SA (France)

- Crédit Lyonnais (France)

Président de :

- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

- Projet Monnet de carte bancaire européenne

- Fédération Bancaire Française

Administrateur de Banca Intesa

### 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 clos 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 Vice-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 Directeur Général et administrateur de NEPSTAR (Chine) devenu la plus grande chaîne de pharmacies en Chine introduite avec succès à la bourse de New-York sous sa direction.

Fonction principale exercée en dehors de la Société : *President Commercial Investment Group* et *Senior Managing Director* du Groupe FOSUN

#### AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE

Administrateur de :

- Yuyuan Tourist Mart (Chine) – Société cotée
- FF Groupe (Grèce) – Société cotée

#### 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 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 2014  
 Premier mandat au sein de la Société : 3 mars 2011  
 Nombre d'actions de la Société détenues : 1 000  
 Critère d'indépendance : oui  
 Membre du Comité Stratégique

**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) – Société cotée
- AFB (France)

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

Néant



**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 : 1 260  
 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-e-Vigilance (contrôle de conformité), Wefcos (Women's forum – Deauville) en tant Senior Advisor jusqu'à la vente à Publicis.

Fonction principale exercée en dehors de la Société: Président de la SAS Le Riffay (France)

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS HORS DU GROUPE**

Administrateur de :

- Carrefour (France) – Société cotée
- Thales (France) – Société cotée
- 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-Directeur Général puis Président puis Administrateur de :

- Baccarat (France) – Société cotée

Administrateur de :

- DEXIA (France)
- Tocqueville Finance et Tocqueville Finance Holding (France)

**CMVT INTERNATIONAL, REPRESENTE 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 : 2 250 231

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 : 500

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) – Société cotée
- Lyonnaise des Eaux de Casablanca (Maroc) – Société cotée
- Air Liquide Maroc (Maroc)
- Afriquia SMDC (Maroc)
- Medi 1 TV (Maroc)
- La Mamounia (Maroc)
- Lafarge Ciments (Maroc) – Société cotée
- Renault Tanger Méditerranée (Maroc)
- Atlanta Sanad (Maroc) – Société cotée
- Société Centrale de Réassurance (Maroc)
- Madaéf (Maroc)
- Société Immobilière de la Mer (Maroc)
- Sai Mdiq (Maroc)
- Fonds Inframarc (Maroc)
- CIH (Maroc) – Société cotée
- New Marina de Casablanca (Maroc)
- Société Med Resort (Maroc)
- CDG Développement (Maroc)
- Acacia Participations (Maroc)
- CGI (Maroc) – Société cotée
- 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 GERARD PLUVINET

##### **Censeur**

Né le 16 Juillet 1947

De nationalité française

Adresse professionnelle : 9, avenue Hoche – 75008 Paris (France)

Nommé le 23 juillet 2009

Nombre d'actions de la Société détenues : 3 638

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 Méribel 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.S.V.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 :

- International Fitness Holding SAS (France)

Président du Comité de Surveillance de :

- Financière Louis SAS (France)

- Digital Virgo SAS (anciennement dénommée Jet Multimédia Group) (France)

- Financière Eclat SAS (France)

Vice-président du Comité de surveillance de :

- Allvalv SAS (France)

Membre du Comité de Surveillance de :

- Financière Verlys SAS (France)

Administrateur de :

- Ethical Coffee Company SA (Suisse)

Représentant permanent de 21 Centrale Partners au Conseil de Surveillance de :

- Financière Storage SAS (France)

- Coyote System SAS (France) (21 Centrale Partners étant président du Conseil de Surveillance de Coyote System)

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

Président du Comité de Surveillance de :

- Société Financière de Transmission Florale Expansion SAS (France)

- B.A.I. SAS (France)

- Newgate SAS (France)

- Financière Vivaldi SAS (France)

- Financière Ravel SAS (France)

Président du Conseil de Surveillance de :

- Ileos SA (France)

- Global Financial Services (G.F.S.) SA (France)

- Financière CMG SAS (France)

Membre du Comité d'administration de :

- Nord Est SAS (France)

Administrateur de :

- 21 Nextwork S.p.A. (Italie)

Représentant permanent de 21 Investimenti Belgium au Conseil d'administration de :

- Oeneo SA (France) – Société cotée

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

Administrateur et Vice-Président de SPFT Carthago (Tunisie)

#### AUTRES FONCTIONS HORS GROUPE

Membre du Conseil de Surveillance : International Fitness Holding (France)

Administrateur de :

- Figaroclassifieds (France)

- La Fabrique du sur Mesure (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)

Représentant permanent de : Club Méditerranée SA dans Club Med World Holding (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 5 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 3 membres, tous administrateurs dont 2 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 4 membres : 3 administrateurs, dont 2 administrateurs indépendants, et un censeur, désignés pour la durée de leur mandat.

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 8 membres tous administrateurs désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur, dont 4 administrateurs indépendants.

Les membres du Comité Stratégique sont Mme Isabelle Seillier, MM. Henri Giscard d'Estaing, Anass Hour Alami, Saud Al Sulaiman, Alain Dinin, Dominique Gaillard, 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 d'Administration 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 (la "Société").

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 6 décembre 2012.

### 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 2012, le Conseil se compose de 14 administrateurs et un censeur :

- M. Henri Giscard d'Estaing (Président)
- M. Anass Hour Alami
- M. Saud Al Sulaiman
- M. Alain Dinin
- M. Dominique Gaillard
- 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 (anciennement dénommée Fipar International), représenté par M. Amine Benhalima
- 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](http://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, 7 administrateurs sur 14 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 21,4% de son effectif.

Par ailleurs, sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques, choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux, sans que leur nombre puisse être supérieur à 6.

Ils sont nommés pour une durée de 3 ans et peuvent toujours être renouvelés dans leurs fonctions de même qu'il peut à tout moment et pour quelque cause que ce soit être mis fin à celles-ci par le Conseil d'Administration.

Les censeurs ont un rôle de conseil et sont chargés d'assister le Conseil d'Administration sans pouvoir, en aucun cas, s'y substituer. Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et assistent aux délibérations avec voix consultative et sans que leur absence ne puisse nuire à la valeur des délibérations.

#### 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 2012, 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 2012, 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 2012, le Conseil s'est réuni 5 fois. Le taux moyen de présence s'est élevé à 91% et la durée moyenne des séances a été de 1h20.

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 2012, le Conseil a notamment : examiné les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 octobre 2011 ; arrêté les rapports et les résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 12 mars 2012 ; 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 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2012 ; 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

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil a procédé à une évaluation de son mode de fonctionnement à travers un questionnaire destiné à recueillir auprès de chacun de ses membres son appréciation sur la composition et le fonctionnement du Conseil, la tenue des réunions, l'organisation des débats, la qualité de l'information remise au Conseil ainsi que le fonctionnement des Comités spécialisés. Les résultats de cette évaluation ont été analysés par le Comité des Nominations et des Rémunérations et présentés au Conseil lors de sa séance du 6 décembre 2012.

Il en ressort une amélioration par rapport à la dernière évaluation. En synthèse, la composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont jugés satisfaisants au regard, notamment, de son organisation et des débats entre les administrateurs et le management.

#### 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").

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 des séances du Conseil du 11 mars 2008 et du 3 mars 2011 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 15 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 3 membres, tous membres du Conseil sans fonction opérationnelle dont 2 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 2012, le Comité d'Audit s'est réuni à 2 reprises. Le taux de participation a atteint 100%.

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. La cartographie des risques et l'évolution des plans correctifs sont par ailleurs présentées au Comité, ainsi que le montant des engagements hors bilan, dans le cadre de la revue du respect des covenants bancaires.

Le Comité d'Audit a également travaillé sur le renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes devant intervenir lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 octobre 2012, et piloté la procédure menée à cette occasion. A l'issue de ces travaux, le Comité a

recommandé au Conseil d'Administration de ne pas avoir recours à un appel d'offres, estimant notamment que la rotation régulière des associés en charge de la mission au sein de leurs sociétés de Commissariat aux Comptes ainsi que la rotation des travaux entre les deux Commissaires étaient de nature à assurer leur indépendance.

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 2012, 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.

Tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission sont transmis dans des délais raisonnables aux membres du Comité d'Audit.

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. La pratique suivante recommandée par le groupe de travail AMF a été mise en place pour la première fois lors de la réunion du Comité d'Audit du 4 juin 2012 : entretien au moins une fois par an par les Commissaires aux Comptes sans les représentants de l'entreprise. Cet entretien aura désormais lieu chaque année, comme recommandé par le groupe de travail AMF.

## **LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS**

Le Comité des Nominations et de Rémunérations est composé de quatre membres, tous membres du Conseil (3 administrateurs et un censeur) sans fonction opérationnelle dont 2 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 2012, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 3 fois avec un taux de présence de 100%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a travaillé sur la rémunération des mandataires sociaux (salaire de base, rémunération variable), ainsi que 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 230 000 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 8 membres, tous administrateurs, dont 4 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.

Au cours de l'année 2012, le Comité Stratégique s'est réuni une fois avec un taux de présence de 100%.

#### **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 autorisés au cours de l'exercice écoulé*

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 Dépôt et de Gestion du Maroc

##### *Personnes concernées*

CMVT International représentée par M. Amine Benhalima, filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc et M. Anass Hour Alami, Président non exécutif de CMVT International et Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

##### *a) Nature et objet*

Cession de la participation de votre Société au sein de la Société Immobilière de la Mer.

##### *Modalités*

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 décembre 2011, autorisé la cession par votre Société de sa participation au sein de la Société Immobilière de la Mer à l'une des sociétés du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

La cession est intervenue le 10 octobre 2012 pour un prix fixé à 20 574 260 MAD.

##### *b) 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. Suite au vote positif préalable de l'Assemblée Générale du 12 mars 2012, sur présentation du rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 22 décembre 2011, les accords suivants ont été conclus le 28 mai 2012 :

- (i) un contrat de gestion hôtelière (« Management Agreement ») dont les termes et conditions sont similaires aux contrats de gestion hôtelière relatifs aux villages de El Gouna, Sinaï Bay et Oman, devant faire l'objet d'un avenant pour finaliser le programme de construction, le cadrage et le coût des GO, notamment internationaux, l'objectif étant d'ouvrir ce nouveau village en avril 2015 ;
- (ii) un contrat de promotion et de commercialisation (« Sales and Marketing Agreement ») entre la société Chbika Rive Hotel, en qualité de propriétaire et votre Société en qualité de « commercialisateur » dont les termes et conditions sont similaires aux contrats de promotion et de commercialisation relatifs aux villages de El Gouna, Sinaï Bay et Oman ;
- (iii) un contrat d'assistance technique entre la société Chbika Rive Hotel, en qualité de propriétaire et votre Société en qualité de consultant dans le cadre de la conception et de la réalisation des travaux de construction du village de vacances.

Ces contrats n'ont donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

#### 2. Avec M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué

##### *Nature et objet*

Modification des conditions de rémunération.

##### *Modalités*

A la suite de l'autorisation du Conseil d'Administration du 6 juin 2012, votre Société a conclu le 7 juin 2012 un avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué et Directeur Financier, 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 1<sup>er</sup> avril 2012, comme suit :

- (i) un salaire brut mensuel de base de 27 100 EUR versé treize mois durant ;
- (ii) une prime d'expatriation journalière forfaitaire faisant l'objet d'une avance forfaitaire brute de 2 360 EUR par mois, douze mois durant.

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

**A. dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

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 Société**

**Personnes concernées**

M. Henri Giscard d'Estaing (Président-Directeur Général) et M. Michel Wolfovski (Directeur Général Délégué).

**Nature et objet**

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies.

**Modalités**

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 décembre 2010, autorisé 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 huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale y compris les mandataires sociaux.

Le montant des cotisations versées à ce régime au titre des mandataires sociaux de votre Société s'est élevé à 176 306 EUR en 2012.

**2. Avec M. Henri Giscard d'Estaing, Président-Directeur Général**

**Nature et objet**

Suspension de contrat de travail.

**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 les aménagements à apporter à ce

contrat, notamment pour définir les conditions de sa reprise éventuelle, en cas de cessation de ses 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, s'est par conséquent poursuivie pendant l'exercice clos le 31 octobre 2012, ce dernier ayant reconduit M. Henri Giscard d'Estaing dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

**3. Avec M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué**

**Nature et objet**

Conditions de rémunération au titre de son contrat de travail.

**Modalités**

A la suite de l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 juin 2011, votre Société a conclu le 4 juillet 2011 un avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué et Directeur Financier, modifiant les conditions de rémunération de ce dernier. La rémunération de M. Michel Wolfovski liée à son contrat de travail s'est décomposée, jusqu'au 31 mars 2012, comme suit :

- (i) un salaire brut mensuel de base de 26 540 EUR versé treize mois durant ;
- (ii) une prime d'expatriation journalière forfaitaire faisant l'objet d'une avance forfaitaire brute de 2 313 EUR par mois, douze mois durant.

Cette convention s'est poursuivie jusqu'au 31 mars 2012 et a été modifiée à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012 à la suite de l'autorisation préalable du Conseil d'Administration du 6 juin 2012, soumise à l'approbation de la présente Assemblée Générale.

**4. Avec la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée**

**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 2012, ces contributions ont représenté les montants suivants :

	Montants exprimés en milliers d'euros
Bénévolat sur temps travaillé (mécénat de compétence)	117
Bénévolat sur temps libre	143
Salaires et charges sociales	194
Loyers	50
Frais divers	18
<b>TOTAL</b>	<b>522</b>

## 5. Avec le Groupe Rolaco

### Personnes concernées

M<sup>elle</sup> Christina Jeanbart et M. Saud Al Sulaiman (Administrateurs).

#### a) Nature et objet

Avenant au bail du village de Vittel (Vosges).

#### Modalités

A la suite de 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 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 2012 s'élève ainsi à 4 196 021 EUR hors taxes et hors charges contre un montant de 4 100 000 EUR hors taxes et hors charges au cours de l'exercice 2011.

#### b) Nature et objet

Contrat de location du village de Vittel.

#### Modalités

A la suite de 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 vingt ans et cinq 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 2012 s'élève à 30 000 EUR hors taxes, c'est-à-dire un montant identique à celui pris en charge au cours de l'exercice 2011.

#### c) Nature et objet

Contrat de management du village de Sinaï Bay (Egypte) et contrats de promotion et de commercialisation.

#### Modalités

A la suite de 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 quatre premiers exercices) ;
- (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 les sociétés Med Taba for hotels S.A.E. et PROPARGO, le 20 octobre 2010, un accord de paiement direct (*Direct Payment Agreement*) aux termes duquel votre 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 société PROPARGO ;
- (iv) avec la société Med Taba for hotels S.A.E. et la succursale égyptienne de la 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 le chiffre d'affaires dû au 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

A la suite de 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 quatre 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 EUR par nouveau lit offert à la commercialisation dans cette zone.

S'agissant du support commercial, cette convention a donné lieu, en l'absence de réception d'une facture, au provisionnement par votre Société d'une commission d'un montant de 46 000 EUR au profit du groupe Rolaco. Le versement de la commission relative au support commercial, au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2012, interviendra au cours de l'exercice social 2012/2013.

S'agissant de l'assistance au développement de nouveaux villages, cette convention n'a pas donné lieu à application au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

**e) Nature et objet**

Contrat de location de l'ensemble immobilier de Villars-sur-Ollon (Suisse).

**Modalités**

A la suite de la cession du village de Villars-sur-Ollon 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 vingt ans à compter du 1<sup>er</sup> mai 1999 sur la base d'un loyer annuel de 1 500 000 CHF, indexé sur le prix des séjours.

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 juin 2006, autorisé 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 2012 s'élève à 3 385 020 CHF hors taxes et hors charges contre un montant de 3 367 530,80 CHF hors taxes et hors charges au cours de l'exercice 2010/2011.

**6. Avec la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc**

**Personnes concernées**

CMVT International représentée par M. Amine Benhalima, filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc et M. Anass Hourir Alami, Président non exécutif de CMVT International et Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

**a) Nature et objet**

Contrat de maîtrise d'ouvrage avec la Société Immobilière de la Mer.

**Modalités**

A la suite de l'autorisation du Conseil d'Administration du 10 juin 2010, votre Société a conclu avec la Société Immobilière de la Mer 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 ;

- (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 du 24 septembre 2011 en date du 19 octobre 2010.

Au titre de ces contrats, votre Société a adressé à la Société Immobilière de la Mer une facture d'un montant de 5 949 515 MAD au cours de l'exercice social 2011/2012. A ce jour, la Société Immobilière de la Mer a réglé à votre Société un montant équivalent à 60 % de ladite facture.

**b) Nature et objet**

Travaux de construction entrepris avec la Société Immobilière de la Mer.

**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 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.

Les dépenses des travaux de construction sont engagées et payées par votre Société en sa qualité de maître d'ouvrage délégué et sont ensuite refacturées à l'identique à la Société Immobilière de la Mer au terme des travaux. Votre Société se voit 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.

Deux avenants aux contrats de bail des villages de Marrakech la Palmeraie et Agadir ont été signés le 5 février 2009. Un avenant au contrat de bail du village de Yasmina instituant un loyer complémentaire a été signé le 24 septembre 2011.

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 127 306 541 MAD hors taxes au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012 contre un montant de 122 705 131 MAD hors taxes au cours de l'exercice 2010/2011.



## 7. Caution et garantie donnée

Sociétés cautionnées	Devise	Montant en principal restant dû au 31 octobre 2012
SPVV (crédit-bail)	EUR	7 000 000

### B. sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Avec les dirigeants de votre Société 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.

Cet engagement n'a pas eu d'effet au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

#### 2. Avec M. Henri Giscard d'Estaing, Président-Directeur Général

##### *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 telles que modifiées 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** ») équivalant 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 vingt-quatre 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.

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 d'Administration 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 un maximum de neuf mois à compter de la fin du préavis éventuel du Président-Directeur Général.

Le montant total de la cotisation pour la durée maximale de neuf mois serait de 4 500 EUR et serait supporté par votre Société.

Ces engagements sont subordonnés à des objectifs de performance dont la réalisation devra être appréciée par le Conseil d'Administration.

Les modalités de ces engagements sont rappelées au paragraphe 2.6 du rapport de gestion (table de concordance renvoyant au paragraphe 4.6 du Document de Référence 2012).

Ces engagements ont été approuvés par l'assemblée générale du 12 mars 2012 et n'ont pas eu d'effet au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

#### 3. Avec M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué

##### *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 telles que modifiées 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 vingt-quatre 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.

Cet engagement est subordonné à des objectifs de performance dont la réalisation devra être appréciée par le Conseil d'Administration.

Les modalités de cet engagement sont rappelées au paragraphe 2.6 du rapport de gestion (table de concordance renvoyant au paragraphe 4.6 du Document de Référence 2012).

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 12 mars 2012 et n'a pas eu d'effet au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 21 décembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Pierre LETARTRE

Jean-François VIAT



## 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 3 décembre 2012 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 6 décembre 2012.

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 et l'application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein, 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 4.2.3,
- les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales, à la partie 4.2.4,
- 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 des 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 couvrait 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. Elle est remise à tout nouvel arrivant et disponible sur le site intranet du Groupe.

##### 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 la Direction de 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 des standards de qualité, la création de nouvelles prestations et la classification des 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 des Espaces 5T et des Villas en 2010, puis des Chalets en 2011, ont rendu nécessaire la spécification des standards par niveau de gamme afin de garantir à la clientèle une promesse de marque au niveau des prestations et de la 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, 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 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 via 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 zone, gamme de trident, clientèles accueillies et activités proposées dans le village. Ils contiennent environ 700 articles 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 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 dans tous les pays où le Groupe est présent.

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

fiabilité, de disponibilité, de traçabilité de l'information, d'homogénéité des données et de sécurité. 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 l'intranet de l'entreprise.

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...) et est élargi progressivement aux applications moins sensibles (Gestion des ressources, Décisionnel,...).

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 mettre à jour ces accès.

#### 4.4.2.3. LES ACTEURS

##### La Direction des Ressources Humaines Groupe

###### • Son organisation

La Direction des Ressources Humaines Groupe (DRH) a pour missions principales :

- la définition et la mise en place des stratégies et politiques de Ressources Humaines (RH),
- la coordination et l'animation des RH des Business Units,
- 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 aspects juridiques et sociaux,
- la gestion d'un centre de gestion RH qui regroupe des activités opérationnelles (Paie, Administration) et bénéficie aussi bien au Groupe qu'aux Business Units (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 processus et de règles concernant la gestion des GO villages dans les domaines suivants :

- Processus budgétaire et gestion des effectifs,
- Recrutement et intégration,
- Affectations,
- Règles de gestion Administration et Juridique,
- Paie et rémunération,
- Développement des Talents,
- Éthique,
- 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 suivantes :

- 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 processus 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 et sociaux. Tous les nouveaux Chefs de village sont sensibilisés aux enjeux et processus juridiques et sociaux.

##### Le Secrétariat Général

##### LA DIRECTION JURIDIQUE

###### • Son organisation

La Direction Juridique 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 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 le Groupe ou l'un de ses directeurs ou employés,
- en relation avec l'activité de développement du Groupe, tout projet nécessitant une autorisation du Conseil d'Administration de Club Méditerranée SA 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 SECURITE HYGIENE SANTE (SHS)

La Direction SHS 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. La Direction SHS travaille en étroite collaboration avec les fonctions support et communication centralisées au Siège. Enfin, la Direction SHS est en relation régulière avec les Ministères des Affaires Étrangères 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 termes 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 Responsables 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 et de la Logistique

La Direction des Achats et de la Logistique, rattachée au Directeur Général Délégué, 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 achats, appliquée par les bureaux d'achats internationaux, garantit aux clients un niveau de service conforme à leurs 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).

La Direction des Achats et de la Logistique dispose de processus, de méthodes et de systèmes d'informations déployés au niveau mondial 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 de 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 progiciel de consolidation du Groupe.

Cette technologie qui permet de suivre la comptabilité 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 Groupe 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. La Direction Financière Groupe exerce une compétence transverse de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise.

Chaque Business Unit est dirigée par un Directeur Général, qui s'appuie sur sa Direction Financière dont le responsable dépend fonctionnellement du Directeur Général Délégué, Directeur Financier.

L'un des objectifs principaux du contrôle interne est de contribuer à s'assurer 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 venant de l'ensemble des pays.

Ces contrôles effectués mensuellement par l'ensemble des intervenants de la Direction Financière au niveau des pays, des Business Unit et du Groupe visent à identifier d'éventuels dysfonctionnements.

#### 4.4.3.2. LES ACTEURS

##### La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe

###### COMPTABILITE

###### • Ses missions

La Direction de la Comptabilité Groupe a pour missions principales :

- la préparation des comptes consolidés du Groupe,
- le pilotage et la production 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 en France (dont la comptabilité des villages France) et la production des comptes sociaux des entités françaises,
- la contribution aux projets de développement du Groupe.

Le Groupe procède à une clôture mensuelle de ses comptes. Les comptes sont tenus localement suivant les normes comptables internationales IFRS.

La Direction de la Comptabilité Groupe organise et planifie l'ensemble des travaux comptables afin d'obtenir une consolidation fiable et cohérente des données ; ceci est 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'arrêté des comptes du Groupe est applicable à toutes les composantes du périmètre de consolidation sans exception.

La Direction de la Consolidation et des Normes, rattachée à la Direction de la Comptabilité Groupe, élabore les comptes consolidés du Groupe, selon un processus géré comme suit :

- utilisation d'un progiciel de consolidation interfacé avec le progiciel comptable, tous deux déployés dans les filiales du Groupe,
- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe et veille sur l'évolution des normes IFRS,
- diffusion d'instructions de clôture détaillées pour chaque clôture mensuelle,
- traitement comptable des opérations complexes,
- préparation des états financiers consolidés à partir des informations communiquées,
- contrôles sur les informations remontées par les filiales et analyse technique des sujets communiqués par les bureaux de pays.

###### • L'organisation comptable du Groupe

Chaque village est 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 de la Comptabilité Groupe en charge de l'animation fonctionnelle comptable de cette zone.



Il en résulte que la Direction de la Comptabilité Groupe a un accès complet aux informations nécessaires à l'élaboration des comptes consolidés.

#### • 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 France et les Responsables Administratifs et Financiers des pays contrôlent, grâce au système de comptabilité auxiliaire clients, la justification par les services commerciaux des dérogations aux conditions générales de ventes (exemple : retards de paiement),
- comptes courants : l'équilibre et le contenu des comptes courants entre les entités du Groupe sont vérifiés par la comptabilité du Siège,
- 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,
- immobilisations : 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 la Direction de la Consolidation et des Normes 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,
- le résultat de change est analysé par couple de devises,
- les impôts différés sont revus à chaque clôture semestrielle et annuelle sur la base des informations remontées par les entités du Groupe.

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.

## 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 et des Assurances

### CONTRÔLE DE GESTION GROUPE

#### • 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

##### *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 présente les impacts financiers résultant des actions mises en œuvre et de l'environnement macroéconomique (croissance du secteur touristique, effet de change, inflation, ...).

##### *Processus budgétaire*

Le Processus 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 Units, puis au niveau du Groupe.

Ce processus est un bon outil de contrôle interne permettant l'analyse de l'ensemble des flux financiers.

Le budget est présenté au Conseil d'Administration de la Société pour approbation chaque année.

##### *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.

##### *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 processus 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.

### 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. Le Club Méditerranée 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 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 de trésorerie,
- 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 de la Direction 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 sur les décaissements, une procédure relative aux signatures autorisées sur les comptes bancaires, ainsi qu'une procédure de signature informatisée des paiements fournisseurs via un outil de centrale des paiements 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.



La Direction de la Trésorerie et des Financements 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 au Comité d'Audit.

#### La Direction de la Communication Financière

##### • **Son organisation**

La Direction de la Communication Financière est centralisée au siège du Club Méditerranée, elle 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 direction de la trésorerie,
- la vérification des comptes par les Commissaires aux Comptes ainsi que la revue 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**

La Direction Générale, le Conseil d'Administration et ses Comités spécialisés sont en charge du pilotage et de la surveillance du dispositif.

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 d'Administration s'appuie sur les travaux des Comités spécialisés. La composition et les rôles du Conseil d'Administration 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. Elle est composée d'une Direction Qualité Corporate et de Relais Qualité dans les Business Units.

La démarche adoptée repose en particulier sur un système rigoureux d'écoute des clients du Club Méditerranée, 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 (GM Feedback), par l'analyse des courriers des clients, mais aussi de façon décentralisée au travers du contact quotidien et permanent des GO et des 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 (information / réservation avant séjour, arrivée, GO, chambre, 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 États-Unis avec 34%.

Ce taux de retour est très élevé 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. Le GM Feedback est diffusé à un nombre restreint de personnes dans l'entreprise, mais touche de multiples fonctions (Chef de village, Comité de Direction Générale, directions opérationnelles concernées).

Un rythme de diffusion des données élevé (deux fois par mois) 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 courriers clients

La satisfaction GM est au cœur des préoccupations du Groupe, cela se traduit par une recherche constante du renforcement de la relation clients.

Les courriers clients sont donc traités avec la plus grande attention et sont analysés a posteriori pour connaître les points forts, les axes de progrès et en tirer les plans d'améliorations.

#### 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 formés 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 piégeur).

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 au départ du village.

Le « GM mystère » se présente à la fin du séjour au Chef de village et lui fait un premier compte-rendu oral afin que celui-ci puisse corriger les anomalies sur les points identifiés. Un

rapport écrit est ensuite envoyé 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 envoie un plan d'actions correctrices au Directeur de pays et au relais Qualité de la Business Unit concernée.

Les outils de la Direction de la Qualité, les standards (Quali Signs, Pro Signs), retours clients, GM mystère, permettent de mettre en place un système d'amélioration permanente afin de faire vivre aux clients l'expérience Club Méditerranée voulue et de les fidéliser.

#### Direction de l'Audit Interne

Activité indépendante et objective, la Direction de 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 la Direction de 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, composée de 6 personnes, 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. Elle dépend directement du Directeur Général Délégué.

#### • 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. La Direction de 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 comptables et les procédures 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** qui consistent en des 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 Responsables Financiers).

#### • **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 de 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 autodiagnostic contribuent à l'amélioration de la performance de chaque service par :

- une mesure régulière du respect des processus 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. À 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 processus 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 2012, 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 2012.

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 21 décembre 2012

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 du code de commerce.

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 2011		Montants exercice 2012	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	660 440	660 440	674 035	674 035
Rémunération variable	599 295	526 850	496 300	599 295
Jetons de présence	19 551	27 500	18 903	19 333
Avantages en nature	39 729	39 729	37 608	37 608
<b>Total</b>	<b>1 319 015</b>	<b>1 254 519</b>	<b>1 226 846</b>	<b>1 330 271</b>
<i>Rémunération variable cible</i>	665 880		679 860	

#### Montants bruts en €

Michel Wolfowski Directeur Général Délégué	Montants exercice 2011		Montants exercice 2012	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	381 576	381 576	392 849	392 849
Rémunération variable	258 733	213 250	208 081	258 733
Avantages en nature	30 246	30 246	43 322	43 322
<b>Total</b>	<b>670 555</b>	<b>625 072</b>	<b>644 252</b>	<b>694 904</b>
<i>Rémunération variable cible</i>	269 511		279 303	

### REMUNERATION VARIABLE

Lors de sa réunion du 6 décembre 2012, 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% ou 50% pour un manager, de 60% pour les membres du Comité de Direction Générale et de 70% pour les mandataires sociaux.

Cette part variable liée aux résultats du Groupe s'apprécie au regard de la performance réalisée l'exercice en cours par rapport aux résultats de l'exercice précédent et du budget de l'exercice en cours approuvé par le Conseil d'administration.

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 2012

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 28 novembre 2012.

Il a retenu comme performance Groupe 2012, pour le calcul de la rémunération variable, un pourcentage d'atteinte des objectifs de 55%.

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 2011 était de 90% et celle de 2010 de 66%.

#### Rémunération variable 2012 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 8 décembre 2011. Ces objectifs, qui sont confidentiels, sont basés sur la stratégie de l'entreprise et sont de nature qualitative ou quantitative (Free cash flow ...).



Le Conseil d'Administration a examiné le niveau d'atteinte des objectifs individuels 2012 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 115% et, compte tenu d'une performance Groupe à 55%, de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012 à 496 300 €.

Pour ce qui est du Directeur Général Délégué, Directeur Financier Monsieur Michel Wolfvski, 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 120% et, du fait de la performance Groupe de 55%, de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2012 à 208 081€.

### REMUNERATION FIXE

Lors de sa réunion du 6 juin 2012, le Conseil d'Administration a décidé, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et Rémunérations d'augmenter le niveau de la rémunération annuelle de base brute du Président-Directeur Général de 2,1% à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012. Cette augmentation correspond à la moyenne de la hausse des rémunérations des collaborateurs de la société Club Méditerranée S.A en 2012.

Pour ce qui concerne le Directeur Général Délégué, qui dans le cadre de son mandat social va superviser désormais la zone Amérique Latine en plus de la zone Amérique du Nord, le Conseil d'Administration a décidé d'augmenter le niveau de sa rémunération annuelle de base brute totale de 3,6% à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012 (dont 2,1% au titre de son contrat de travail).

### 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'interrompt en cas de nouvelle couverture du même type dont bénéficierait Monsieur Henri Giscard d'Estaing du fait, notamment, d'un nouvel emploi ou si ce dernier bénéficiait du système de portabilité de la société Club Méditerranée.

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 LONG TERME

Compte tenu de la nécessité d'associer les mandataires sociaux à la performance de l'entreprise et du cours de bourse et dans la mesure où ils ne bénéficient plus de plan de stock-options depuis 2009, le Conseil d'Administration du 10 juin 2010 a mis en place une rémunération long terme à leur profit 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%,
- 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.

Au 31 octobre 2012 :

- 3 critères sur 4 sont atteints voir dépassés : pourcentage de distribution directe, parc de villages 4 et 5 Tridents et performance de l'action Club Med vs SBF120.
- 1 critère n'est pas atteint : la marge d'Ebitda Villages, dont le niveau avait été fixé en 2010 dans une perspective de reprise d'activité à horizon 3 ans.

Le Conseil d'Administration du 6 décembre a donc pris acte du non versement, pour la période 2010-2012, de la rémunération long terme qui avait été mise en place par le Conseil d'Administration du 10 juin 2010 dans la mesure où l'un des quatre critères n'a pas été atteint.

Dans la mesure où les mandataires ne bénéficient d'aucun plan de stock-options ni d'actions gratuite depuis 2009, le Conseil d'Administration du 6 décembre 2012 a décidé de renouveler cette rémunération long terme au profit des mandataires pour les associer à la performance de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques ainsi qu'à la performance du cours de bourse.

Les conditions et modalités d'application sont les suivantes :

3 critères liés aux objectifs stratégiques 2014 comptant chacun pour un tiers :

- Ratio Villages 4 et 5 Tridents supérieur ou égal à 70% au 31 octobre 2014 ;
- Ratio du nombre de clients des pays à fort potentiel de développement supérieur ou égal à 30% au 31 octobre 2014 ;
- Ratio « Résultat Net hors impôts et non récurrents / Capitaux employés » supérieur ou égal à 7% au 31 octobre 2014.

1 critère lié au cours de bourse :

- Performance de l'action Club Méditerranée par rapport au SBF 120 qui correspond à la moyenne (cours de clôture) des deux indices sur la période de référence, soit à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2010 au 31 octobre 2014.

Conditions de versement :

Si le niveau d'atteinte du critère boursier est inférieur à 80% : pas de versement de la rémunération long terme.

Si le niveau d'atteinte du critère boursier est compris entre 80% et 150% : application de ce coefficient multiplicateur à chaque critère stratégique atteint ; la progression du coefficient étant linéaire entre ces 2 bornes.

Le montant de la rémunération long terme qui pourrait être versé au bénéfice du Président-Directeur Général, Monsieur Henri Giscard d'Estaing, et du Directeur Général Délégué, Monsieur Michel Wolfovski, pourrait varier entre 0,27 fois et 1,5 fois leur rémunération de base brute annuelle.

## 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 cessation<sup>1</sup> 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 long terme validée par le Conseil d'Administration du 6 décembre 2012). Elle est subordonnée à l'atteinte de critères de performance.

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.

---

<sup>1</sup> 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

## 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 2012.

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 2012, 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 complémentaire à cotisations définies		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
<b>Henri Giscard d'Estaing</b> Président Directeur Général Date début mandat : 03.03.2011 Date fin mandat : mars-14	X (Contrat de travail suspendu)		X (p. 123 du présent document de référence)		X (p. 123 et 124 du présent document de référence)			X
<b>Michel Wolfovski</b> Directeur Général Délégué Date début mandat : 03.03.2011 Date fin mandat : mars-14	X		X (p. 123 du présent document de référence)		X (p. 123 et 124 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 aux dispositions du rapport AMF du 12 juillet 2010 et confirmée 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 2011	Montants au titre de l'exercice 2012
Rémunérations dues	1 319 015	1 226 846
Valorisation des options attribuées <sup>(1)</sup>		
<b>Total</b>	<b>1 319 015</b>	<b>1 226 846</b>

### Montants bruts en €

Michel Wolfovski Directeur Général Délégué	Montants au titre de l'exercice 2011	Montants au titre de l'exercice 2012
Rémunérations dues	670 555	644 252
Valorisation des options attribuées <sup>(1)</sup>		
<b>Total</b>	<b>670 555</b>	<b>644 252</b>

<sup>(1)</sup> Pour 2011 et 2012 pas de valorisation dans la mesure où il n'y a pas eu d'attribution d'options en 2011 ni 2012 pour les mandataires.

### 4.6.3. Rémunération des membres du Comité de Direction Générale

Le montant brut des rémunérations globales versé pendant l'exercice 2012 aux membres du Comité de Direction Générale, y compris les dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 4 533 K€ en 2012 contre 4 036 K€ en 2011.

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 <sup>(1)</sup>	42 671	16,13	Q
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 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		

<sup>(1)</sup> Les options du plan 2012 étaient soumises à critères de performance. Deux critères sur trois sont atteints. Le montant indiqué dans le tableau représente les deux tiers des options octroyées.

L'information relative aux plan d'options et d'actions gratuites en cours au 31 octobre 2012 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 12 mars 2012 a fixé à 305 000 euros le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration (administrateurs et censeurs) au titre de l'exercice 2012. 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 2011 et 2012.

Membres du Conseil	Jetons de présence versés au cours de l'exercice	
	2011	2012
A.Alami	16 057	19 333
A.Benhalima	17 760	27 450
A.Dinin	14 353	19 333
J.Lenormand*	13 543	
G.Pauget	4 186	22 722
J.Qian	3 849	19 333
G.Pluvinet	18 429	19 650
I.Sellier		9 167
S.Al Sulaiman	35 402	25 010
D.Dautresme*	25 222	12 530
T.de La Tour d'Artaise	31 506	19 376
H.Giscard d'Estaing	27 500	19 333
P.Jeanbart*	27 500	10 167
C.Jeanbart		12 556
P.Lebard	30 296	26 272
M.Guo		9 167
A.C.Taittinger	39 400	33 601
<b>Total</b>	<b>305 000</b>	<b>305 000</b>

\* 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			
	2012		2011		2012		2011	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
- Emetteur	491	52,6%	519	55,3%	398	58,6%	362	56,5%
- Filiales intégrées globalement	395	42,3%	385	41,1%	201	29,6%	255	39,8%
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</b>								
- Emetteur	7	0,7%			30	4,4%	9	1,4%
- Filiales intégrées globalement					11	1,7%		
<b>Sous-total</b>	<b>893</b>	<b>95,6%</b>	<b>904</b>	<b>96,4%</b>	<b>640</b>	<b>94,3%</b>	<b>626</b>	<b>97,7%</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>								
- Juridique, fiscal, social	41	4,4%	34	3,6%	39	5,7%	15	2,3%
- Autres								
<b>Sous-total</b>	<b>41</b>	<b>4,4%</b>	<b>34</b>	<b>3,6%</b>	<b>39</b>	<b>5,7%</b>	<b>15</b>	<b>2,3%</b>
<b>Total des honoraires</b>	<b>934</b>	<b>100%</b>	<b>938</b>	<b>100%</b>	<b>679</b>	<b>100%</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

## 5. ETATS FINANCIERS

### 5.1. COMPTES CONSOLIDES

<b>5.1.1 Tableaux de synthèse</b>	<b>130</b>	Note 15 – Retraites et autres avantages long terme	157
COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	130	Note 16 – Provisions et litiges	159
RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	130	Note 17 – Impôts	160
SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	131	Note 18 – Emprunts et dettes financières	161
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE	132	Note 19 – Gestion des risques financiers	164
VARIATION DE L'ENDETTEMENT CONSOLIDE	132	Note 20 – Autres dettes	168
VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	133	Note 21 – Charges de personnel et effectifs	168
		Note 22 – Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine	169
		Note 23 – Autre Résultat Opérationnel	169
		Note 24 – Résultat financier	169
<b>5.1.2 Annexe aux comptes consolidés</b>	<b>134</b>	Note 25 – Part des sociétés mises en équivalence	169
Note 1 – Informations générales	134	Note 26 – Résultat par action	170
Note 2 – Principes comptables	134	Note 27 – Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidé	170
Note 3 – Mouvements de périmètre	144	Note 28 – Transactions avec les parties liées	171
Note 4 – Information sectorielle	144	Note 29 – Engagements	173
Note 5 – Promotion immobilière	145	Note 30 – Honoraires des Commissaires aux Comptes	174
Note 6 – Ecarts d'acquisition, regroupements d'entreprises et tests de dépréciation	146	Note 31 – Evénements postérieurs à la clôture	174
Note 7 – Immobilisations incorporelles	147	Note 32 – Périmètre de consolidation au 31 octobre 2012	175
Note 8 – Immobilisations corporelles	148		
Note 9 – Actifs financiers non courants	150		
Note 10 – Immobilisations destinées à être cédées	151		
Note 11 – Autres créances	152		
Note 12 – Trésorerie et équivalents de trésorerie	152	<b>5.1.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>178</b>
Note 13 – Capital et réserves	152		
Note 14 – Paiement en actions	155	<b>5.1.4 Organigramme simplifié au 31 octobre 2012</b>	<b>179</b>

## 5.1.1 Tableaux de synthèse

### COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	2011	2012
<b>Chiffre d'affaires Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>4</b>	<b>1 423</b>	<b>1 459</b>
<b>Chiffre d'affaires Villages</b>	<b>4</b>	<b>1 409</b>	<b>1 447</b>
Autres produits		7	9
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>1 416</b>	<b>1 456</b>
Achats		(545)	(562)
Services extérieurs		(285)	(286)
Charges de personnel	<b>21</b>	(290)	(299)
Impôts et taxes		(26)	(28)
<b>EBITDAR Villages</b>	<b>4</b>	<b>270</b>	<b>281</b>
Loyers		(144)	(155)
<b>EBITDA Villages</b>	<b>4</b>	<b>126</b>	<b>126</b>
Dotations aux amortissements		(66)	(65)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		1	1
<b>Résultat Opérationnel Courant - Villages</b>	<b>4</b>	<b>61</b>	<b>62</b>
<b>Résultat Opérationnel Courant - Patrimoine</b>	<b>22</b>	<b>(24)</b>	<b>(26)</b>
<b>Autre Résultat Opérationnel</b>	<b>23</b>	<b>(11)</b>	<b>(14)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>26</b>	<b>22</b>
Intérêts et assimilés sur endettement net	<b>24</b>	(16)	(13)
Autre résultat financier			5
<b>Résultat financier</b>	<b>24</b>	<b>(16)</b>	<b>(8)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>10</b>	<b>14</b>
(Charge) produit d'impôts	<b>17.1</b>	(9)	(14)
Part des sociétés mises en équivalence	<b>9.1 et 25</b>	1	2
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Résultat net</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
- dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		1	1
- dont intérêts minoritaires	<b>13.2</b>	1	1

(en euros)

Résultat de base par action	<b>26</b>	0,02	0,02
Résultat dilué par action	<b>26</b>	0,02	0,02

(1) dont Chiffre d'affaires Patrimoine 12 M€ en 2012 et 14 M€ en 2011.

### RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	2011	2012
<b>Résultat net</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
Ecart de conversion	<b>13.1</b>	(8)	8
Couverture de flux futurs	<b>13.1</b>	3	1
Réévaluation des titres disponibles à la vente			(1)
<b>Total Autres éléments du résultat global après impôt hors sociétés mises en équivalence</b>		<b>(5)</b>	<b>8</b>
<b>Total Autres éléments du résultat global</b>		<b>(5)</b>	<b>8</b>
<b>RESULTAT GLOBAL TOTAL</b>		<b>(3)</b>	<b>10</b>
- dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		(5)	11
- dont intérêts minoritaires		2	(1)

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	31.10.11	31.10.12
Écarts d'acquisition	6	30	31
Immobilisations incorporelles	7	49	49
Immobilisations corporelles	8	801	803
Actifs financiers non courants	9	92	90
<b>Total immobilisations</b>		<b>972</b>	<b>973</b>
Impôts différés actifs	17	20	22
<b>Actif non courant</b>		<b>992</b>	<b>995</b>
Stocks		30	34
Clients et comptes rattachés		55	46
Autres créances	11	104	117
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	56	65
<b>Actif courant</b>		<b>245</b>	<b>262</b>
Immobilisations destinées à être cédées	10	37	12
<b>Total de l'actif</b>		<b>1 274</b>	<b>1 269</b>

### PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31.10.11	31.10.12
Capital		121	127
Primes d'émission		604	611
Réserves consolidées		(278)	(279)
Résultat consolidé de l'exercice		1	1
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	<b>13.1</b>	<b>448</b>	<b>460</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>13.2</b>	<b>64</b>	<b>62</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>512</b>	<b>522</b>
Avantages au personnel	15	24	24
Emprunts et dettes financières	18	188	136
Autres dettes	20	41	37
Impôts différés passifs	17	49	49
<b>Passif non courant</b>		<b>302</b>	<b>246</b>
Provisions	16	27	24
Emprunts et dettes financières	18	33	47
Fournisseurs		110	117
Autres dettes	20	134	147
Clients - avances et remises		156	166
<b>Passif courant</b>		<b>460</b>	<b>501</b>
<b>Total des capitaux propres et du passif</b>		<b>1 274</b>	<b>1 269</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Notes	2011	2012
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation</b>			
Résultat net de l'ensemble consolidé		2	2
<i>Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie, des impôts et des frais financiers :</i>			
Amortissements et provisions	27.1	76	68
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (net dividendes)			(1)
Plus et moins-values de cession		(5)	(7)
Produits et charges financiers		16	8
Impôts		9	13
Autres		(1)	(3)
Variation du besoin en fonds de roulement & provision court-terme <sup>(1)</sup>	27.4	1	4
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations avant impôts et frais financiers</b>		<b>98</b>	<b>84</b>
Impôts sur les bénéfices payés		(9)	(13)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation</b>		<b>89</b>	<b>71</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b>			
Investissements	27.2	(50)	(50)
Cessions et diminutions de l'actif immobilisé	27.3	19	42
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b>		<b>(31)</b>	<b>(8)</b>
<b>Fonds dégagés (utilisés) par les opérations</b>		<b>58</b>	<b>63</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Encaissements de nouveaux emprunts		16	11
Remboursements d'emprunts		(168)	(62)
Frais financiers payés		(21)	(11)
Variation des concours bancaires courants		4	8
Dividendes et autres		(4)	
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(173)</b>	<b>(54)</b>
Incidence du change sur la trésorerie et autres			
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>(115)</b>	<b>9</b>
Trésorerie à l'ouverture	12	171	56
Trésorerie à la clôture	12	56	65

(1) Y compris dotations (reprises) des provisions courantes considérées comme des charges à payer

## VARIATION DE L'ENDETTEMENT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Note	2011	2012
Endettement net à l'ouverture	18.1	(197)	(165)
Diminution de l'endettement		32	47
<b>Endettement net à la clôture</b>	<b>18.1</b>	<b>(165)</b>	<b>(118)</b>

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES (NOTE 13)

	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
<b>Au 31.10.10</b>	<b>30 232 219</b>	<b>121</b>	<b>604</b>	<b>(10)</b>	<b>(31)</b>	<b>(232)</b>	<b>452</b>	<b>64</b>	<b>516</b>
Couverture de flux futurs						3	3		3
Ecarts de conversion					(9)		(9)	1	(8)
Autres éléments du résultat global					(9)	3	(6)	1	(5)
Résultat de l'exercice						1	1	1	2
<b>Résultat Global</b>					<b>(9)</b>	<b>4</b>	<b>(5)</b>	<b>2</b>	<b>(3)</b>
Paiement en actions Instruments composés (ORANE + OCEANE) <sup>(1)</sup>	17 857					1	1		1
Dividendes								(2)	(2)
<b>Au 31.10.11</b>	<b>30 250 076</b>	<b>121</b>	<b>604</b>	<b>(10)</b>	<b>(40)</b>	<b>(227)</b>	<b>448</b>	<b>64</b>	<b>512</b>
Couverture de flux futurs						1	1		1
Réévaluation des titres disponibles à la vente						(1)	(1)		(1)
Ecarts de conversion					10		10	(2)	8
Autres éléments du résultat global					10		10	(2)	8
Résultat de l'exercice						1	1	1	2
<b>Résultat Global</b>					<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>(1)</b>	<b>10</b>
Paiement en actions Instruments composés (ORANE) <sup>(1)</sup>	7 991					1	1		1
Dividendes	1 564 492	6	7			(13)		(1)	(1)
<b>Au 31.10.12</b>	<b>31 822 559</b>	<b>127</b>	<b>611</b>	<b>(10)</b>	<b>(30)</b>	<b>(238)</b>	<b>460</b>	<b>62</b>	<b>522</b>

(1) remboursement ORANE et OCEANE en actions nouvelles.

## 5.1.2 Annexe aux comptes consolidés au 31 octobre 2012

### 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 clôturé 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 2012 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 6 décembre 2012. 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 2012 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 2012, 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> novembre 2011 :

- Amendement de la norme IAS 24 « Informations relatives aux parties liées » ;
- Amendement de l'IFRIC 14 « Actifs de régimes à prestations » relatif aux paiements anticipés des exigences de financement minimal ;
- Amendement de la norme IFRS 7 « Instruments financiers – Informations à présenter en annexe » concernant les informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers ;
- Amendements résultant du processus d'amélioration annuelle (mai 2010) clarifiant ou apportant de légères modifications à différentes normes et interprétations.

Ces nouveaux textes applicables à l'exercice 2012 n'ont pas eu d'incidence significative 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 2012 et dont la date d'application obligatoire est postérieure à cette date :

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB	Date d'entrée en vigueur obligatoire en Europe	Pour le Groupe, exercice ouvert à compter du	
<b>Amendement de la norme IAS 1</b>	« Présentation des états financiers » - Présentation des autres éléments du résultat global	01/07/2012	01/11/2012
<b>Amendement de la norme IAS 19</b>	« Avantages du personnel »	01/01/2013	01/11/2013
<b>Amendement de la norme IAS 12</b>	« Impôts sur le résultat » - Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>Amendement de la norme IFRS 1</b>	« Première adoption des IFRS » - Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fixes pour les nouveaux adoptants	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>IFRIC 20</b>	« Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>Amendement de la norme IAS 27</b>	« Etats financiers individuels »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>Amendement de la norme IAS 28</b>	« Participations dans les entreprises associées et dans des coentreprises »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>IFRS 10</b>	« Etats financiers consolidés »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>IFRS 11</b>	« Accords conjoints »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>IFRS 12</b>	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>IFRS 13</b>	« Evaluation à la juste valeur »	Adoption attendue par l'UE 4 <sup>ème</sup> trimestre 2012	
<b>Amendements résultant du processus d'amélioration annuelle des IFRS (mai 2012)</b>	Amendement de 5 normes	Adoption attendue par l'UE 1 <sup>er</sup> trimestre 2013	
<b>Amendements des normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27</b>	« Entités d'investissements »	Adoption attendue par l'UE 3 <sup>ème</sup> trimestre 2013	
<b>IFRS 9</b>	« Instruments financiers : classification et évaluation »	En cours d'adoption	

Le Groupe mène actuellement des analyses sur les conséquences pratiques et l'effet de l'application de ces normes sur ses états financiers consolidés, notamment sur les modifications apportées par les normes :

- IAS 19 supprimant la méthode du corridor ;
- IFRS 10, 11, 12 définissant un modèle unique d'analyse du contrôle, supprimant la méthode de l'intégration proportionnelle et précisant l'information attendue en annexe.

## 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 opérationnelles, 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'affaires de l'activité de promotion immobilière est compris dans le ROC Patrimoine. Il est constaté à l'avancement de chacun des projets de construction vendus (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 en raison de la persistance de conditions géopolitiques exceptionnelles. 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 Thailand, 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.

L'impact de la conversion des autres transactions en devises est enregistré en résultat financier.

### 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> novembre 2004.

## 2.6. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES, ECARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### 2.6.1. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET TRANSACTIONS AVEC LES MINORITAIRES REALISES JUSQU'AU 1<sup>ER</sup> NOVEMBRE 2009

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> 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, était enregistré en écart d'acquisition.

Corrélativement, les opérations qui conduisaient à une diminution des intérêts du Groupe (sans perte de contrôle) étaient 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<sup>ER</sup> 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 titres 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 autres droits d'exploitation ainsi que les systèmes d'informations. 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 :

<b>Système d'informations financières et de gestion</b>		
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
<b>Systèmes commerciaux</b>		
Système commercial de réservation		26 ans
Internet		3 à 5 ans
Revenu management		13 ans
Autres systèmes commerciaux		3 à 8 ans
<b>Bureautique, logiciels et licences</b>		3 à 5 ans
<b>Autres immobilisations incorporelles amortissables</b>		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<sup>er</sup> 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).

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, et notamment les risques pays, 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 taux d'intérêt sans risque, le Beta et la prime de risque action utilisés dans le calcul 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, les caisses, 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.

## 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<sup>er</sup> 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 et de couverture de juste valeur. 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.

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<sup>er</sup> 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
<b>Périmètre de consolidation au 31.10.11</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>92</b>
Entrées		1	1
Liquidation & fusions	(3)		(3)
<b>Périmètre de consolidation au 31.10.12</b>	<b>86</b>	<b>4</b>	<b>90</b>

#### 3.1. SOCIETES EN INTEGRATION GLOBALE

La société Club Med Middle East a fusionné avec la société Club Méditerranée Holland BV le 7 juin 2012.

La société Club Med World Holding SA a fusionné avec la société Club Méditerranée SA le 20 août 2012.

La société Holiday Village Australia Pty Ltd, qui détenait le village de Lindeman Island, a été liquidée le 25 octobre 2012 (cf. note 13.1.4).

#### 3.2. SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

La société New Cefalu Srl, créée en octobre 2012 et détenue à hauteur de 45% par Club Méditerranée SA, a été intégrée par mise en équivalence.

En octobre 2012, le Groupe a cédé 6,92% de sa participation dans la société SPFT - Carthago, société intégrée par mise en équivalence. La société, désormais détenue à hauteur de 30,51%, est maintenue en société mise en équivalence (cf. note 9.1).

### 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 regroupant les pays d'Asie de l'Est, du Sud et du Pacifique (ESAP) et la Grande Chine (Chine, Taïwan, Hong-Kong).

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 de ses opérations Villages 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.

Les éléments enregistrés en Résultat Opérationnel Courant Patrimoine et en Autre Résultat Opérationnel sont analysés 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)

31.10.12	EAF	ASIE	Amériques	Total
<b>Chiffre d'affaires villages émetteur</b>	<b>1 045</b>	<b>195</b>	<b>207</b>	<b>1 447</b>
EBITDAR Villages	183	62	36	281
EBITDA Villages	54	44	28	126
<b>ROC Villages</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>62</b>
ROC patrimoine				(26)
ARO				(14)
<b>Résultat opérationnel</b>				<b>22</b>

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
<b>Chiffre d'affaires villages émetteur</b>	<b>1 017</b>	<b>199</b>	<b>193</b>	<b>1 409</b>
EBITDAR Villages	183	54	33	270
EBITDA Villages	61	39	26	126
<b>ROC Villages</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>61</b>
ROC patrimoine				(24)
ARO				(11)
<b>Résultat opérationnel</b>				<b>26</b>

Le chiffre d'affaires France s'élève à 652 M€ au 31 octobre 2012 contre 637 M€ au 31 octobre 2011.

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement s'élève à 12 M€ en 2012 contre 14 M€ en 2011 (cf. note 5).

Les actifs incorporels et corporels sont suivis par zones géographiques dans le reporting interne :

(en millions d'euros)

31.10.12	EAF	ASIE	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	62	12	6	<b>80</b>
Immobilisations corporelles	330	98	375	<b>803</b>

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	62	11	6	<b>79</b>
Immobilisations corporelles	331	94	376	<b>801</b>

Les autres informations sectorielles disponibles par zone sont les suivantes :

(en millions d'euros)

31.10.12	EAF	ASIE	Amériques	Total
Investissements	28	9	13	50
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés <sup>(1)</sup>	(40)	(9)	(20)	(69)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie <sup>(2)</sup>	2	1	3	6

(en millions d'euros)

31.10.11	EAF	ASIE	Amériques	Total
Investissements	27	8	15	50
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés <sup>(1)</sup>	(38)	(19)	(19)	(76)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie <sup>(2)</sup>	1	(1)	3	3

<sup>(1)</sup> y compris amortissement et impairment en ROC Patrimoine pour (4) M€ en 2012 et (10) M€ en 2011

<sup>(2)</sup> provisions courantes et non courantes, stock-options et subventions

## NOTE 5. PROMOTION IMMOBILIERE

Pour l'exercice 2012, le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement de chacun des projets de construction vendus s'élève à 12 M€, le chiffre d'affaires en 2011 s'élevait à 14 M€. Le résultat net de cette activité, enregistré en Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine, est à l'équilibre au 31 octobre 2012 (1 M€ en 2011).

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière comprend, en 2012 comme en 2011, la vente des villas d'Albion et des appartements-chalets de Valmorel.

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. Suite au lancement, sur l'exercice, de nouvelles phases de construction sur les appartements-chalets de Valmorel et sur les villas d'Albion, le montant des stocks de promotion immobilière s'élève à 22 M€ au 31 octobre 2012 contre 17 M€ au 31 octobre 2011.

## 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)

	31.10.11	31.10.12
	Valeur nette	Valeur nette
Villages Europe-Afrique	23	23
<b>Europe Afrique</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
Villages Amérique du Sud	3	3
Villages Asie	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>31</b>

Les variations des écarts d'acquisition s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

	Valeur nette
<b>Au 31.10.10</b>	<b>32</b>
Ajustement de l'écart d'acquisition ADL	(1)
Ecart de conversion et autres	(1)
<b>Au 31.10.11</b>	<b>30</b>
Ajustement de complément de prix	1
<b>Au 31.10.12</b>	<b>31</b>

Le paiement d'un complément de prix sur une filiale de la zone Asie a été enregistré en écart d'acquisition sur le 1<sup>er</sup> semestre 2012.

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€ sur l'exercice 2011.

### 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 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) que constituent les zones géographiques. L'écart d'acquisition enregistré lors de l'acquisition de la société ADL avait été affecté pour partie à la « promotion immobilière » et pour partie à l'exploitation. Après l'ajustement constaté en 2011 (cf. note 6.1), seul subsiste l'écart d'acquisition affecté à l'exploitation. Pour la réalisation des tests de dépréciation, cet écart d'acquisition est rattaché à l'UGT «villages Europe-Afrique ».

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.

La valeur recouvrable des principales UGT sur lesquelles des écarts d'acquisition significatifs ont été affectés a été déterminée selon l'approche de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. 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 de 2,5% pour les douze exercices suivants. La valeur terminale prend en compte un taux de croissance à l'infini.

Les hypothèses retenues pour la mise en œuvre des tests de valeur sur les Unités Génératrices de Trésorerie sur lesquelles ont été affectés les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles non amorties sont les suivantes :

(en millions d'euros et %)

	2011			2012		
	Valeur nette <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur nette <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
<b>UGT</b>						
Villages Europe - Afrique	33	8,1%	2,2%	33	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%	5	8,1%	2,2%
<b>Total actifs à évaluer</b>	<b>40</b>			<b>41</b>		

(1) Valeur nette des écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie indéfinie affectés à l'UGT

Les tests réalisés en 2012 et 2011 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 taux d'actualisation retenu pour 2012, déterminé selon les principes décrits en note 2.9.1, est maintenu au niveau de 2011. La hausse de la prime de risque a été notamment compensée par la baisse du taux sans risque et du beta.

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 12,8% ;
- 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 18 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
<b>Valeur brute au 31.10.10</b>	<b>3</b>	<b>128</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>159</b>
Amortissements cumulés	(3)	(96)	(3)	(3)		(105)
<b>Valeur nette au 31.10.10</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>54</b>
Acquisitions		1			4	5
Amortissements		(6)				(6)
Impairment				(1)		(1)
Reclassements et autres		3	(2)	1	(5)	(3)
<b>Valeur brute au 31.10.11</b>	<b>3</b>	<b>132</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>157</b>
Amortissements cumulés	(3)	(102)		(3)		(108)
<b>Valeur nette au 31.10.11</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>49</b>
Acquisitions		2			5	7
Amortissements		(6)				(6)
Reclassements et autres		4		(1)	(4)	(1)
<b>Valeur brute au 31.10.12</b>	<b>3</b>	<b>138</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>163</b>
Amortissements cumulés	(3)	(108)		(3)		(114)
<b>Valeur nette au 31.10.12</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>49</b>

Le montant des immobilisations incorporelles, dont la durée de vie a été jugée comme indéterminée, est de 10 M€ en 2012 comme en 2011. Les tests de dépréciation conduits annuellement n'ont pas mis en évidence la nécessité d'en déprécier la valeur (cf. note 6.2).

### EXERCICE 2012

Les principaux investissements de l'exercice 2011 et 2012 concernent les systèmes commerciaux.

### EXERCICE 2011

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, les actifs incorporels d'un village, classés en actifs destinés à être cédés, avaient été totalement dépréciés.

En 2011, la revue des durées de vie estimées avait conduit à modifier celles de certains logiciels commerciaux. L'impact de ce changement a été une réduction de la charge annuelle de 0,5 M€.

Par ailleurs, 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 faisaient l'objet de remboursements réguliers : un reclassement en prêt a été effectué sur l'exercice 2011 en prenant en compte le changement sur les perspectives de remboursement pour un montant net de 4 M€.

## NOTE 8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 8.1. ANALYSE DES VARIATIONS

	Terrains	Constructions aménagements	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute au 31.10.2010</b>	<b>207</b>	<b>961</b>	<b>183</b>	<b>121</b>	<b>14</b>	<b>1 486</b>
Amortissements cumulés		(441)	(117)	(81)		(639)
<b>Valeur nette au 31.10.2010</b>	<b>207</b>	<b>520</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>847</b>
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)	
<b>Valeur brute au 31.10.11</b>	<b>207</b>	<b>915</b>	<b>182</b>	<b>118</b>	<b>13</b>	<b>1 435</b>
Amortissements cumulés		(429)	(125)	(80)		(634)
<b>Valeur nette au 31.10.11</b>	<b>207</b>	<b>486</b>	<b>57</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>801</b>
Acquisitions		17	5	4	26	52
Location financement			4			4
Cessions ou diminutions		(2)		(1)		(3)
Amortissements		(39)	(14)	(7)		(60)
Impairment		(3)				(3)
Ecart de conversion	2	8	2			12
Reclassements		13	3	2	(18)	
<b>Valeur brute au 31.10.2012</b>	<b>209</b>	<b>944</b>	<b>187</b>	<b>118</b>	<b>21</b>	<b>1 479</b>
Amortissements cumulés		(464)	(130)	(82)		(676)
<b>Valeur nette au 31.10.2012</b>	<b>209</b>	<b>480</b>	<b>57</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>803</b>

#### EXERCICE 2012

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur le Club Med 2 (7 M€) et sur les villages de Sandpiper (5 M€), de Yasmina (4 M€), de Rio das Pedras (3 M€) et de Cherating (3 M€).

La rubrique Impairment comprend des dépréciations d'actifs liées à des fermetures de villages pour 3 M€.

L'augmentation de la valeur des actifs due aux effets de change résulte principalement de l'appréciation par rapport à l'euro du dollar US, du peso mexicain, du peso dominicain, du baht thaïlandais et du ringgit malaysien partiellement compensée par la dépréciation du real brésilien.

#### EXERCICE 2011

Les principaux investissements de l'exercice avaient 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 résultait 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) avaient 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. Une dépréciation de 4 M€ a été constatée lors de ce reclassement.

Par ailleurs, la rubrique Impairment comprenait une reprise de 1 M€ consécutive aux tests réalisés sur les villages.

## 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)

	31.10.11			31.10.12		
	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Europe- Afrique	687	(356)	331	699	(369)	330
Amériques	586	(210)	376	603	(228)	375
Asie	162	(68)	94	177	(79)	98
<b>Total</b>	<b>1 435</b>	<b>(634)</b>	<b>801</b>	<b>1 479</b>	<b>(676)</b>	<b>803</b>

### 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 2012 et 2011 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 2012 et 2011, 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 avait conduit à reprendre une dépréciation de 1 M€ en 2011.

### 8.2.3. AUTRES INFORMATIONS

Les actifs immobilisés nets détenus dans le cadre de contrats de location-financement et la dette résiduelle correspondante s'élèvent respectivement à 4 M€ et à 2 M€ au 31 octobre 2012.

Les actifs donnés en garantie de dettes existant à la clôture, sous forme d'hypothèque ou de nantissement, s'élèvent à 154 M€ au 31 octobre 2012 contre 200 M€ au 31 octobre 2011. Les dettes correspondantes s'élèvent à 55 M€ au 31 octobre 2012 et à 101 M€ au 31 octobre 2011. En mai 2012, le Groupe a remboursé l'emprunt de 50 M€, adossé aux actifs de Cancun. Le montant de ces dettes peut fluctuer en fonction des tirages sur la ligne de crédit. Par ailleurs, 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 2012 et 2011, 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)

	31.10.11	31.10.12
Titres mis en équivalence	23	21
Titres disponibles à la vente	7	5
Autres immobilisations financières	62	64
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>90</b>

### 9.1. SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	31.10.11	Résultat	Dividendes et autres	Variation de périmètre et autres	31.10.12
SPFT - Carthago	13	2	(1)	(3)	11
Club Med Albion Resorts	3				3
Valmorel Bois de la Croix	7				7
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>(1)</b>	<b>(3)</b>	<b>21</b>

Au cours du mois d'octobre 2012, le Groupe a cédé 6,92% de sa participation dans la société SPFT – Carthago pour un montant de 5 M€ (cf. notes 3.2 et 22). Le Groupe détient 30,51% du capital de la société après cette cession et 32,24% de pourcentage d'intérêts après prise en compte de l'autocontrôle, une partie des titres ayant été acquise par une filiale de SPFT - Carthago. Le montant de la plus-value interne différée est de 1 M€. Le résultat de cette cession a été enregistré en ROC Patrimoine (cf. note 22).

En 2010, le Groupe avait pris une participation à hauteur de 38,15% dans le capital de la société Valmorel Bois de la Croix. Les titres de l'ensemble des actionnaires ont été nantis au profit du pool de crédit-bailleur dans le cadre du financement de cette société.

### INFORMATIONS COMBINEES A 100% DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12 <sup>(1)</sup>
Total actifs non courants	96	149
Total actifs courants	10	18
Capitaux propres	63	64
Passifs non courants	28	91
Passifs courants	15	12

<sup>(1)</sup> Y compris le retraitement en 2012 du contrat de crédit-bail dans les comptes de la SAS Valmorel Bois de la Croix en actifs et passifs non courants.

### 9.2. TITRES DISPONIBLES A LA VENTE

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
<b>Au 1<sup>er</sup> novembre</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Cessions	(1)	(1)
Entrée	1	
Réévaluation des titres disponibles à la vente		(1)
<b>Au 31 octobre</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Les variations de l'exercice 2012 concernent des cessions de participations détenues par Club Méditerranée SA.

Parmi ces cessions, le groupe a cédé le solde de sa participation de 2,5% dans le capital de la Société Immobilière de la Mer (SIM) (cf. notes 22 et 24). La réserve de réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente a été recyclée en ROC Patrimoine pour 1 M€. Le résultat de cette cession a été enregistré en ROC Patrimoine (cf. note 22).

En 2011, les titres de la société IFH ont été classés en titres disponibles à la vente pour 1 M€. Par ailleurs, les titres Torre d'Otranto avaient été cédés en mars 2011 dans le cadre de l'opération de cession des participations italiennes au groupe Italia Turismo.

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)

	31.10.11	31.10.12
Prêts	25	28
Dépôts et cautionnements	26	25
Prêts aux organismes de construction	7	7
Autres	4	4
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>64</b>

Les prêts comprennent :

- le crédit vendeur accordé à Financière CMG lors de la cession de Club Med Gym en 2008 pour un montant de 13 M€ et les intérêts capitalisés y afférents pour 4 M€.

- le prêt obligataire convertible à IFH pour un montant de 3 M€. Le Groupe a souscrit à ces obligations convertibles émises par IFH en mars 2011 dans le cadre de l'opération d'apport des titres et des obligations de Financière CMG au groupe IFH.

Les échéances du crédit-vendeur et du prêt obligataire sont respectivement novembre et décembre 2016.

- des prêts octroyés à des partenaires dans le cadre d'un contrat de management pour un montant de 8 M€. L'analyse des perspectives de remboursement de ces prêts a conduit à reprendre en résultat financier une provision pour dépréciation de 2 M€ en 2012.

Les dépôts et cautionnements comprennent essentiellement des dépôts dans le cadre de contrats de location de villages.

### NOTE 10. IMMOBILISATIONS DESTINEES A ETRE CEDEES

(en millions d'euros)

	Terrains	Constructions aménagement	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur brute au 31.10.2010</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>4</b>		<b>76</b>
Amortissements cumulés	(2)	(42)	(4)	(1)		(49)
<b>Valeur nette au 31.10.2010</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>27</b>
Acquisitions				1		1
Impairment		(5)				(5)
Classement en actifs destinés à être cédés	1	11		2		14
Ecart de conversion		1		(1)		
<b>Valeur brute au 31.10.2011</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>11</b>		<b>138</b>
Amortissements cumulés	(2)	(88)	(5)	(6)		(101)
<b>Valeur nette au 31.10.2011</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>37</b>
Villages cédés (1)	(16)	(6)	(1)	(2)		(25)
<b>Valeur brute au 31.10.2012</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>25</b>
Amortissements cumulés		(10)	(3)			(13)
<b>Valeur nette au 31.10.2012</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		<b>3</b>		<b>12</b>

(1) Sortie des valeurs nettes comptables y compris reprises d'impairment de 21 M€ sur Bora Bora et Lindeman Island

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.

Au cours de l'exercice 2012, trois villages classés dans cette catégorie ont été cédés :

- le village de Méribel Aspen Park vendu le 21 novembre 2011 ;

- les villages de Bora Bora et Lindeman Island cédés au cours du second semestre 2012.

Les impacts de ces cessions sont mentionnés en notes 22 et 27.3.

## NOTE 11. AUTRES CREANCES

(en millions d'euros)

	31.10.11		31.10.12	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Créances fiscales	32	32	38	38
Produits à recevoir	5	5	4	4
Avances fournisseurs	10	10	9	9
Comptes courants débiteurs vis à vis de MEE <sup>(1)</sup>	2	2	1	1
Autres débiteurs divers	9	9	7	7
Charges constatées d'avance	46	46	58	58
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>117</b>	<b>117</b>

(1) MEE : Sociétés intégrées par mise en équivalence

En 2012, les créances à échéance supérieure à un an s'élevaient à 18 M€ contre 10 M€ en 2011. 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 1 M€ au 31 octobre 2012.

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)

	31.10.11	31.10.12
Equivalents de trésorerie	5	11
Instruments dérivés	1	2
Disponibilités	50	52
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>65</b>

Les équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à moins de trois mois et des SICAV monétaires.

## 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 2012, 1 564 492 ORANE ont été remboursées en actions nouvelles et 7 991 options de souscription ont été levées.

Le 8 juin 2012, les 1 447 526 ORANE non encore remboursées ont donné lieu à remboursement en actions, après paiement du coupon.

A l'issue de ces opérations, le capital social de Club Méditerranée SA s'élève au 31 octobre 2012 à 127 M€ constitué de 31 822 559 actions d'une valeur nominale de 4 euros, et la prime d'émission s'élève à 611 M€.

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 octobre 2011 était de 30 250 076 actions.

#### 13.1.2. ACTIONS AUTO-DETENUES

Au cours de l'exercice, 535 ORANE ont été remboursées en actions existantes.

Au 31 octobre 2012, 166 770 titres sont affectés au plan H. Au cours des exercices 2011 et 2012, aucune option d'achat d'actions octroyée dans le cadre de ce plan n'a été levée.

Dans le cadre de programmes de rachat d'action autorisés par les Assemblées du 12 mars 2012 et du 3 mars 2011 et au travers d'un contrat de liquidité, la Société a acquis au cours de l'exercice 2012, 688 983 titres au prix moyen de 14,10 euros et vendu 679 929 titres au prix moyen de 14,07 euros.

Sur l'exercice 2011, la Société avait acquis 911 571 titres au prix moyen de 15,31 euros et vendu 921 465 titres au prix moyen de 15,46 euros.

Compte tenu du remboursement d'ORANE et des mouvements sur le contrat de liquidité, les actions auto-détenues s'élèvent à 230 733 titres au 31 octobre 2012 contre 222 214 titres au 31 octobre 2011.

### 13.1.3. INSTRUMENTS COMPOSES - PART CAPITAUX PROPRES

#### ORANE

Les 5 962 432 ORANE souscrites en juin 2009 étaient 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 donnaient 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 étaient affectés à chaque composante au prorata de leur valeur respective.

Sur l'exercice 2012, 1 565 027 ORANE résiduelles ont été remboursées en 1 564 492 actions nouvelles et 535 actions existantes. Leur quote-part de composante capitaux propres présentée en autres réserves a été reclassée en capital et primes d'émission pour 13 M€.

#### OCEANE 2015

En octobre 2010, le Club Méditerranée a émis un emprunt obligataire de type OCEANE remboursable le 1<sup>er</sup> 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 2012, la composante capitaux propres liée à l'OCEANE 2015 s'élève à 5 M€ net de l'impact d'impôt différé.

### 13.1.4. AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL

#### RESERVES DE CONVERSION

Les réserves de conversion au 31 octobre 2012 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)

	Réserves de conversion -Part du groupe	Réserves de conversion -Part minoritaires	Total réserves de conversion
<b>Au 31.10.10</b>	<b>(31)</b>	<b>7</b>	<b>(24)</b>
Ecart de conversion	(9)	1	(8)
<b>Au 31.10.11</b>	<b>(40)</b>	<b>8</b>	<b>(32)</b>
Ecart de conversion	14	(2)	12
Montants recyclés en résultat	(4)		(4)
<b>Au 31.10.12</b>	<b>(30)</b>	<b>6</b>	<b>(24)</b>

En 2012, l'augmentation des réserves résultant des écarts de conversion est principalement due à l'appréciation par rapport à l'Euro du dollar US, des pesos mexicain et dominicain, partiellement compensée par la dépréciation du real brésilien. En 2011, la diminution des réserves de conversion était principalement due à la dépréciation du peso mexicain et de la roupie maldivienne par rapport à l'euro.

Le montant des réserves de conversion recyclé en résultat est essentiellement dû à la liquidation de la société qui portait l'actif de Lindeman Island.

#### RESERVES DE REEVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)

	Couverture de flux futurs	Actifs financiers disponibles à la vente
<b>Au 31.10.10</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>
Variations de juste valeur	3	
<b>Au 31.10.11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Montants recyclés en résultat		(1)
Variations de juste valeur	1	
<b>Au 31.10.12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Les informations relatives aux plans de stock-options sont données en note 14.

### 13.2. INTERETS MINORITAIRES

(en millions d'euros)

	31.10.11	Résultat 2012	Dividendes	Change	31.10.12
Itaparica (Brésil)	24	2		(3)	23
Holiday Villages Thailand	7			1	8
Belladona Company for H&T (Egypte)	4			1	5
Holiday Hotels AG (Suisse)	9				9
Taïpe Trancoso (Brésil)	7	(2)		(1)	4
Sté Village Hôtels des Caraïbes (France)	11	1	(1)		11
Covifra (Ile Maurice)	2				2
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>62</b>

### 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 6 459 301 actions et 5 962 432 ORANE. En 2012, le solde des ORANE a été remboursé dont 1 564 492 en actions nouvelles et 535 en actions existantes (échéance 8 juin 2012). En 2011, 17 777 ORANE avaient été remboursées en actions nouvelles.

Cette opération a renforcé la structure financière et les capitaux propres du Groupe. Depuis, les performances opérationnelles du Groupe ont également contribué à la forte réduction du ratio d'endettement, qui est passé de 72% en avril 2009 à 23% en octobre 2012.

Après le remboursement en juin 2012 de l'intégralité des ORANE, le seul instrument financier susceptible de donner accès au capital au 31 octobre 2012 est 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 2012, le nombre d'OCEANE 2015 en circulation est de 4 888 401 obligations.

## 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 les plans P et Q, 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 2012, le plan G5 est arrivé à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée.

7 991 options de souscription ont été exercées sur l'exercice. Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2011, les plans G3 et G4 étaient arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée.

Au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 3 mars 2011, le Conseil d'Administration du 12 mars 2012 a

octroyé, aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés, 230 000 options de souscription d'actions au prix d'exercice de 16,13 euros. Ces options sont exerçables à compter du 12 mars 2015 jusqu'au 11 mars 2020. Le plan 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 » (138 250 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 détermination de la juste valeur des options attribuées.

En 2011, 240 000 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 17,32 € avaient été octroyées par le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés. 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'avait pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre du plan P. Comme pour le plan Q, 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.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions en cours au 31 octobre 2012 sont présentées ci-après :

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Plan H	Plan I	Plan J	Plan K	Plan L	Plan M	Plan N	Plan O	Plan P	Plan Q
Date d'Assemblée	29.03.02	17.03.03	17.03.03	16.03.05	08.03.07	08.03.07	08.03.07	20.02.09	20.02.09	03.03.11
Date du Directoire / Conseil d'Administration	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	12.03.12
Nombre d'options attribuées	283 000	272 000	300 000	250 000	125 000	244 970	244 490	239 350	240 000	230 000
Dont nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées par les membres du Comité de Direction Générale (dans sa composition au 31 octobre 2012)	143 880	57 225	80 660	73 248	73 608	95 266	9 047	59 900	38 337	43 337
Nombre de dirigeants concernés	3	6	7	8	9	9	4	8	8	8
Point de départ d'exercice des options	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	12.03.15 + interdiction de revente avant le 11.03.16
Date d'expiration	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	11.03.20
Prix d'exercice (en euros) <sup>(1)</sup>	32,11	28,47	32,11	39,15	39,51	29,71	10,73	11,71	17,32	16,13
Nombre d'options au 31 octobre 2012 <sup>(1)</sup>	166 770	148 530	183 251	164 936	91 955	216 651	114 091	209 130	178 153 <sup>(2)</sup>	181 631 <sup>(2)</sup>
Durée de vie résiduelle	0,3	1,3	0,3	1,4	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.

(2) 93 241 options ont été annulées au 31 octobre 2012 suite à la non réalisation d'un des critères de performance (cf. note 14.1).

## 14.2. INFORMATIONS RELATIVES AUX OPTIONS EN CIRCULATION

	2011		2012	
	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)
Options non exercées au 01.11	1 558 553	29,88	1 693 818	26,41
Options octroyées	240 000	17,32	230 000	16,13
Options exercées	-	-	(7 991)	10,73
Options annulées	(104 735)	57,26	(260 729)	25,61
Options non exercées au 31.10	1 693 818	26,41	1 655 098	25,18
Options exerçables au 31.10	1 096 919	33,32	1 086 154	30,58

## 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 2011 et en 2012 sont les suivantes :

	Plan P	Plan Q
Cours du sous-jacent à la date d'attribution (euros)	17,05	16,38
Prix d'exercice (euros) <sup>(1)</sup>	17,32	16,13
Volatilité attendue (%)	35,60	38,00
Durée de vie de l'option estimée (année)	5	5
Taux de rendement sans risque (%)	2,64	1,76
<b>Juste valeur des options</b>	<b>5,97</b>	<b>5,96</b>

(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 2012 et en 2011

## 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<sup>e</sup> 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 et 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 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 :

	2011		2012	
	Japon	Europe	Japon	Europe
Taux d'actualisation	1,5%	4,3%	1,5%	3,0%
Progression des salaires yc inflation	1,5%	3,6%	1,5%	3,7%

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations de sociétés de « 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 Corporate AA, pour le Japon celui des obligations corporate AA et pour les autres pays le taux retenu est celui des obligations d'Etat.

### 15.2.2. SITUATION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES POSTERIEURS A L'EMPLOI

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Valeur actualisée de l'obligation non financée	20	24
Ecart actuariels non reconnus	3	
<b>Dette nette au bilan</b>	<b>23</b>	<b>24</b>

### 15.2.3. EVOLUTION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Dette actuarielle à l'ouverture	16	20
Coût des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	1	1
Pertes et (gains) actuariels générés dans l'exercice	3	3
Prestations/Transactions payées	(1)	(1)
<b>Dette actuarielle à la clôture</b>	<b>20</b>	<b>24</b>

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Pertes et (gains) actuariels générés dans l'exercice	3	3
(Gains)/pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	1
(Gains)/pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses	4	2

En 2012, les écarts actuariels sont essentiellement liés à la revue des hypothèses de taux d'actualisation sur la France.

### 15.2.4. ANALYSE DE LA CHARGE ENREGISTREE EN RESULTAT

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Coût des services rendus	(1)	(1)
Amortissement des pertes et gains actuariels	1	
Prestations/Transactions payées		1
<b>Total coût du personnel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Effet actualisation	(1)	(1)
<b>Total résultat financier</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
<b>Total (charge) /produit</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>

## 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 13 M€ en 2012 et 12 M€ en 2011.

## 15.4. AVANTAGES LONG TERME

En 2012, la provision constituée au titre de l'avantage long terme accordé aux mandataires sociaux a été reprise pour 0,8 M€ (cf. note 28.4).

## NOTE 16. PROVISIONS ET LITIGES

(en millions d'euros)

	31.10.11	Dotations	Reprises avec objet	Reprises sans objet	Reclassement et change	31.10.12
Provisions pour sinistres / pour responsabilité civile	3	2	(1)	(1)		3
Restructurations et fermetures de sites	8	5	(8)			5
Provisions pour litiges y.c. fiscaux	15	6	(2)	(3)	(1)	15
Autres provisions	1					1
<b>Total Provisions - passif courant</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>(11)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>24</b>

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 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 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. Sur le premier semestre 2012, la revue des modalités de franchise avec l'assureur du Groupe a conduit à limiter les impacts supportés par le Groupe, l'assureur prenant en charge une partie de ce risque. La provision a donc été reprise pour 1 M€.

Suite à la cession de Jet tours en 2008, l'acquéreur a contesté le prix de cession qu'il juge trop élevé. L'acquéreur a assigné, en janvier 2010, le Club Méditerranée et sa filiale Hôteltour aux fins d'obtenir réparation de son prétendu préjudice. Le 30 mars 2012, le Tribunal de Commerce de Nanterre a débouté l'acquéreur de toutes ses demandes. L'acquéreur a interjeté appel le 9 mai 2012. 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 a considéré 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 M€ à l'encontre de l'Etat français. L'Etat français a introduit une requête en annulation de ladite décision devant le Tribunal Général de l'Union Européenne (TGUE). Le TGUE a confirmé ladite décision à l'encontre de l'Etat français en décembre 2011. L'Etat a déposé, le 5 mars 2012, un pourvoi contre cette décision. 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)

	2011	2012
<b>Impôts courants</b>	<b>(10)</b>	<b>(15)</b>
Impôts différés sur différences temporaires		2
Impôts différés résultant des changements de taux <sup>(1)</sup>	2	
Réestimation/Utilisation des actifs d'impôts différés	(1)	(1)
<b>Impôts différés</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>

<sup>(1)</sup> En 2011, des changements de taux avaient 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.

L'augmentation de la charge d'impôts courants de l'exercice s'explique principalement par l'activité, les nouvelles modalités de calcul de l'impôt en France, ainsi que par 3 M€ d'impôt relatif à la cession de titres et du village de Méribel Aspen Park.

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 et institué une contribution exceptionnelle et temporaire de 5% : le taux d'impôt sur les sociétés s'élève maintenant à 36,10%. Le délai de recouvrement par des bénéfices futurs des actifs d'impôts différés liés aux déficits reportables reste inférieur à 3 ans.

Depuis la réforme de 2010 de la taxe professionnelle en France, la charge de CVAE est enregistrée en impôts courants. Au 31 octobre 2012, le montant de cette charge est de 4 M€ contre 3 M€ au 31 octobre 2011. Un passif d'impôt différé de 2 M€ avait été constaté au 1<sup>er</sup> semestre 2010 ; le solde de cet impôt différé est de 1 M€ au 31 octobre 2012.

En 2012, 18 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

Les taux d'impôt retenus pour la réconciliation avec le taux effectif d'impôt sont les taux en vigueur en France, soit 36,10% en 2012 et 34,43% en 2011.

(en millions d'euros et en %)

	en M€		Taux d'impôt en %	
	2011	2012	2011	2012
Résultat avant impôts des activités poursuivies	10	14		
<b>Taux courant d'impôts en France</b>			<b>34,43%</b>	<b>36,10%</b>
<b>Impôt au taux courant en vigueur</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>		
Différence de taux d'imposition à l'étranger	4	(1)		
Modification de taux d'imposition	2			
Actifs d'impôts différés non reconnus sur déficits de l'exercice	(15)	(16)		
Utilisation de déficits antérieurs	7	10		
CVAE	(3)	(4)		
Différences permanentes et autres		2		
<b>Total</b>	<b>(5)</b>	<b>(9)</b>		
<b>Impôt effectif du Groupe</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>

## 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)

	31.10.11	31.10.12
Immobilisations corporelles	1	2
Autres actifs	7	8
Déficits reportables	21	21
<b>Total actif</b>	<b>29</b>	<b>31</b>
Immobilisations corporelles	(56)	(57)
CVAE	(1)	(1)
Dettes financières	(1)	
<b>Total passif</b>	<b>(58)</b>	<b>(58)</b>
<b>Impôts différés passifs nets</b>	<b>(29)</b>	<b>(27)</b>

Les impôts différés passifs nets ont légèrement évolué sur l'année 2012, les modifications des bases fiscales dans certains pays 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 Europe. Les actifs d'impôts différés sont revus à chaque clôture sur la base de prévisions d'activité récentes.

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 2012 et 2011, par échéance, sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
Inférieure à un an	27	13
De un à cinq ans	150	106
Au-delà	41	71
Déficits reportables sans limitation de délai	534	520
<b>Total déficits reportables</b>	<b>752</b>	<b>710</b>

Le montant des impôts différés actifs correspondant à ces déficits reportables, ventilé par zone géographique est le suivant :

(en millions d'euros)

	31.10.12		
	Reconnu	Non reconnu	Total
France intégration fiscale	4	83	87
Autres Europe - Afrique	1	72	73
<b>Total Europe - Afrique</b>	<b>5</b>	<b>155</b>	<b>160</b>
Intégration fiscale US	15		15
Autres Amériques	1	26	27
<b>Total Amériques</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>42</b>
Asie		1	1
<b>Total des impôts différés actifs liés à des reports déficitaires</b>	<b>21</b>	<b>182</b>	<b>203</b>

Au 31 octobre 2011, les impôts différés actifs correspondant aux déficits reportables s'élevaient à 223 M€ dont 202 M€ étaient non reconnus.

## NOTE 18. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

### 18.1. ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>56</b>	<b>65</b>
Emprunts et dettes financières, non courant	188	136
Emprunts et dettes financières, courant	33	47
Passifs relatifs aux immobilisations destinées à être cédées		
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>221</b>	<b>183</b>
<b>Endettement net</b>	<b>165</b>	<b>118</b>

### 18.2. COMPOSITION DE LA DETTE BRUTE

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
OCEANE	73	74
Emprunts bancaires part à plus d'un an	106	41
Tirages sur lignes de crédit	9	19
Dettes de location-financement		2
<b>Total emprunts et dettes financières, non courant</b>	<b>188</b>	<b>136</b>
OCEANE	5	5
ORANE	1	
Emprunts bancaires part à moins d'un an	10	17
Concours bancaires courants	16	24
Valeur de marché des instruments dérivés	1	1
<b>Total emprunts et dettes financières, courant</b>	<b>33</b>	<b>47</b>

En 2012, le Groupe a poursuivi sa politique de désendettement et d'optimisation de ses sources de financement.

En décembre 2011, le Groupe a prorogé la ligne de crédit syndiqué de 100 M€ de 2 ans, jusqu'en décembre 2014, avec des conditions financières améliorées.

En mai 2012, le Groupe a remboursé par anticipation l'emprunt adossé aux actifs de Cancun, initialement à échéance le (en millions d'euros)

31 mai 2017, dont 50 M€ figuraient en emprunts bancaires à plus d'un an au 31 octobre 2011. L'emprunt portait intérêt à 6,58%. Son remboursement permet d'optimiser le coût de financement du Groupe.

En juin 2012, le solde des ORANE émises en juin 2009 a été remboursé en actions nouvelles ou existantes (cf. note 13.1).

	Montant 31.10.12	Taux nominal	Taux effectif	Échéance
OCEANE 2015 taux fixe	79	6,11%	9,01%	nov-15
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>79</b>			
Tirage sur ligne de crédit syndiqué	19	Euribor + Marge <sup>(1)</sup>		déc-14
Emprunt hypothécaire sur Club Med 2	18	4,73%		avr-18
Emprunt La Pointe aux Canonniers	17	6,15%	6,24%	janv-18
Autres	50			
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>183</b>			

(1) La marge (entre 2,0% et 3,25%) sur la LCS dépend du niveau du ratio dette nette / EBITDA .

### 18.3. CARACTERISTIQUES DES PRINCIPAUX EMPRUNTS

#### 18.3.1 OCEANE

La dette du Club Méditerranée comprend au 31 octobre 2012 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 2012, 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
<b>Dettes au 31.10.10</b>	<b>72</b>
Intérêts comptabilisés 2011	6
<b>Dettes au 31.10.11</b>	<b>78</b>
Intérêts comptabilisés 2012	7
Intérêts payés 2012	(6)
<b>Dettes au 31.10.12</b>	<b>79</b>
- dont coupon couru	5

#### 18.3.2 ORANE

En juin 2012, le Groupe a remboursé le solde de l'emprunt obligataire remboursable en actions nouvelles ou existantes (ORANE) émis en juin 2009. Sur l'exercice, 1 565 027 obligations ont été remboursées dont 535 en actions existantes et 1 564 492 en actions nouvelles.

	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 l'émission, 8 895 obligations ont été remboursées en actions existantes et 5 953 537 obligations en actions nouvelles.

#### 18.3.3 CREDIT SYNDIQUE

Le Club Méditerranée dispose d'une ligne de crédit syndiqué (LCS) de 100 M€ conclue le 10 décembre 2009. 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.

En décembre 2011, le Groupe a renégocié la ligne de crédit de 100 M€ : les conditions financières ont été améliorées et la maturité prorogée de deux ans, jusqu'en décembre 2014. La ligne est assortie de covenants bancaires (cf. note 19.5.2.). Au 31 octobre 2012, la ligne de crédit syndiqué est utilisée à hauteur de 20 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 2012, l'encours est de 18 M€ ;

- un emprunt amortissable, à échéance 2018, dédié aux travaux de rénovation du Village de la Pointe aux Canonniers et sécurisé par un nantissement sur les titres de la société qui détient le village. Au 31 octobre 2012, l'encours s'élève à 17 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 s'élève à 55 M€ au 31 octobre 2012 contre 101 M€ au 31 octobre 2011.

## 18.4. ANALYSE DE LA DETTE BRUTE

### 18.4.1 PAR ECHEANCE DE REMBOURSEMENT

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
<b>Échéances à moins d'un an (y compris concours bancaires)</b>	<b>33</b>	<b>47</b>
Échéances à plus d'un an		
2012-2013	29	
2013-2014	11	5
2014-2015	19	34
2015-2016	11	81
Au-delà	118	16
<b>Total échéances à plus d'un an</b>	<b>188</b>	<b>136</b>
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>183</b>

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 20 M€ étaient utilisés au 31 octobre 2012 ;

- l'OCEANE remboursable le 1<sup>er</sup> novembre 2015 constitue l'essentiel de l'échéance 2015-2016 ;

- au-delà du 31 octobre 2016, les 16 M€ de dettes sont principalement constitués du solde des emprunts amortissables de la Pointe aux Canonniers (janvier 2018) et du Club Med 2 (avril 2018) (cf. note 18.3.4).

### 18.4.2 PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)

	31.10.11		31.10.12	
<b>Avant couverture</b>				
Taux fixe	174	79%	119	65%
Taux variable	47	21%	64	35%
<b>Total</b>	<b>221</b>		<b>183</b>	
<b>Après couverture</b>				
Taux fixe	194	88%	139	76%
Taux variable	27	12%	44	24%
<b>Total</b>	<b>221</b>		<b>183</b>	

Le swap de fixation mis en place pour couvrir les tirages sur le syndiqué arrive à échéance en décembre 2012.

A l'échéance de ce swap, la répartition fixe/variable de la dette brute s'établira à 65% taux fixe / 35% taux variable.

### 18.4.3 PAR DEVISE

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
Euro	205	167
Franc suisse	11	10
Real brésilien	4	3
Autres	1	3
<b>Total</b>	<b>221</b>	<b>183</b>

La dette brute du Groupe Club Méditerranée est libellée nativement en euros à 91% et est portée par la société mère Club Méditerranée SA à 83%.

## 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 2012 :

(en millions d'euros)

	Valeur nette comptable	Juste valeur
Dérivés de change	2	2
Disponibilités & Valeurs Mobilières de Placement	63	63
<b>Actifs</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
Emprunts obligataires	79	91
Autres emprunts et dettes Taux fixe	40	46
Autres emprunts et dettes Taux variable	39	39
Concours bancaires courants	24	24
Dérivés de change	1	1
<b>Passifs</b>	<b>183</b>	<b>201</b>

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 2012, 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, s'élèvent à 1 M€. Les parts inefficaces, enregistrées en résultat financier sont non significatives.

Le cours de l'OCEANE 2015 au 31 octobre 2012 était de 18,71 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 en devise dont les impacts sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

#### 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).

## 19.1.2. DERIVES DE CHANGE EN COURS AU 31 OCTOBRE 2012

### ANALYSE PAR NATURE ET PAR DEVISE

Tous les instruments dérivés de couverture en cours à la clôture ont une échéance inférieure à 12 mois.

Le tableau ci-après présente l'essentiel des expositions du groupe nées de la centralisation de trésorerie internationale et les couvertures en place au 31 octobre 2012.

### Principales expositions bilancielle nettes liées aux financements en devises

(en millions d'euros)

	31.10.12							
	AUD	CAD	CHF	CNY	GBP	HKD	USD	SGD
Prêts de devises étrangères				5			4	4
Emprunts de devises étrangères	(5)	(6)	(5)		(14)	(14)	(6)	(7)
Couverture	5	6	5	(5)	14	14	6	6
Valeur de marché des couvertures	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Exposition nette <sup>(1)</sup></b>	-	-	-	-	-	-	4	3
Sensibilité <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) un chiffre négatif signifie que Club Med est emprunteur net de la devise, un chiffre positif que Club Med est prêteur net.

(2) un chiffre négatif signifie qu'une baisse de 10% de l'euro contre la devise entraîne une perte sur le résultat net.

Le tableau ci-après présente l'exposition née de l'activité commerciale en devises de Club Med et les couvertures en position au 31 octobre 2012.

### Exposition transactionnelle en devises

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12									
	Total	CAD	GBP	USD	HKD	MAD <sup>(3)</sup>	MUR <sup>(3)</sup>	TND <sup>(3)</sup>	MXN	Autres	Total
Dépenses en devises étrangères	(117)			(31)		(28)	(29)	(21)	(19)	(19)	(147)
Couverture des dépenses	42			13					4	11	29
Recettes en devises étrangères	126	25	32	16	29					54	157
Couverture des recettes	(13)	(8)	(8)	(15)	(5)					(17)	(54)
Valeur de marché des couvertures	(1)			(0)	(0)					1	1
<b>Exposition nette <sup>(1)</sup></b>		17	24	(17)	24	(28)	(29)	(21)	(14)	29	
Sensibilité <sup>(2)</sup>		2	3	(2)	3	(3)	(3)	(2)	(2)	3	

(1) un chiffre négatif signifie que Club Med est acheteur net de la devise, un chiffre positif que Club Med est vendeur net.

(2) un chiffre négatif signifie qu'une baisse de 10% de l'euro contre la devise entraîne une perte sur le résultat net.

(3) au 31 octobre, ces devises ne font pas l'objet de couverture à terme parce qu'il est difficile de traiter ces montants sur l'horizon de temps considéré.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres peut être évaluée au 31 octobre 2012 à travers les effets d'une variation de 10% de la devise par rapport à l'euro.

### Principales expositions liée aux actifs nets en devise

(convertis en millions d'euros)

	31.10.12								
	USD	DOP	MXN	BRL	MYR	THB	MVR	IDR	MUR
Actifs nets en devise	60	49	85	70	16	19	18	20	39
Sensibilité <sup>(1)</sup>	7	5	9	8	2	2	2	2	4

(1) impact d'une baisse de 10% de l'euro contre la devise

Au 31 octobre 2012, les investissements nets en devise ne font l'objet d'aucune couverture.

## ANALYSE PAR CATEGORIE COMPTABLE

(en millions d'euros)

	Valeur de marché			
	31.10.11		31.10.12	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Couvertures de juste valeur <sup>(1)</sup>	1	0	0	0
Couvertures des flux de trésorerie	0	1	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

(1) les dérivés ont des échéances courtes et sont renouvelés régulièrement ; leur valeur de marché est peu significative.

### 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.

Le swap de taux arrive à échéance en décembre 2012. Depuis sa déqualification en 2011, il 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 2012 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	(65)	(65)		
Emprunts à taux variable *	64	36	28	
<b>Endettement net à taux variable</b>	<b>(1)</b>	<b>(29)</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
Emprunts à taux fixe	119	11	98	10
<b>Total endettement net</b>	<b>118</b>	<b>(18)</b>	<b>126</b>	<b>10</b>

\* y compris concours bancaires courants

Les caractéristiques des principaux emprunts sont détaillées dans la note 18.3.

Une augmentation de 1% des taux court terme appliquée sur l'endettement brut à taux variable entraînerait une charge financière supplémentaire de 0,6 M€. Appliquée à l'endettement net, l'impact serait non significatif.

### 19.3. RISQUE MARCHÉ ACTIONS

Le Groupe ne détient pas de titres de sociétés cotées autres que les actions d'autocontrôle (230 733 titres au 31 octobre 2012) 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)

	31.10.11	31.10.12
Autres actifs financiers (1)	62	64
Créances clients et comptes rattachés	55	46
Autres actifs (2)	58	59
Instruments financiers dérivés actifs (3)	1	2
Valeurs mobilières de placement	5	11
Disponibilités	50	52
Garanties financières et engagements hors bilan	16	16
<b>EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CREDIT</b>	<b>247</b>	<b>250</b>

(1) Voir note 9.3

(2) Voir note 11 : hors charges constatées d'avance et dont créances fiscales pour 38 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)

	31.10.11	31.10.12
Disponibilités :	<b>56</b>	<b>65</b>
- dont CMSA	8	10
- dont filiales et succursales	48	55
Lignes de crédit non tirées :	<b>116</b>	<b>93</b>
- dont LCS	90	80
- dont lignes confirmées et non confirmées	26	13
<b>Total liquidité brute</b>	<b>172</b>	<b>158</b>
Emprunts et dettes financières, courants	33	47
<b>Total liquidité nette des emprunts et dettes financières, courants</b>	<b>139</b>	<b>111</b>

Il est à noter qu'au 31 octobre 2012, la ligne de crédit syndiqué n'est utilisée qu'à hauteur de 20 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. Au 31 octobre 2012, le cash pouvant faire l'objet de restriction est de 8 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 2012 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 <sup>(1)</sup>) < 3,0 en 2012 et < 2,5 en 2013 et 2014 ;
- « Fixed charge cover » (Ebitdar bancaire <sup>(2)</sup> / (loyers + intérêts nets) > 1,4 en 2012, 2013 et 2014.

Au 31 octobre 2012, les covenants ont été respectés :

- Engagements hors-bilan donnés < 200 M€	123 M€
- Gearing < 1	0,23
- Leverage (dette nette / Ebitda bancaire <sup>(1)</sup> ) < 3	0,86
- « Fixed charge cover » > 1,40	1,74

(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, soumis à de faibles variations de valeur, essentiellement en SICAV 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)

	31.10.11	31.10.12
Subventions reçues	33	30
Loyers linéarisés	7	7
Autres dettes	1	0
<b>Total autres dettes non courantes</b>	<b>41</b>	<b>37</b>
Charges à payer	8	9
Dettes sociales	45	45
Dettes fiscales	17	22
Fournisseurs d'immobilisations	8	17
Produits constatés d'avance	41	46
Autres dettes	15	8
<b>Total autres dettes courantes</b>	<b>134</b>	<b>147</b>

Les dettes fiscales au 31 octobre 2012 comprennent notamment l'impôt relatif aux cessions réalisées en France dont celle du village de Méribel Aspen Park.

Les dettes vis-à-vis des sociétés mises en équivalence, classées en autres dettes courantes, s'élèvent à 1 M€ au 31 octobre 2012 contre 3 M€ au 31 octobre 2011. Elles ont diminué de 2 M€ en raison de la libération du capital de la société mise en équivalence Valmorel Bois de la Croix.

La variation des fournisseurs d'immobilisations est liée au calendrier des travaux réalisés à la fin de l'exercice.

## NOTE 21. CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

(en millions d'euros)

	2011	2012
Traitements et salaires	(215)	(223)
Charges sociales	(53)	(54)
Cotisations retraite	(12)	(13)
Paiement en actions	(1)	(1)
Autres avantages au personnel	(9)	(8)
<b>Charges de personnel - ROC Villages</b>	<b>(290)</b>	<b>(299)</b>
Charges de personnel - ROC patrimoine	(5)	(7)
<b>Total coût du personnel - Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>(295)</b>	<b>(306)</b>

### EFFECTIFS

	Equivalent temps plein	Equivalent temps plein	dont saisonniers & CDD	dont saisonniers & CDD
	2011	2012	2011	2012
<b>Effectifs Groupe</b>	12 974	12 827	6 413	6 491

Les salariés de Club Méditerranée SA ont cumulé 143 000 heures de Droits Individuels à la Formation au 31 octobre 2012

## NOTE 22. RESULTAT OPERATIONNEL COURANT – PATRIMOINE

(en millions d'euros)

	2011	2012
Cessions de Villages et autres actifs immobilisés		16
Cessions de titres	5	4
Coûts des villages / sites fermés	(7)	(7)
Ouvertures de Villages		(1)
Impairment / mises au rebut / coûts de sorties de villages	(19)	(35)
Promotion immobilière	1	
Autres coûts	(4)	(3)
<b>Total Résultat Opérationnel Courant Patrimoine</b>	<b>(24)</b>	<b>(26)</b>

### EXERCICE 2012

La ligne « Cessions de villages et autres actifs immobilisés » comprend principalement le résultat de la cession du village de Méribel Aspen Park en novembre 2011.

Les cessions de titres de sociétés dont les villages sont exploités par le Groupe sont enregistrées en ROC Patrimoine pour 4 M€ (cf. note 9.1 pour les titres Carthago et cf. note 9.2 pour les titres de la Société Immobilière de la Mer).

La ligne « Coûts des villages / sites fermés » comprend le coût des villages fermés pour travaux ou en attente de projet, ainsi que les coûts des villages fermés en raison de la persistance de conditions géopolitiques exceptionnelles pour 2 M€ en 2012 et en 2011.

La ligne « Impairment / mise au rebut / coûts de sorties de villages » comprend principalement des dépréciations d'actifs et l'impact des provisions et coûts liés aux sorties de villages (y compris les résultats de cession de Bora Bora et Lindeman Island).

### EXERCICE 2011

En 2011, la ligne « Impairment / mise au rebut / fermetures définitives » comprenait des dépréciations d'actifs pour 9 M€ et des provisions et coûts liés aux fermetures définitives de village pour 10 M€.

Les cessions enregistrées en ROC Patrimoine comprenaient le produit de cession des titres des sociétés italiennes dont les villages étaient exploités par le Groupe ainsi que celui de l'opération d'apport des titres Financière CMG à IFH.

## NOTE 23. AUTRE RESULTAT OPERATIONNEL

(en millions d'euros)

	2011	2012
Restructurations	(8)	(10)
Litiges	(2)	(4)
Autres	(1)	
<b>Total Autre Résultat Opérationnel</b>	<b>(11)</b>	<b>(14)</b>

## NOTE 24. RESULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)

	2011	2012
Produits d'intérêts	3	3
Charge d'intérêts sur OCEANE/ORANE	(6)	(7)
Autres charges d'intérêts	(13)	(9)
<b>Total charges nettes sur endettement net</b>	<b>(16)</b>	<b>(13)</b>
Résultat de change	(2)	2
Autres	2	3
<b>Total résultat financier</b>	<b>(16)</b>	<b>(8)</b>

L'amélioration des charges nettes d'intérêts est essentiellement due à la baisse de la dette moyenne et à l'optimisation des sources de financement du Groupe.

La ligne « Autres » comprend la cession d'une participation non stratégique et la reprise d'une provision sur prêt pour 4 M€ (cf. note 9.).

## NOTE 25. PART DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	2011	2012
Part des sociétés mises en équivalence	1	2

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)		
	2011	2012
Nombre d'actions au 1 <sup>er</sup> novembre	31 815	31 815
Nombre d'actions propres au 1 <sup>er</sup> novembre	(232)	(222)
Acquisition/cession pondérée d'actions propres sur la période	17	14
Nombre pondéré d'actions émises sur la période		3
<b>Nombre moyen pondéré d'actions au 31 octobre</b>	<b>31 600</b>	<b>31 610</b>
(en millions d'euros)		
Résultat de base part du groupe	1	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)		
	2011	2012
Nombre moyen pondéré d'actions	31 600	31 610
Effet dilutif des stocks options	66	57
<b>Nombre moyen d'actions - dilué</b>	<b>31 666</b>	<b>31 667</b>

Le nombre de stock-options ou actions gratuites exclues du calcul parce que leur effet n'est pas dilutif est de 1 331 877 en 2012 et de 1 332 879 en 2011.

Par ailleurs, les actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion en actions des emprunts convertibles OCEANE 2015 (4 888 401 actions) n'ont pas été prises en compte dans le calcul en 2012 et 2011, 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)		
	2011	2012
Résultat par action	0,02	0,02
Résultat dilué par action	0,02	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)

	2011	2012
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	7	6
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles <sup>(2)</sup>	69	63
Provisions et autres dépréciations d'actifs		(1)
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>76</b>	<b>68</b>

<sup>(1)</sup> y compris provisions en ROC Patrimoine pour 1M€ en 2011

<sup>(2)</sup> y compris amortissements et provisions en ROC Patrimoine pour 4 M€ en 2012 et 10 M€ en 2011

Les provisions sur immobilisations corporelles comprennent des dépréciations d'actifs liées à la fermeture de villages pour 3 M€.

### 27.2 INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)

	2011	2012
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(5)	(7)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(43)	(41)
Acquisition d'immobilisations financières	(2)	(2)
<b>Investissements</b>	<b>(50)</b>	<b>(50)</b>

Les investissements incorporels et corporels sont décrits respectivement en notes 7 et 8.1.

Les investissements financiers de l'année 2012 et 2011 concernent principalement la libération intégrale du capital de la société Valmorel Bois de la Croix, mise en équivalence (cf. note 9.1).

### 27.3 CESSION OU DIMINUTION DE L'ACTIF IMMOBILISE

(en millions d'euros)

	2011	2012
Cessions de villages et autres actifs immobilisés	18	40
Remboursements de prêts et de dépôts, nets	1	2
<b>Cessions et diminutions de l'actif immobilisé</b>	<b>19</b>	<b>42</b>

#### EXERCICE 2012

Les cessions des villages de Méribel Aspen Park, Lindeman Island et Bora Bora s'élèvent à 30 M€ et les cessions de titres décrites en notes 9.1 et 9.2 à 10 M€.

#### EXERCICE 2011

Les cessions de villages et autres actifs immobilisés correspondaient essentiellement aux prix de cession des sociétés italiennes SAPO, STM et Torre d'Otranto.



## 27.4 ANALYSE DES VARIATIONS DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)

	2011	2012
Stocks	(3)	(4)
Clients	(8)	9
Avances sur inscriptions	24	8
Fournisseurs	(10)	3
Autres créances et charges constatées d'avance	(1)	(13)
Autres dettes et produits constatés d'avance	(2)	3
Provisions courantes	1	(2)
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

## 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, 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 SPFT - Carthago.

Le montant des loyers constatés en charge dans les comptes s'est élevé à 20 M€ en 2012 et à 25 M€ en 2011. Le montant des engagements de loyer minimum au titre des contrats de location s'élève à 267 M€ au 31 octobre 2012 et 307 M€ au 31 octobre 2011.

En octobre 2012, la Société a cédé le solde de sa participation dans la Société Immobilière de la Mer à une filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion (cf. note 9.2) pour un montant de 2 M€.

## 28.3. TRANSACTIONS AVEC LES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE

(en millions d'euros)

	31.10.11	31.10.12
Autres créances	2	1
Dettes location financière		2
Autres dettes	3	1

Les sociétés mises en équivalence au 31 octobre 2012 sont précisées en note 9.1.

En 2012, le Groupe a cédé 6,92% de sa participation dans la société SPFT – Carthago (cf. note 9.1).

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'élevait à 2 M€ au 31 octobre 2011. Ce montant a été intégralement libéré sur l'exercice 2012.

Le montant des loyers versés aux sociétés mises en équivalence pour l'exploitation de certains villages s'est élevé à 19 M€ en 2012 et 11 M€ en 2011. Le montant des engagements de loyers minimum au titre des contrats de location s'élève à 180 M€ au 31 octobre 2012 et 208 M€ au 31 octobre 2011.

### 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 4,8 M€ en 2012 et 4,3 M€ en 2011.

#### 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 2012 et en 2011.

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 de plan de stock-options depuis 2010.

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 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<sup>er</sup> 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.

A la clôture de l'exercice, trois des quatre critères sont atteints mais du fait du caractère cumulatif de ces critères, il n'a pas été attribué de rémunération long terme. Sur l'exercice 2012, le montant de la reprise de provision s'élève à 0,8 M€.

#### PAIEMENT EN ACTIONS

Au cours de l'exercice 2012, un plan d'options de souscription d'actions a été attribué aux dirigeants et salariés du Club Méditerranée au prix d'exercice de 16,13 €. 60 000 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 Q. La valorisation globale des options du plan Q, 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 2011, un plan d'options de souscription d'actions avait été attribué aux dirigeants et salariés du Club Méditerranée au prix d'exercice de 17,32€. 77 000 options avaient été attribuées aux dirigeants. La valorisation globale de ces options, déterminées selon les principes de la norme IFRS 2 était de 0,3 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 0,2 M€ en 2012 et 0,5 M€ en 2011.

Les dirigeants n'ont levé aucune option au cours des exercices 2012 et 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 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 0,8 M€ en 2012 et 0,5 M€ en 2011.

#### 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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(1)</sup> 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.

<sup>(1)</sup> 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)

	31.10.11	31.10.12			Total
	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	
<b>Engagements donnés</b>					
<b>Cautions données (1)</b>					
Europe - Afrique	62	30	16	25	71
Amériques	32	29		5	34
Asie	11	7	1	10	18
<b>Total engagements donnés</b>	<b>106</b>	<b>66</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>123</b>
<b>Engagements reçus (2)</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>16</b>
<b>Engagements réciproques</b>					
Montant des lignes de crédit non utilisées	96		80		80
Garanties de loyer	2		1	1	2
<b>Total engagements réciproques</b>	<b>98</b>		<b>81</b>	<b>1</b>	<b>82</b>

(1) Les cautions sont données dans le cadre des licences agences de voyages et des transports (47 M€), de garanties de passifs (29 M€), de garanties de bonne fin (14 M€), pour le système de paiement par carte de crédit (14 M€) et en garantie de loyers (11 M€).

(2) Les engagements reçus au niveau du Groupe au titre des agences de voyage s'élèvent à 11 M€. Dans le cadre de travaux de rénovation des Villages (contrats Marchés Privés), les cautions reçues des entrepreneurs de travaux s'élèvent à 5 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 change de clôture, non actualisés et indexés au dernier taux connu.

(en millions d'euros)

	Total loyers à payer	2013	2014	2015	2016	2017	2018 à 2020	2021 à 2030	2031 et au-delà
Europe - Afrique	1 017	125	123	116	114	112	238	164	25
Amériques	32	5	4	4	4	4	11	-	-
Asie	239	15	14	14	13	11	31	54	87
<b>Total loyers à payer</b>	<b>1 288</b>	<b>145</b>	<b>141</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>127</b>	<b>280</b>	<b>218</b>	<b>112</b>

Le montant des engagements de loyers s'élevait au 31 octobre 2011 à 1 252 M€. La charge de loyer constatée au titre des contrats de location simple s'est élevée à 155 M€ en ROC Villages en 2012 contre 144 M€ en 2011.

## NOTE 30. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

en milliers d'euros	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2012		2011		2012		2011	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
- Emetteur	491	52,6%	519	55,3%	398	58,6%	362	56,5%
- Filiales intégrées globalement	395	42,3%	385	41,1%	201	29,6%	255	39,8%
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</b>								
- Emetteur	7	0,7%			30	4,4%	9	1,4%
- Filiales intégrées globalement					11	1,7%		
<b>Sous-total</b>	<b>893</b>	<b>95,6%</b>	<b>904</b>	<b>96,4%</b>	<b>640</b>	<b>94,3%</b>	<b>626</b>	<b>97,7%</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>								
- Juridique, fiscal, social	41	4,4%	34	3,6%	39	5,7%	15	2,3%
- Autres								
<b>Sous-total</b>	<b>41</b>	<b>4,4%</b>	<b>34</b>	<b>3,6%</b>	<b>39</b>	<b>5,7%</b>	<b>15</b>	<b>2,3%</b>
<b>Total des honoraires</b>	<b>934</b>	<b>100%</b>	<b>938</b>	<b>100%</b>	<b>679</b>	<b>100%</b>	<b>641</b>	<b>100%</b>

## 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 2012

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	Intégration fiscale		
	Société-mère		•
Club Méditerranée SA	% contrôle	% d'intérêt	Méthode
<b>EUROPE - AFRIQUE</b>			
<b>France</b>			
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
<b>Afrique du Sud</b>			
Vacances (Pty) Ltd	100%	100%	IG
Club Méditerranée South Africa (proprietary) Ltd	100%	100%	IG
<b>Allemagne</b>			
Club Méditerranée Deutschland	100%	100%	IG
<b>Belgique</b>			
Club Méditerranée SA Belge	100%	100%	IG
<b>Croatie</b>			
Club Méditerranée Odmaralista	100%	100%	IG
<b>Égypte</b>			
Belladona Hotels & Tourisme	50%	50%	IG
<b>Espagne</b>			
Club Méditerranée SA Espagne	100%	100%	IG
Servicios Auxiliares del Club Mediterraneo – SACM	100%	100%	IG
<b>Grande-Bretagne</b>			
Club Méditerranée UK Ltd	100%	100%	IG
Club Méditerranée Services Europe Ltd	100%	100%	IG
<b>Grèce</b>			
Club Méditerranée Hellas	100%	100%	IG
Funhotel Ltd (Ermioni)	100%	100%	IG
<b>Ile Maurice</b>			
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
<b>Israël</b>			
Club Méditerranée Israël Ltd	100%	100%	IG
<b>Italie</b>			
New Cefalu Srl	45%	45%	MEE

	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	Intégration fiscale
<b>Pays-Bas</b>				
Club Méditerranée Holland BV	100%	100%	IG	
<b>Portugal</b>				
Club Med Viagens Ida	100%	100%	IG	
<b>Sénégal</b>				
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière de Cap Skirring	100%	100%	IG	
Société de Gestion Touristique du Cap	100%	100%	IG	
<b>Suisse</b>				
Club Méditerranée Suisse	100%	100%	IG	
Holiday Hotels AG	50%	50%	IG	
<b>Tunisie</b>				
Club Méditerranée Voyages	100%	100%	IG	
Club Med Basic Tunisie	100%	100%	IG	
SPFT – Carthago	30,51%	32,24%	MEE	
<b>Turquie</b>				
Akdeniz Turistik Tesisler A.S.	100%	100%	IG	
<b>Ukraine</b>				
Club Méditerranée Ukraine	100%	100%	IG	
<b>AMERIQUE DU SUD</b>				
<b>France</b>				
Club Med Amérique du Sud	100%	100%	IG	•
Vacation Resort	100%	100%	IG	•
Club Med Ferias	100%	100%	IG	•
<b>Argentine</b>				
Club Med Argentina SRL	100%	100%	IG	
<b>Brésil</b>				
Club Med Brasil SA	100%	100%	IG	
Itaparica SA Empreendimentos Turisticos	51,60%	51,60%	IG	
Taipe Trancoso Empreendimentos SA	50%	50%	IG	
<b>AMERIQUE DU NORD</b>				
<b>France</b>				
Club Med Amérique du Nord	100%	100%	IG	•
<b>Antilles Françaises</b>				
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	
<b>Bahamas</b>				
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	
<b>Canada</b>				
Club Med Sales Canada Inc.	100%	100%	IG	
<b>Etats-Unis</b>				
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	••
<b>Mexique</b>				
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	

	% contrôle	% d'intérêt	Méthode	Intégration fiscale
<b>République dominicaine</b>				
Holiday Village of Punta Cana (ex Newco)	100%	100%	IG	
<b>Turks &amp; Caïcos</b>				
Holiday Villages Providenciales Turks & Caicos Ltd	100%	100%	IG	
<b>ASIE</b>				
<b>Luxembourg</b>				
Club Med Asie	100%	100%	IG	
<b>Australie</b>				
Club Med Australia Pty Ltd	100%	100%	IG	
<b>Chine</b>				
Shangai CM Holidays Travel Agency Co	100%	100%	IG	
<b>Corée</b>				
Club Med Vacances (Korea) Ltd	100%	100%	IG	
<b>Hong Kong</b>				
Club Méditerranée Hong Kong Ltd	100%	100%	IG	
<b>Maldives</b>				
Maldivian Holiday Villages Ltd	100%	100%	IG	
<b>Inde</b>				
Club Méditerranée Services India Private Ltd	100%	100%	IG	
<b>Indonésie</b>				
PT Bali Holiday Village	100%	100%	IG	
<b>Japon</b>				
Club Méditerranée KK	100%	100%	IG	
SCM leisure development Co Ltd	100%	100%	IG	
<b>Malaisie</b>				
Holiday Villages of Malaysia sdn bhd	100%	100%	IG	
Recreational Villages sdn bhd	100%	21%	IG	
Vacances (Malaysia) sdn bhd	100%	100%	IG	
<b>Singapour</b>				
Club Med Services Singapore pte Ltd	100%	100%	IG	
Vacances (Singapore) pte Ltd	100%	100%	IG	
<b>Taiïwan</b>				
Club Med Vacances (Taiwan) Ltd	100%	100%	IG	
<b>Thaïlande</b>				
Holiday Villages Thaïland Ltd	49,21%	49,21%	IG	
Vacances Siam Club Med Ltd	100%	100%	IG	
<b>Polynésie</b>				
Société Polynésienne des Villages de Vacances	99,94%	99,94%	IG	

IG : intégration globale

MEE : mise en équivalence

Intégration fiscale : France (\*) et Etats-Unis (\*\*)

### 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 2012, 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 consolidés

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 appréciations

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 aux comptes consolidés 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 cette note 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 aux comptes consolidés, des tests de sensibilité ont été conduits afin d'encadrer les résultats obtenus.

• La note 2.3.2 « Présentation du compte de résultat » de l'annexe aux comptes consolidés précise les éléments compris dans le Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine, et notamment les coûts de fermetures de sites, et la note 22 « Résultat opérationnel courant - Patrimoine » de l'annexe aux comptes consolidés présente les éléments composant cet agrégat. Nous avons apprécié le caractère approprié des méthodes retenues, ainsi que la cohérence des données et des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de coûts de sorties de villages.

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. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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 21 décembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre

### 5.1.4 Organigramme simplifié au 31 octobre 2012

	Sociétés commerciales	Sociétés de services	Sociétés immobilières	Sociétés immobilières et de services	Autres
<b>EUROPE - AFRIQUE</b>					
<b>France</b>		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			
<b>Afrique du Sud</b>	Vacances Pty	CM South Africa Ltd			
<b>Allemagne</b>	CM Deutschland				
<b>Belgique</b>	CM Belgique				
<b>Croatie</b>				CM Odmaralista	
<b>Égypte</b>			Belladona Hotels & Tourisme		
<b>Espagne</b>	CM Espagne			SACM	
<b>Grande-Bretagne</b>		CM UK			CM Services
<b>Grèce</b>				CM Hellas	Funhotel
<b>Ile Maurice</b>		HV Management Services	Covifra CM Albion Resorts	Albion Development Ltd	
<b>Israël</b>	CM Israël				
<b>Italie</b>					New Cefalu Srl
<b>Pays-Bas</b>	CM Holland				
<b>Portugal</b>	CM Viagens				
<b>Sénégal</b>		Société de Gestion Touristique du Cap		Société Immobilière de Gestion Hôtelière de Cap Skirring	
<b>Suisse</b>	CM Suisse		Holiday Hotels		
<b>Tunisie</b>			SPFT – Carthago		Club Med Voyages CM Bazic Tunisie
<b>Turquie</b>				Akdeniz Turistik Tesisler	
<b>Ukraine</b>	CM Ukraine				
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>					
<b>France</b>		Vacation Resort CM Ferias			CM Amérique du Sud
<b>Argentine</b>	CM Argentina				
<b>Brésil</b>			Itaparica Taípe Trancoso Empredimentos		CM Brasil

	Sociétés commerciales	Sociétés de services	Sociétés immobilières	Sociétés immobilières et de services	Autres
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>					
<b>France</b>					CM Amérique du Nord
<b>Antilles françaises</b>		Sté Martiniquaise des Villages de Vacances	SVHC	Sté Hôtelière du Chablais	
<b>Bahamas</b>		CM Bahamas	Holiday village (Columbus Island)		Columbus Isle Casino Shipping Cruise Services
<b>Canada</b>	CM Sales Canada Inc.				
<b>États-Unis</b>	CM Sales	CM Management Services	Sandpiper Resort Properties	Holiday Village of Sandpiper	
<b>Mexique</b>		Operadora de Aldeas Vacacionales	Villa Playa Blanca Ixtapa SRL Cancun SRL		Vacation Properties de Mexico
<b>Rép. dominicaine</b>				HV of Punta Cana	
<b>Turks &amp; Caicos</b>				HV Providenciales	
<b>ASIE</b>					
<b>Luxembourg</b>					CM Asie
<b>Australie</b>	CM Australia				
<b>Chine</b>	Shanghai CM Holidays Travel Agency Co				
<b>Corée</b>	CM Vacances Korea				
<b>Polynésie</b>				SPVV	
<b>Hong Kong</b>	CM Hong Kong				
<b>Maldives</b>		Maldivian HV			
<b>Indonésie</b>				PT Bali HV	
<b>Inde</b>	CM Services India Private Ltd				
<b>Japon</b>	CM KK	SCM Leisure Development Co			
<b>Malaisie</b>	Vacances (Malaysia)			HV Malaysia	Recreational Villages Sdn Bhd
<b>Singapour</b>	CM Services (Singapore)				Vacances (Singapore)
<b>Taiwan</b>	CM Vacances (Taiwan)				
<b>Thaïlande</b>	Vacances Siam CM			HV (Thaïland)	

## 5.2. COMPTES SOCIAUX

### 5.2.1. Tableaux de synthèse

#### BILAN DE LA SOCIETE MERE

##### ACTIF

(en millions d'euros)	31.10.11		31.10.12		
	Notes	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Frais de recherche et développement		-	1	(1)	-
Logiciels et licences		29	131	(101)	30
Fonds commercial		10	10	-	10
Autres immobilisations incorporelles		4	5	-	5
<b>Immobilisations incorporelles</b>	3-1	<b>43</b>	<b>147</b>	<b>(102)</b>	<b>45</b>
Terrains		4	3	-	3
Constructions		11	26	(21)	5
Constructions sur sol d'autrui		79	170	(95)	75
Installations techniques, matériel et outillage		23	88	(68)	20
Autres immobilisations corporelles		8	39	(31)	8
<b>Immobilisations corporelles</b>	3-2	<b>125</b>	<b>326</b>	<b>(215)</b>	<b>111</b>
<b>Immobilisations corporelles en cours</b>	3-2	<b>6</b>	<b>10</b>	-	<b>10</b>
Titres de participations		314	772	(482)	290
Créances rattachées à des participations		83	55	-	55
Prêts et autres immobilisations financières		43	44	-	44
<b>Immobilisations financières</b>	3-3	<b>440</b>	<b>871</b>	<b>(482)</b>	<b>389</b>
<b>Total de l'Actif Immobilisé</b>		<b>614</b>	<b>1 354</b>	<b>(799)</b>	<b>555</b>
Stocks		4	4	-	4
Créances Clients et comptes rattachés	3-4	38	33	(3)	30
Autres créances	3-5	324	376	(22)	354
Valeurs mobilières de placement	3-6	4	8	(4)	4
Comptes de dépôts et disponibilités	3-6	9	10	-	10
<b>Actif circulant</b>		<b>379</b>	<b>431</b>	<b>(29)</b>	<b>402</b>
Charges constatées d'avance	3-13-1	29	36	-	36
Frais d'émission des emprunts	3-13-5	3	3	-	3
Ecart de conversion Actif	3-14	1	2	-	2
<b>Total de l'Actif</b>		<b>1 026</b>	<b>1 826</b>	<b>(828)</b>	<b>998</b>

## PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31.10.11	31.10.12
Capital social		121	127
Primes d'émission, de fusion et d'apport		604	611
Réserve légale		7	7
Report à nouveau		(322)	(315)
Résultat de l'exercice		7	(4)
<b>Capitaux propres</b>	3-7-1	<b>417</b>	<b>426</b>
ORANE		13	-
<b>Autres fonds propres</b>	3-7-2	<b>13</b>	<b>-</b>
Provisions pour risques		9	8
Provisions pour charges		32	29
<b>Provisions pour risques et charges</b>	3-8	<b>41</b>	<b>37</b>
Emprunts obligataires		85	85
Emprunts auprès des établissements de crédit		97	59
Emprunts et dettes financières divers		131	135
<b>Emprunts et dettes financières</b>	3-10	<b>313</b>	<b>279</b>
<b>Avances clients</b>		<b>59</b>	<b>57</b>
Fournisseurs		76	82
Dettes fiscales et sociales		38	39
<b>Dettes d'exploitation</b>	3-11	<b>114</b>	<b>121</b>
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		5	6
Autres dettes		24	28
<b>Dettes diverses</b>	3-12	<b>29</b>	<b>34</b>
<b>Total dettes</b>		<b>515</b>	<b>491</b>
Produits constatés d'avance	3-13-2	38	43
Ecart de conversion passif	3-14	2	1
<b>Total du Passif</b>		<b>1 026</b>	<b>998</b>

## COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE MERE

(en millions d'euros)	Notes	2011	2012
Séjours - circuits - transports		930	964
Prestations de services et vente de marchandises		44	46
<b>Chiffre d'affaires</b>	4-1-1	<b>974</b>	<b>1 010</b>
Production immobilisée		4	5
Autres produits		20	17
Reprises de provisions	4-3	9	8
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>1 007</b>	<b>1 040</b>
Achats	4-2-1	(456)	(469)
Services extérieurs	4-2-2	(307)	(312)
Impôts et taxes		(15)	(17)
Charges de personnel		(180)	(184)
Dotations aux amortissements		(25)	(24)
Dotations aux provisions	4-3	(4)	(9)
Autres charges		(2)	(3)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(989)</b>	<b>(1 018)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>18</b>	<b>22</b>
Produits de participation		1	2
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		22	8
Autres intérêts et produits assimilés		6	5
Reprises sur provisions		19	11
Différences positives de change		13	11
<b>Total des produits financiers</b>		<b>61</b>	<b>37</b>
Dotations aux amortissements et provisions		(29)	(34)
Intérêts et charges assimilées		(15)	(11)
Différences négatives de change		(15)	(7)
Autres charges financières		(3)	(4)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(62)</b>	<b>(56)</b>
<b>Résultat financier</b>	4-4	<b>(1)</b>	<b>(19)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>17</b>	<b>3</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	4-5	<b>(10)</b>	<b>(3)</b>
<b>Impôts</b>		<b>-</b>	<b>(4)</b>
<b>Résultat net</b>		<b>7</b>	<b>(4)</b>

## TABLEAU DE VARIATIONS DE L'ENDETTEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31.10.11	31.10.12
<b>FLUX LIES A L'ACTIVITE</b>			
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>7</b>	<b>(4)</b>
<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	39	47
Autres mouvements	11-2	(18)	(21)
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>28</b>	<b>22</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		(4)	12
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité (A)</b>		<b>24</b>	<b>34</b>
<b>FLUX LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>			
<i>Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissements</i>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		(5)	(8)
Acquisitions d'immobilisations corporelles		(21)	(18)
Acquisitions d'immobilisations financières		(2)	(1)
<b>Total des investissements</b>	<b>11-3</b>	<b>(28)</b>	<b>(27)</b>
<i>Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations de désinvestissements</i>			
Prix de cession des immobilisations	11-4	18	29
Diminution des autres immobilisations financières		-	-
<b>Total des cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</b>		<b>18</b>	<b>29</b>
<b>Flux nets liés aux opérations d'investissements (B)</b>		<b>(10)</b>	<b>2</b>
<b>FLUX LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Autres flux d'endettement		26	(1)
<b>Flux nets liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>11-5</b>	<b>26</b>	<b>(1)</b>
<b>Variation de l'endettement (A) + (B) + (C)</b>		<b>40</b>	<b>35</b>
<b>Endettement à l'ouverture</b>		<b>(340)</b>	<b>(300)</b>
<b>Endettement à la clôture</b>		<b>(300)</b>	<b>(265)</b>



## RESULTATS DE LA SOCIETE MERE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2009	2010	2011	2012
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social	77	113	121	121	127
Nombre d'actions émises	19 377 905	28 281 408	30 232 219	30 250 076	31 822 559
Nombre d'actions rémunérées (pondéré)	19 377 905	28 281 408	30 232 219	30 250 076	31 822 559
<b>II - OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 113	992	932	974	1 010
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	73	84	16	44	46
Impôts sur les bénéfices	(10)	(1)	1	-	(4)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(1)	(30)	5	7	(4)
<b>III - RESULTATS PAR ACTION (en euros)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,25	2,93	0,56	1,45	1,32
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,05)	(1,06)	0,17	0,23	(0,13)
Dividende attribué à chaque action (jouissance entière)	-	-	-	-	-
<b>IV - PERSONNEL</b>					
Nombre de salariés	8 442	7 203	7 295	6 882	6 286
Montant de la masse salariale globale et des avantages sociaux	200	189	174	180	184

## 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 2012. Les comptes sont exprimés en millions d'euros (M€) sauf indication contraire.

### 1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### 1.1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

En décembre 2011, un nouveau village de montagne 4 Tridents a ouvert à Valmorel en France. Trois villages non stratégiques ont été fermés définitivement (Smir au Maroc, Djerba Méridiana et Nabeul en Tunisie).

Club Med SA a cédé le village de Méribel Aspen-Park pour 20 M€ en novembre 2011.

En mai 2012, Club Med SA a remboursé par anticipation l'emprunt de 50 M€ adossé aux actifs de Cancun initialement à échéance le 31 mai 2017.

En juin 2012, le solde des ORANE a été remboursé dont 1 564 492 en actions nouvelles et 535 en actions existantes.

#### 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 2011.

### 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 DEVICES

#### 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 :

<b>Système d'informations financières et de gestion</b>	
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
<b>Systèmes commerciaux</b>	
Système commercial de réservation	26 ans
Internet	3 à 5 ans
Revenu management	13 ans
Autres systèmes commerciaux	3 à 8 ans
<b>Bureautique, logiciels et licences</b>	3 à 5 ans
<b>Autres immobilisations incorporelles amortissables</b>	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 consentis 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

#### *Régimes à cotisations définies*

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.

#### *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 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.

#### *Coûts des services passés*

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.

#### *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, 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 2012, 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 2012 d'une ligne de crédit syndiquée et d'un emprunt lié au village de La Pointe aux Canonnières.

Les covenants assortis à ces emprunts au 31 octobre 2012 sont respectés (cf. note 19.5.2. des comptes consolidés). Les ratios sont calculés sur la base des comptes consolidés IFRS au 31 octobre 2012 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 Q) a été consenti par le Conseil d'Administration du 12 mars 2012.

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 18 de ses filiales.

Le périmètre au 31 octobre 2012 est composé des sociétés suivantes :

⇒ Sociétés présentes au 1<sup>er</sup> novembre 2011

- Club Aquarius (ex Loin Voyages),
- Club Med Amérique du Nord,
- Club Med Amérique du Sud,
- Club Med Centre d'Appels Européen,
- Club Med Marine,
- 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<sup>er</sup> novembre 2011

- Aucune

⇒ Sociétés sorties du périmètre fiscal au 1<sup>er</sup> novembre 2011

- Club Med World Holding

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeurs brutes au 31.10.11	Acquisitions	Mises en service	Valeurs brutes au 31.10.12
Frais de recherche et développement	1	-	-	1
Logiciels et licences <sup>(1)</sup>	124	3	4	131
Fonds commercial <sup>(2)</sup>	10	-	-	10
Autres immobilisations incorporelles et immobilisations en cours	4	5	(4)	5
<b>Total des immobilisations incorporelles brutes</b>	<b>139</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>147</b>

<sup>(1)</sup> Les investissements de l'exercice portent principalement sur l'amélioration des fonctionnalités de l'application commerciale.

<sup>(2)</sup> Fonds de commerce et droits au bail d'agences commerciales.

### 3.1.2. AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Amortissements et provisions au 31.10.11	Dotations	Reprises	Amortissements et provisions au 31.10.12
Frais de recherche et de développement	(1)	-	-	(1)
Logiciels et licences	(95)	(6)	-	(101)
<b>Total des amortissements et provisions des immobilisations incorporelles</b>	<b>(96)</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>(102)</b>

## 3.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 3.2.1. VALEURS BRUTES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.11	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Cessions et autres diminutions <sup>(2)</sup>	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.12
Terrains	4	-	(1)	-	3
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements	285	12	(14)	1	284
Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours	45	7	(1)	(2)	49
<b>Total des immobilisations corporelles brutes</b>	<b>334</b>	<b>19</b>	<b>(16)</b>	<b>(1)</b>	<b>336</b>

<sup>(1)</sup> Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Yasmina (4 M€), Kamarina (1 M€), Chamonix (1 M€), Marrakech (1 M€), l'Alpe d'Huez la Sarenne (1 M€), Vittel (1 M€), Agadir (1 M€) et dans les agences commerciales (2 M€).

<sup>(2)</sup> Les principales diminutions de l'exercice correspondent principalement à la cession du village de Méribel Aspen Park (5 M€ en valeur nette comptable).

### 3.2.2. AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations au 31.10.11	Dotations	Diminutions et Reprises <sup>(2)</sup>	Reclassements et autres	Amortissements et dépréciations au 31.10.12
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements des villages	(172)	(19)	7	-	(184)
Autres immobilisations corporelles et immobilisations en cours	(31)	(2)	2	-	(31)
<b>Total des amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles</b>	<b>(203)</b>	<b>(21)</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>(215)</b>

## 3.3. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

### 3.3.1. VALEURS BRUTES

	Valeurs brutes au 31.10.11	Acquisitions et autres augmentations	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.12
Participations	843	-	(3)	(68)	772
Créances rattachées à des participations	83	-	-	(28)	55
Prêts et autres immobilisations financières	43	1	(1)	1	44
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>969</b>	<b>1</b>	<b>(4)</b>	<b>(95)</b>	<b>871</b>

Les mouvements de l'année s'expliquent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Acquisitions	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres
<b>Augmentations de capital par incorporation de créances</b>			<b>2</b>
Société de gestion Hôtelière et de Tourisme - SGHT			2
<b>Fusion</b>			<b>(68)</b>
Club Med World Holding			(68)
<b>Cession - liquidation</b>		<b>(3)</b>	
SPFT - Carthago		(2)	
Autres		(1)	
<b>Autres</b>			<b>(2)</b>
Club Med Suisse			(2)
<b>Filiales et Participations</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(68)</b>
<b>Prêts</b>			<b>(28)</b>
Club Med Asie			(28)
SIGHC			(2)
Valmorel Bois de la Croix			3
Autres			(1)
<b>Créances rattachées à des participations</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(28)</b>
Divers	1	(1)	1
<b>Prêts et autres immobilisations financières</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>
<b>Variations Immobilisations financières</b>	<b>1</b>	<b>(4)</b>	<b>(95)</b>

Au cours du mois d'octobre 2012, la société a cédé 6,92% de sa participation dans la société SPFT Carthago pour un montant de 5M€.

### 3.3.2. DEPRECIATIONS

(en millions d'euros)	Dépréciations au 31.10.11	Dotations <sup>(1)</sup>	Reprises <sup>(2)</sup>	Reclassements et autres <sup>(3)</sup>	Dépréciations au 31.10.12
Participations	(529)	(25)	5	67	(482)
<b>Total des dépréciations des immobilisations financières</b>	<b>(529)</b>	<b>(25)</b>	<b>5</b>	<b>67</b>	<b>(482)</b>

<sup>(1)</sup> Les dépréciations de l'exercice s'expliquent par la dégradation des situations nettes des filiales dont (10) M€ sur Club Med Amérique du Sud, (8) M€ sur Club Med Amérique du Nord et (2) M€ sur Club Med Hellas (impact sur le résultat financier cf. 4-4).

<sup>(2)</sup> Les reprises de dépréciations s'expliquent principalement par les reprises de 1 M€ sur les titres de la société SPFT-Carthago, 1M€ sur les titres de la société Akdeniz Turistik Tesisler et 1 M€ sur les titres de CMCAE.

<sup>(3)</sup> Les reclassements de 67M€ sont dus à la fusion de Club Med World Holding dans Club Med SA.

### 3.4. CREANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.11	Valeurs brutes au 31.10.12	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.12
Créances clients	38	33	(3)	30
<b>Total des créances clients</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>(3)</b>	<b>30</b>

### 3.5. AUTRES CREANCES

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.11	Valeurs brutes au 31.10.12	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.12
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	5	5	-	5
Comptes courants débiteurs <sup>(1)</sup>	291	339	(22)	317
Créances sociales et fiscales <sup>(2)</sup>	21	25	-	25
Autres créances	7	7	-	7
<b>Total des autres créances</b>	<b>324</b>	<b>376</b>	<b>(22)</b>	<b>354</b>

<sup>(1)</sup> L'augmentation des autres créances s'explique principalement par l'augmentation de 10 M€ du compte courant débiteur avec Club Med Amérique du Sud et l'augmentation de 11M€ du compte courant débiteur avec Club Med Management Services Inc.

<sup>(2)</sup> L'augmentation des créances sociales et fiscales s'explique principalement par l'augmentation de 3M€ de la taxe sur la Valeur ajoutée déductible.

### 3.6. TRESORERIE

(en millions d'euros)	Valeurs nettes au 31.10.11	Valeurs brutes au 31.10.12	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.12	Valeur liquidative au 31.10.12
Valeurs Mobilières de placement <sup>(1)</sup>	1	1	-	1	1
Actions propres <sup>(2)</sup>	3	7	(4)	3	
Banques / Caisses	9	10	-	10	
<b>Total trésorerie</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>(4)</b>	<b>14</b>	

<sup>(1)</sup> Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires. La valeur liquidative correspond à la valeur de marché au 31 octobre 2012.

<sup>(2)</sup> 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 3 mars 2011 et du 12 mars 2012.

Les actions propres ont été dépréciées à partir du cours moyen d'octobre 2012 (12,62€).

Au cours de l'exercice 2012, 535 actions du plan H ont été utilisées pour le remboursement de 535 ORANE.

	Nombre au 31.10.11	Nombre au 31.10.12	Nbre d'actions achetées		Nbre d'actions vendues	
			Nombre	Prix moyen (€)	Nombre	Prix moyen (€)
Actions propres	222 214	230 733	688 983	14,10	679 929	14,07

### 3.7. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET AUTRES FONDS PROPRES

#### 3.7.1. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Au 31.10.11 avant affectation du résultat de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice 2011	Résultat de l'exercice	Augmentation de capital	ORANE	Au 31.10.12 avant affectation du résultat de l'exercice	Projet d'affectation du résultat	Au 31.10.12 après Projet d'affectation du résultat
<b>Nombre d'actions de 4 euros <sup>(1)</sup></b>	<b>30 250 076</b>			<b>7 991</b>	<b>1 564 492</b>	<b>31 822 559</b>		
Capital social	121			-	6	127		127
Primes d'apport, d'émission ou de fusion	604			-	7	611	(319)	292
Réserve légale	7					7		7
Report à nouveau	(322)	7				(315)	315	-
Résultat de l'exercice	7	(7)	(4)			(4)	4	-
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>417</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>426</b>	<b>-</b>	<b>426</b>

<sup>(1)</sup> Le nombre d'actions restant à émettre au 31 octobre 2012 est, au titre des options de souscription d'actions en faveur du personnel, de 1 488 328.

Au cours de l'exercice 2012, 7991 options de souscriptions d'actions ont été levées.

### 3.7.2. VARIATION DES AUTRES FONDS PROPRES

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
ORANE	13	-
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	<b>13</b>	<b>-</b>
<b>Nombre d'ORANE</b>	<b>1 565 027</b>	<b>-</b>

Au cours de l'exercice 2011, 17 777 obligations ont été remboursées en actions nouvelles.

Au 31 octobre 2012, le solde des ORANE a été remboursé dont 1 564 492 en actions nouvelles et 535 en actions existantes.

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	ORANE converties en 2012
<b>ORANE</b>	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. Depuis le plan O, il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription aux mandataires sociaux.

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 2012, le plan G5 est arrivé à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée. 7991 options de souscription (plan N) ont été exercées sur l'exercice. Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux.

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 titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 3 mars 2011, le Conseil d'Administration du 12 mars 2012 a

octroyé aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés, 230 000 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 16,13€. Ces options sont exerçables à compter du 12 mars 2015 et jusqu'au 11 mars 2020. Ce plan Q 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 (138 250 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 Q.

En 2011, 240 000 options de souscription d'actions à un prix d'exercice de 17,32 € avaient été octroyées par le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 aux dirigeants ainsi qu'à certains salariés. 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'avait pas été attribué de stocks options aux mandataires sociaux au titre du plan P. Comme pour le plan Q, 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.



### 3.8. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Provisions au 31.10.11	Dotations	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Provisions au 31.10.12
<b>Engagements de retraite</b> <sup>(1)</sup>	17	1	(1)	-	17
<b>Avantages long terme</b> <sup>(2)</sup>	1			(1)	-
<b>Responsabilité civile</b>	3	2	(1)	(1)	3
<b>Risques financiers (provisions situations nettes filiales)</b>	5	1	(3)	-	3
<b>Perte de change</b>	1	2	(1)	-	2
<b>Autres provisions pour risques</b>					
- provisions pour litiges y.c. fiscaux <sup>(3)</sup>	7	4	(1)	(3)	7
- restructurations et fermetures de sites <sup>(4)</sup>	7	5	(7)	-	5
<b>Total des provisions pour risques et charges</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>(14)</b>	<b>(5)</b>	<b>37</b>

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Provision constituée au titre des avantages long terme accordées aux mandataires sociaux. En 2012, cette provision a été reprise pour 0,8 M€.

<sup>(3)</sup> Provisions pour litiges regroupant divers contentieux commerciaux, prud'hommaux et administratifs. La nature de l'activité et l'implantation dans plusieurs pays aux réglementations différentes sont sources de difficultés opérationnelles et peuvent conduire à des situations litigieuses avec les fournisseurs, les propriétaires, le personnel, voire les administrations locales..

<sup>(4)</sup> Provisions liées à la fermeture de villages.

#### ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS :

Suite à la cession de Jet Tours en 2008, l'acquéreur a contesté le prix de cession qu'il juge trop élevé. L'acquéreur a assigné en janvier 2010, Club Méditerranée SA et la filiale Hôteltour aux fins d'obtenir réparation de son prétendu préjudice. Le 30 mars 2012, le Tribunal de Commerce de Nanterre a débouté l'acquéreur de toutes ses demandes. L'acquéreur a interjeté appel le 9 mai 2012. La société estime que l'action de l'acquéreur n'est pas fondée.

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

### 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 :

	2011	2012
Taux actualisation	4,3%	3,0%
Hypothèse de progression des salaires à long terme	3,6%	3,7%

#### 3.9.2. SITUATION DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES POSTERIEURES A L'EMPLOI

(en millions d'euros)	2011	2012
Valeur actualisée de l'obligation non financée	16	18
Ecarts actuariels non reconnus	1	(1)
<b>Dette nette au bilan</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

### 3.9.3. EVOLUTIONS DES REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

(en millions d'euros)	2011	2012
Dettes actuarielles à l'ouverture	13	16
Coûts des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	0	1
(Gains)/Pertes actuariels générés dans l'exercice	3	1
Prestations / Transactions payées	(1)	(1)
<b>Dettes actuarielles à la clôture</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

### 3.9.4. ANALYSE DE LA CHARGE ENREGISTREE EN RESULTAT

(en millions d'euros)	2011	2012
Coûts des services rendus	(1)	(1)
Amortissements des pertes et gains actuariels	0	-
Réduction de régime	0	1
<b>Total coût du personnel</b>	<b>(1)</b>	<b>0</b>
Effet actualisation	0	(1)
<b>Total du résultat financier</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>
<b>Total (charges) / produits</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>

### 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 2012 et 0,3 M€ en 2011.

## 3.10. DETTES FINANCIERES

### 3.10.1. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

DETTES (en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>97</b>	<b>59</b>
Emprunts	69	17
Ligne de crédit syndiquée	10	20
Intérêts courus	2	
Concours bancaires	16	22
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>131</b>	<b>135</b>
Dépôts et cautionnements reçus	1	1
Autres emprunts et dettes assimilées	1	1
Comptes courants créditeurs	129	133
Dettes rattachées à des participations		
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>313</b>	<b>279</b>

Les principales dettes financières sont les suivantes :

- **OCEANE 2015** : le 07 octobre 2010 une OCEANE a été émise pour 80 M€ à échéance le 1<sup>er</sup> 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 2012 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 syndiquée** (échéance décembre 2014) :

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. La ligne est assortie de covenants bancaires (cf. note 19.5.2. des comptes consolidés). La ligne de crédit syndiqué est sécurisée par un nantissement sur les titres des sociétés qui détiennent trois villages du Groupe. Au 31 octobre 2012, cette ligne est tirée pour 20 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 emprunts :

Le solde de 17 M€ est constitué de l'emprunt de la Pointe aux Canonniers (17 M€ à échéance Janvier 2018).

Cet emprunt amortissable, dédié aux travaux de rénovation du Village de la Pointe aux Canonniers, est sécurisé par un nantissement sur les titres de la société qui détient le village.

Les frais liés à la mise en place de l'emprunt sur le village de la Pointe aux Canonniers (0,2 M€) sont étalés en frais d'émission des emprunts sur 10,5 ans.

L'emprunt de Cancun (50M€ à échéance Mai 2017) a été remboursé le 31 mai 2012 par anticipation et les frais liés à la mise en place de l'emprunt ont été totalement amortis.

### 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

<i>(en millions d'euros)</i>	31.10.11	31.10.12
Dettes financières à taux fixe	166	122
Dettes financières à taux variable	147	157
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>313</b>	<b>279</b>

### 3.11. DETTES D'EXPLOITATION

<i>(en millions d'euros)</i>	31.10.11	31.10.12
Fournisseurs	44	46
Fournisseurs - factures non parvenues	32	36
<b>Total Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>76</b>	<b>82</b>
Personnel	16	15
Organismes sociaux	14	13
Impôts et taxes	8	11
<b>Total Dettes fiscales et sociales</b>	<b>38</b>	<b>39</b>
<b>Total Dettes d'exploitation</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

### 3.12. DETTES DIVERSES

<i>(en millions d'euros)</i>	31.10.11	31.10.12
Fournisseurs d'immobilisations	4	3
Fournisseurs d'immobilisations - factures non parvenues	1	3
<b>Total Dettes sur immobilisations et comptes rattachés</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Comptes courants	18	24
Créditeurs divers	6	4
<b>Total Autres dettes</b>	<b>24</b>	<b>28</b>
<b>Total Dettes diverses</b>	<b>29</b>	<b>34</b>

L'augmentation des dettes diverses de 5 M€ s'explique essentiellement par la variation des autres dettes. Le compte courant avec Club Med Centre d'Appel Européen (CMCAE) a augmenté 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 36 M€. Elles correspondent, par nature, aux éléments indiqués ci-dessous qui concernent les achats de biens ou de services dont, tout ou partie, de la fourniture ou la prestation doit intervenir ultérieurement.

<i>(en millions d'euros)</i>	31.10.11	31.10.12
Achats de transports	12	13
Loyers	10	13
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	3	4
Achats de marchandises, de matières premières et autres prestations de services	4	6
<b>Total des charges constatées d'avance</b>	<b>29</b>	<b>36</b>

#### 3.13.2. PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

Les produits constatés d'avance comptabilisés en fin d'exercice s'élèvent à 43 M€. Ils correspondent principalement à la quote-part des séjours consommés sur l'exercice suivant.

<i>(en millions d'euros)</i>	31.10.11	31.10.12
Activité commerciale	35	41
Marque CM Gym	3	2
<b>Total des produits constatés d'avance</b>	<b>38</b>	<b>43</b>

### 3.13.3. PRODUITS A RECEVOIR

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Clients - factures à établir	3	3
Fournisseurs - avoirs à recevoir	1	1
Créances fiscales et sociales	-	1
Autres produits à recevoir	3	2
<b>Total des produits à recevoir</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

### 3.13.4. CHARGES A PAYER

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Intérêts courus sur Océane	5	5
Intérêts sur emprunts et découverts bancaires	2	-
Fournisseurs - factures non parvenues	32	36
Fournisseurs - factures non parvenues sur immobilisations	1	3
Personnel et autres organismes sociaux	19	19
Etat	1	1
<b>Total des charges à payer</b>	<b>60</b>	<b>64</b>

### 3.13.5. FRAIS D'EMISSION DES EMPRUNTS

(en millions d'euros)	31.10.11	31.10.12
Frais d'émission des emprunts	3	3

Il s'agit des honoraires et frais d'engagements liés à la souscription d'emprunts, de lignes de crédit syndiquées ainsi que des frais liés à l'émission de l'OCEANE 2015 restant à amortir.

### 3.14. Ecart de conversion

(en millions d'euros par devises)	31.10.11	31.10.12
Dinar tunisien	1	2
<b>Total Ecart de conversion Actif</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

(en millions d'euros par devises)	31.10.11	31.10.12
Franc suisse	1	-
Autres	1	1
<b>Total Ecart de conversion Passif</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## 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)	2011	2012
Séjours - circuits - transports	930	964
Prestations de services	31	31
Vente de marchandises	13	15
<b>Total du Chiffre d'affaires</b>	<b>974</b>	<b>1 010</b>

#### 4.1.2. CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHES GEOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	2011	2012
France Métropolitaine	563	616
Etranger	411	394
<b>Total du Chiffre d'affaires</b>	<b>974</b>	<b>1 010</b>

## 4.2. CHARGES D'EXPLOITATION

### 4.2.1. CHARGES D'EXPLOITATION : ACHATS

(en millions d'euros)	2011	2012
Achats de marchandises et de matières premières	54	56
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	176	175
Achats de transports	176	186
Prestations de services	31	31
Autres achats	19	21
<b>Total des Achats</b>	<b>456</b>	<b>469</b>
% du chiffre d'affaires	47%	46%

### 4.2.2. CHARGES D'EXPLOITATION : SERVICES EXTERIEURS

(en millions d'euros)	2011	2012
Locations immobilières	109	118
Entretien et maintenance	19	19
Commissions	55	55
Commissions cartes de crédit	3	3
Publicité, promotion	24	24
Assurances	9	9
Honoraires	20	16
Autres services extérieurs	68	68
<b>Total des Services extérieurs</b>	<b>307</b>	<b>312</b>
% du chiffre d'affaires	32%	31%

## 4.3. DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2011	2012
Provisions pour risques et charges	3	1
Provisions sur clients et comptes rattachés	2	(1)
Provisions sur immobilisations	-	(1)
<b>Total des dotations et reprises d'exploitation</b>	<b>5</b>	<b>(1)</b>

## 4.4. RESULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2011	2012
<b>Impact Business :</b>	<b>(14)</b>	<b>(9)</b>
Intérêts	(6)	(3)
Résultat de change	-	2
Coupons et Prime de remboursement OCEANE et ORANE	(6)	(5)
Amortissement des frais d'émission des OCEANE et ORANE	(2)	(2)
Provision engagement de retraite	-	(1)
<b>Impact Holding : (Charges) / Produits des filiales :</b>	<b>13</b>	<b>(10)</b>
Impact situations nettes des filiales	3	(16)
Dividendes reçus	2	2
Intérêts sur prêts, emprunts et Comptes Courants	8	7
Mali / Boni de fusion	-	(3)
<b>Total résultat financier</b>	<b>(1)</b>	<b>(19)</b>

La variation entre 2011 et 2012 du résultat financier de (18) M€ est essentiellement due à la dégradation des situations nettes des filiales de (19) M€.

## 4.5. RESULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2011	2012
Cessions immobilisations incorporelles, corporelles et financières	(3)	19
Coûts de sorties de villages	(7)	(22)
<b>Total résultat exceptionnel</b>	<b>(10)</b>	<b>(3)</b>

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€.

Les cessions d'immobilisations 2012 sont principalement constituées de la cession du village de Méribel Aspen Park +15 M€ et par la cession de titres de participation +6 M€. Club Med SA a cédé le solde de sa participation de 2,5% dans le capital de la Société immobilière de la mer (SIM) et 6,92% de sa participation dans la société de promotion et de financement touristique Carthago.

Les coûts de sorties des villages 2012 comprennent principalement les provisions et coûts liés aux fermetures définitives de villages ainsi que des dépréciations d'actifs.

## 4.6. IMPOTS SUR LES SOCIETES

### 4.6.1. CHARGES D'IMPOTS

Le groupe fiscal dispose, au 31 octobre 2012, d'un déficit d'ensemble reportable de 242 millions d'euros.

### 4.6.2. CREANCES ET DETTES D'IMPOTS DIFFERES NON COMPTABILISES

(en millions d'euros)	31.10.11		Variation		31.10.12	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Déficits reportables	265			23	242	

La variation de 23 M€ est constituée de l'ajustement des bases réelles 2011 pour 5 M€ et du bénéfice fiscal 2012 pour 18 M€.

## 5. INFORMATIONS DIVERSES

### 5.1. CREANCES ET DETTES PAR ECHEANCE

CREANCES	Montants 2012	à un an	à plus d'un an
<i>en millions d'euros</i>			
<b>De l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	55		55
Prêts	10	3	7
Autres immobilisations financières	34		34
<b>Total des créances de l'actif immobilisé</b>	<b>99</b>	<b>3</b>	<b>96</b>
<b>De l'actif circulant</b>			
Créances clients et comptes rattachés	33	33	
Créances fiscales et sociales	25	25	
Groupe et associés	339	144	195
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	5	5	
Autres créances	7	7	
<b>Total des créances de l'actif circulant</b>	<b>409</b>	<b>214</b>	<b>195</b>
Charges constatées d'avance	36	36	
Frais d'émission des emprunts	3	1	2
<b>Total des créances</b>	<b>547</b>	<b>254</b>	<b>293</b>

<b>DETTES</b> <i>en millions d'euros</i>	<b>Montants 2012</b>	<b>à 1 an au plus</b>	<b>Entre 1 et 5 ans</b>	<b>A plus de 5 ans</b>
Emprunts obligataires	85	5	80	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 2 ans maximum à l'origine	59	24	27	8
Emprunts et dettes financières divers	135			135
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>279</b>	<b>29</b>	<b>107</b>	<b>143</b>
Avances et acomptes clients	57	57		
Fournisseurs et comptes rattachés	82	82		
Dettes fiscales et sociales	39	39		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	6	6		
Groupe et associés	24	24		
Autres dettes	4	4		
<b>Total dettes</b>	<b>212</b>	<b>212</b>		
Produits constatés d'avance	43	41	2	
<b>Total des dettes</b>	<b>534</b>	<b>282</b>	<b>109</b>	<b>143</b>

## 5.2. ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNES OU REÇUS

<b>CATEGORIES D'ENGAGEMENTS</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Total</b>	<b>Divers (loyers, prêts, cessions...)</b>	<b>Sociétés consolidées par intégration globale</b>	<b>Autres</b>
<b>ENGAGEMENTS ET CAUTIONS DONNES</b>				
Europe-Afrique	145	43	85	17
Amérique du Nord	40	36	4	
Amérique du Sud				
Asie/Pacifique	17	7	5	5
<b>Total engagements / cautions donnés</b>	<b>202</b>	<b>86</b>	<b>94</b>	<b>22</b>
<b>ENGAGEMENTS ET CAUTIONS RECUS</b>				
Reçus Agences de voyages	7	7		
Abandon de créances (clause retour à meilleure fortune)	52		52	
Constructions - travaux Chantiers	3	3		
<b>Total des engagements et cautions reçus</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	
<b>ENGAGEMENTS RECIPROQUES</b>				
Montants non utilisés d'un crédit confirmé	80	80		
Achats et ventes de devises à terme	50	50		
<b>Total des engagements réciproques</b>	<b>130</b>	<b>130</b>		

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.

<b>Total des loyers à payer</b> <i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018 à 2022	2023 à 2032	2033 et au-delà	
Loyers restants dus	955	118	116	111	110	108	298	89	5

## 6. EFFECTIF MOYEN

Effectif moyen mensuel le plus important de l'exercice.

	2011	2012
Cadres	725	725
Employés	6 157	5 561
<b>Total</b>	<b>6 882</b>	<b>6 286</b>
qui peut se décomposer en :		
Cadres et employés permanents (siège, bureaux de pays et G.O. villages)	2 197	2 086
Autres personnels villages	4 685	4 200

Les salariés ont cumulé 143 000 heures de Droits Individuels à la Formation au 31.10.2012 dont 142 231 heures n'ont pas donné lieu à demande.

## 7. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Club Méditerranée SA procède à la consolidation de ses filiales directes

(en millions d'euros)	Devise	Cours au 31.10.12 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
<b>Filiales</b>													
Club Aquarius (ex Loin Voyages)	EUR		100,00	1	11	(10)	-	-	1	-	-	-	-
Club Med Amérique du Nord	EUR		100,00	(6)	341	(279)	-	-	62	-	(12)	-	-
Club Med Amérique du Sud	EUR		100,00	(11)	47	(41)	5	-	11	-	(9)	-	-
Club Med Centre d'Appel Européen	EUR		100,00	2	17	(15)	-	-	2	1	1	11	-
Club Med Marine	EUR		100,00	12	27	(15)	-	-	12	-	(2)	31	-
Club Med Villas et Chalets Holding	EUR		100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Domaine de Dieulefit	EUR		100,00	10	8	-	-	-	8	-	(1)	-	-
Hoteltour	EUR		100,00	72	77	(5)	-	-	72	-	-	-	-
Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme	EUR		100,00	(1)	7	(7)	-	-	-	-	(1)	5	-
Société Immobilière des Résidences Touristiques	EUR		100,00	-	3	(3)	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FILIALES FRANCAISES</b>					<b>538</b>	<b>(375)</b>	<b>5</b>		<b>168</b>	<b>1</b>			
Akdeniz Turistik Tesisler	TRY	2,331	100,00	27	40	(25)	-	-	15	-	4	43	-
Belladona Company for Hotel and Tourism	EGP	7,918	50,00	36	5	-	-	-	5	-	5	6	-
Club Med Albion Resort	EUR		22,50	15	4	(1)	-	-	3	-	-	-	-
Albion Development Ltd	EUR		100,00	3	5	(2)	-	-	3	6	(1)	4	-
Club Med Asie	EUR		100,00	41	5	-	-	-	5	-	(12)	-	-
Club Med Deutschland	EUR		100,00	(9)	3	(3)	-	-	-	-	(1)	9	-
Club Med Holland	EUR		100,00	1	1	-	-	-	1	-	-	6	-
Club Med OdmaraLista	HRK	7,527	100,00	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Ukraine	UAH	10,570	100,00	(5)	-	-	-	-	-	-	-	25	-
Club Med Services	EUR		100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Viagens	EUR		100,00	-	1	(1)	-	-	-	-	-	3	-
Club Méditerranée Belgique	EUR		100,00	3	6	(3)	3	-	6	8	1	16	-
Club Méditerranée Espagne	EUR		100,00	-	2	(2)	-	-	-	-	-	3	-
Club Méditerranée Hellas	EUR		100,00	21	99	(55)	18	-	62	-	(2)	12	-
Club Méditerranée Israël	ILS	5,040	100,00	(17)	6	(6)	-	-	-	-	1	61	-
Club Méditerranée Services europe LTD	GBP	0,807	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Club Méditerranée Suisse	CHF	1,208	100,00	2	7	(5)	-	-	2	-	-	55	-
Club Méditerranée UK	GBP	0,807	100,00	4	2	-	-	-	2	-	1	11	-
CM Bazic	TND	2,034	100,00	(3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Covifra	MUR	39,400	84,43	541	12	-	26	-	38	-	(27)	138	-
Holiday Villages Management Services	MUR	39,400	100,00	(120)	1	(1)	-	-	-	-	127	1 436	-
Immobiliaria Binigaus (1)	EUR		50,00	1	1	-	-	-	1	-	1	-	-
New Cefalù Srl	EUR		45,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Auxiliares del Club Méditerranée	EUR		100,00	6	7	(1)	-	-	6	-	-	-	-
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière du Cap Skirring	XOF	655,957	100,00	919	1	-	-	-	1	-	331	1 006	-
Club Med South Africa	ZAR	11,269	100,00	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vacances Proprietary Ltd	ZAR	11,269	100,00	5	-	-	-	-	-	-	2	277	1
<b>TOTAL FILIALES ETRANGERES</b>					<b>208</b>	<b>(105)</b>	<b>47</b>		<b>150</b>	<b>14</b>			<b>1</b>
<b>TOTAL FILIALES</b>					<b>746</b>	<b>(480)</b>	<b>52</b>		<b>318</b>	<b>15</b>			<b>1</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Devise	Cours au 31.10.12 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
<b>Participations</b>													
Sem Pompadour (2)	EUR		19,90	2	-	-	- (4)	-	-	-	-	-	-
International Fitness Holding	EUR		11,16	8	2	-	-	-	2	-	(2)	59	-
Valmorel Bois de la Croix	EUR		38,15	17	7	-	3	-	10	2	-	-	-
<b>TOTAL PARTICIPATIONS FRANCAISES</b>					<b>9</b>		<b>3</b>		<b>12</b>	<b>2</b>			
Club Med Voyage ( Tunisie )	TND	2,034	49,00	0	-	-	-	-	-	-	0	0	-
Holiday Hotels	CHF	1,208	50,00	19	3	-	-	-	3	8	-	2	-
Immobiliaria Challenger (3)	EUR		33,33		1	(1)	-	-	-	-			-
Société de Promotion et de Financement Touristique Carthago	TND	2,034	30,50	67	11	-	-	-	11	-	11	-	1
Société d'Etudes et de Promotion Touristique Hammamet (2)	TND	2,034	18,50	8	2	(1)	-	-	1	-	1	4	-
<b>TOTAL PARTICIPATIONS ETRANGERES</b>					<b>17</b>	<b>(2)</b>			<b>15</b>	<b>8</b>			<b>1</b>
Autres Participations (Quote-Part du capital détenu inférieur à 10%)					-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>					<b>26</b>	<b>(2)</b>	<b>3</b>		<b>27</b>	<b>10</b>			<b>1</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>772</b>	<b>(482)</b>	<b>55</b>		<b>345</b>	<b>25</b>			<b>2</b>

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 31/10/12 (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 31/12/11

(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 2011, Club Med SA comptait 11 filiales françaises, 26 filiales étrangères, 3 participations françaises et 5 participations étrangères. Au 31 octobre 2012, Club Med SA détient 10 filiales françaises, 27 filiales étrangères, 3 participations françaises et 5 participations étrangères.

La filiale française Club Med World Holding a fusionné dans Club Méditerranée SA.

Une participation au capital de « New Cefalù Srl » a été prise à hauteur de 45%.

Club Méditerranée a cédé 6,92% de sa participation dans la Société de promotion et de financement touristique Carthago ramenant ainsi sa participation à 30,5% du capital de la société.

## 8. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIEES ET LES PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Montants bruts concernant les entreprises	
	liées <sup>(1)</sup>	en participation
<b>Actif</b>		
Titres de Participations	745	27
Créances rattachées à des participations	52	3
Prêts et autres immobilisations financières	-	3
Autres créances	338	1
<b>Passif</b>		
Autres dettes Groupe	24	-
Autres dettes financières	133	-
<b>Résultat</b>		
Produits de participation ( <i>dividendes</i> )	1	1
Autres produits financiers <sup>(2)</sup>	19	1
Charges financières <sup>(2)</sup>	(32)	-

<sup>(1)</sup> y compris Holidays Hotels (participation consolidée par intégration globale dans les comptes consolidés du groupe)

<sup>(2)</sup> 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

(en milliers d'euros)	2011	2012
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	4 036	4 514

## 10. PARTICIPATION

Aucune réserve de participation n'a été dégagée 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>	2011	2012
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	5	6
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	20	21
Amortissements et provisions sur immobilisations financières	14	20
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>39</b>	<b>47</b>

### 11.2. AUTRES MOUVEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>		2012
Provisions sur C/Ct et provisions pour risques liées au SN filiales	(3)	(1)
Impact taux historique et change latent	1	(2)
Mali de fusion	0	3
Plus (ou moins)-values de cession	2	(19)
Abandons de créances et retours à meilleure fortune	(16)	0
Autres	(2)	(2)
<b>Autres mouvements</b>	<b>(18)</b>	<b>(21)</b>

### 11.3. INVESTISSEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2012
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(5)	(8)
Acquisition d'immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	(21)	(18)
Acquisition d'immobilisations financières <sup>(2)</sup>	(2)	(1)
<b>Investissements</b>	<b>(28)</b>	<b>(27)</b>

<sup>(1)</sup> Les principaux investissements corporels 2012 sont énoncés en note 3.2.1.

<sup>(2)</sup> Les principaux investissements financiers 2012 sont énoncés en note 3.3.1.

### 11.4. CESSIONS

Les cessions de l'exercice 2012 correspondent principalement aux prix de cession du village de Méribel Aspen Park et des titres cédés sur l'exercice. (cf note 1.1).

### 11.5. FLUX LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2012
<b>Augmentation capital/prêts avec parties liées</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>
Club Med Belgique	(3)	
Divers		(1)
<b>Diminution prêts avec parties liées</b>	<b>29</b>	<b>-</b>
Club Med Deutschland		
Club Aquarius		
Club Med Asie	23	
Albion Development Limited	6	
<b>Flux liés aux opérations de financement</b>	<b>26</b>	<b>(1)</b>

## 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 2012, 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 appréciations

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 2.5.1 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels décrit les modalités d'évaluation retenues pour les titres de participation. Nous avons apprécié le caractère approprié 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. Vérifications et informations spécifiques

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 à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 21 décembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-François Viat

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-Pierre Letartre



## 6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES JURIDIQUES

### 6.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX : LA SOCIÉTÉ CLUB MÉDITERRANÉE

#### DENOMINATION SOCIALE

Club Méditerranée

#### SIEGE SOCIAL

11, rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19

#### FORME JURIDIQUE ET LEGISLATION APPLICABLE A LA SOCIÉTÉ

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 prévue pour les modifications statutaires.

#### OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

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 croisière ; (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.

#### REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

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](http://www.clubmed-corporate.com).

## EXERCICE SOCIAL

L'exercice social débute le 1<sup>er</sup> 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 20 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 2012 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 2012 et l'affectation du résultat social.

Nous soumettons par conséquent à votre approbation les comptes sociaux de Club Méditerranée au 31 octobre 2012 (**1<sup>ère</sup> résolution**), l'examen et l'approbation des comptes consolidés du Groupe (**2<sup>ème</sup> résolution**) ainsi que l'affectation du résultat social, soit une perte de 4 120 864 euros que nous vous proposons d'affecter comme suit (**3<sup>ème</sup> résolution**) :

(En Euros)	2012
<b>Affectation du résultat proposée</b>	
Résultat net comptable 2012	(4 120 864)
Report à nouveau antérieur	(315 601 207)
<b>Solde du compte report à nouveau 2012 après affectation du résultat 2012</b>	(319 722 071)
<b>Apurement du report à nouveau</b>	
« Primes d'émission, de fusion et d'apport »	611 133 957
Apurement de la totalité du report à nouveau 2012 par imputation sur le poste « Primes d'émission, de fusion et d'apport »	(319 722 071)
<b>Solde du compte « Primes d'émission, de fusion et d'apport » après apurement</b>	291 411 886
<b>Solde du compte report à nouveau après apurement</b>	-

#### 2° APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES

La 4<sup>ème</sup> 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 2012, à savoir :

- (i) un accord conclu avec une filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc en vue de la cession par Club Méditerranée de sa participation au sein de la Société Immobilière de la Mer ;
- (ii) des accords conclus avec l'une des sociétés du Groupe de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc en vue de développer un nouveau village de vacances à Chbika au sud du Maroc. A toutes fins utiles, il est précisé que ces accords ont été autorisés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 3 novembre 2011 et ont fait l'objet d'un vote positif préalable de l'Assemblée Générale du 12 mars 2012.

Nous soumettons également à votre approbation l'avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général délégué aux termes duquel sa rémunération de base brute annuelle est augmentée de 2,1% à compter du 1<sup>er</sup> avril 2012.

#### 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<sup>er</sup> novembre 2012 au 31 octobre 2013, 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 (**5<sup>ème</sup> résolution**).

A cet égard, il convient de préciser que le montant des jetons de présence n'a pas été réévalué depuis le 1<sup>er</sup> novembre 1999.

#### 4° AUTORISATION D'OPERER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIETE

La 6<sup>ème</sup> 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 8<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 12 mars 2012. Au 31 octobre 2012, la société détenait 230 733 actions auto-détenues. A titre d'information, il est précisé qu'au titre de la précédente autorisation, depuis le 12 mars 2012 jusqu'au 23 novembre 2012, 449 316 titres ont été acquis par la Société dans le cadre du contrat de liquidité. Le 23 novembre 2012, la Société détenait 69 108 de ses propres titres correspondant à 0,2% du capital social au titre du contrat de liquidité.

Conformément à la loi, vous êtes amenés à définir les finalités et les modalités de l'opération ainsi que son plafond.

Le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pourrait procéder ou faire procéder à des achats aux fins de :

- 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 et/ou
- 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.

A ce titre, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 décembre 2012, a indiqué son souhait de faire bénéficier ses actionnaires des progrès de la Société. Ceci pourrait prendre la forme de rachats d'actions en vue de leur annulation dans le

cadre du programme de rachat d'actions qui vous est soumis dans le cadre de la présente Assemblée. Compte tenu de la dégradation de la conjoncture économique et touristique en Europe qui ne permet pas de disposer aujourd'hui d'une visibilité suffisante sur l'exercice 2013, cette option est apparue préférable à celle de verser un dividende au titre de l'exercice 2012.

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 soit de 127 290 396 euros, tel que calculé sur la base d'un nombre d'actions de 31 822 559 actions au 31 octobre 2012.

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° RENOUELEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Les mandats de certains administrateurs arrivant à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale, il vous est demandé de vous prononcer sur le renouvellement, pour une période de 3 ans, du mandat de M. Dinin (7<sup>ème</sup> résolution), du mandat de M. Pauget (8<sup>ème</sup> résolution) et du mandat de la société CMVT International, représentée par M. Benhalima (9<sup>ème</sup> résolution).

## 6° RENOUELEMENT DES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les mandats des Commissaires aux Comptes arrivant à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale et suivant la recommandation du Comité d'Audit lors de sa séance du 4 juin 2012, il vous est demandé de vous prononcer sur le renouvellement, pour une période de 6 exercices, des mandats du Cabinet Deloitte & Associés (10<sup>ème</sup> résolution) et du cabinet Ernst & Young Audit (11<sup>ème</sup> résolution) en qualité de Commissaires aux Comptes titulaires ainsi que des mandats du cabinet Beas (12<sup>ème</sup> résolution) et du cabinet Auditex (13<sup>ème</sup> résolution) en qualité de Commissaires aux Comptes suppléants.

## II. RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

7 résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont également soumises à votre approbation.

En effet, nous vous avons réunis en Assemblée Générale Extraordinaire pour solliciter de votre part l'octroi au Conseil d'Administration d'autorisations et délégations de compétence notamment en matière d'émission de valeurs mobilières, ces



délégations devant remplacer les précédentes délégations et autorisations financières conférées par votre Assemblée au Conseil d'Administration et dont la validité arrive à échéance en mai 2013.

Nous vous proposons de préciser ci-après la portée de chacune des autorisations et délégations financières ainsi sollicitées.

### **1° DELEGATION DE COMPETENCE A L'EFFET DE DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS, TITRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION**

La 14<sup>ème</sup> résolution vise à déléguer au Conseil d'Administration la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, pour une durée de 26 mois, à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions, titres ou valeurs mobilières - y compris de bons de souscription émis de manière autonome à titre gratuit ou onéreux ou de bons d'acquisition - donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Il vous est demandé de décider que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 50% du capital social à la date de l'Assemblée ou sa contre-valeur dans toute autre monnaie ou unité autorisée ; étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions de la présente Assemblée est fixé à 50% du capital social à la date de l'Assemblée (le « **Plafond Global** »).

A ces plafonds s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions

Par ailleurs, il vous est demandé de décider que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de 225 millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Conseil d'Administration en application de la présente résolution et des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions ci-après.

Il vous est demandé de décider que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement à leur nombre d'actions et de permettre au Conseil d'Administration d'instituer un droit de souscription à titre réductible ; étant précisé que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions

ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser l'une ou l'autre des facultés ci-après (ou plusieurs d'entre elles) :

- soit limiter, conformément et dans les conditions prévues par la loi, le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues,
- soit répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- soit offrir au public en tout ou partie des titres non souscrits.

Conformément à la loi, l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emportera renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces titres ou valeurs mobilières pourront donner droit.

Il vous est enfin demandé de conférer tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

### **2° DELEGATION DE COMPETENCE A L'EFFET DE DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS, TITRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE AU PUBLIC**

Le Conseil d'Administration peut être conduit, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires, à procéder sur certains marchés et dans certaines circonstances, à des émissions d'actions, titres ou de valeurs mobilières diverses sans que puisse s'exercer le droit préférentiel des actionnaires.

Aussi, nous vous demandons, par le vote de la 15<sup>ème</sup> résolution, de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six (26) mois, à l'effet de décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,

- (i) l'augmentation de capital par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société) ; ou
- (ii) l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.

En outre, compte tenu des opérations financières précédemment réalisées par la Société, il vous est précisé que votre Conseil n'envisage pas de mettre en œuvre la présente délégation à des fins autres que l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.



Il est précisé qu'à la date de publication du présent rapport, l'article R.225-119 du Code de commerce prévoit que le prix d'émission de titres de capital sans droit préférentiel de souscription par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Il est précisé que, dans le cadre d'une émission effectuée en application de la présente résolution, il vous est proposé de prévoir que le Conseil aura l'obligation de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription. Ainsi même si le droit préférentiel de souscription est supprimé, un actionnaire aura la faculté de ne pas être dilué par l'augmentation de capital en souscrivant par priorité par rapport aux non actionnaires, à l'augmentation de capital, à hauteur de sa participation.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation sera fixé à 15% du capital social à la date de l'Assemblée, étant précisé que le montant des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu à la 14<sup>ème</sup> résolution et qu'à ces deux plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

Il vous est également demandé de décider que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de 225 millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé à la 14<sup>ème</sup> résolution pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créances

Cette délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.

En ce qui concerne le prix, il vous est proposé de décider que :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation<sup>1</sup> ;

<sup>1</sup> Il est précisé qu'à la date de publication du présent rapport, l'article R.225-119 du Code de commerce prévoit que le prix d'émission de titres de capital sans droit préférentiel de souscription par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

Nous vous demandons, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, d'autoriser le Conseil d'Administration à utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
- offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international.

Il vous est enfin demandé de conférer tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

### **3° DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISEE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER**

Le Conseil d'Administration peut être conduit, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires, à procéder sur certains marchés et dans certaines circonstances, à des émissions d'actions, titres ou de valeurs mobilières diverses avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et par placement privé.

Aussi, nous vous demandons, par le vote de la 16<sup>ème</sup> résolution, de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six (26) mois, à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,

- (i) l'augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société) ; ou



- (ii) l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne saurait excéder 15% du capital social à la date de l'Assemblée, étant précisé que le montant des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu à la 14<sup>ème</sup> résolution et sur le montant du plafond prévu au paragraphe 2(i) de la 15<sup>ème</sup> résolution.

A ces deux plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions.

Il vous est également demandé de décider que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de 225 millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé au paragraphe 2 (iv) de la 14<sup>ème</sup> résolution pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créances (il s'imputera également sur le plafond prévu au paragraphe 2(iv) de la 15<sup>ème</sup> résolution).

La présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.

En ce qui concerne le prix, il vous est proposé de décider que :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation<sup>2</sup> ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

<sup>2</sup> Il est précisé qu'à la date de publication du présent rapport, l'article R.225-119 du Code de commerce prévoit que le prix d'émission de titres de capital sans droit préférentiel de souscription par une offre au public ou par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier est au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Nous vous demandons, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, d'autoriser le Conseil d'Administration à limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation.

Il vous est enfin demandé de conférer tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

#### **4° DELEGATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION D' ACTIONS, DE TITRES OU VALEURS MOBILIERES DIVERSES EN VUE DE REMUNERER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS A LA SOCIETE**

Nous vous demandons par le vote de la 17<sup>ème</sup> résolution de déléguer, pour une durée de 26 mois, au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions, titres de capital ou titres ou valeurs mobilières diverses notamment donnant accès au capital de la Société au moment de l'émission, dans la limite de 10% du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Il est précisé que cette décision emporterait, en tant que de besoin, suppression du droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal de l'augmentation du capital social résultant de l'émission des titres en application de cette délégation s'imputerait sur le montant du Plafond Global fixé à la 14<sup>ème</sup> résolution.

Il est précisé que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs notamment pour approuver l'évaluation des apports et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

#### **5° DELEGATION DE COMPETENCE A L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL EN FAVEUR DES ADHERENTS DE PLANS D'EPARGNE D'ENTREPRISE**

Le vote de la 18<sup>ème</sup> résolution s'inscrit quant à lui dans le cadre des articles L.225-129-2 et L.225-129-6 du Code de commerce qui stipulent que, lors de toute décision d'augmentation de capital, l'Assemblée Générale doit se prononcer sur une augmentation de capital réservée aux salariés effectuée dans les conditions prévues à l'article L.3332-1 et suivants du Code du travail.



Ainsi, il vous est proposé de déléguer au Conseil d'Administration, pour une durée de 26 mois, la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire à l'effet de décider de procéder, en une ou plusieurs fois (i) à l'émission d'actions nouvelles ou d'autres titres réservés aux salariés de la Société et/ou des sociétés liées à la Société au sens des dispositions de l'article L.225-180 du Code de commerce, qui sont, le cas échéant, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe et/ou d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire, lesquels salariés pourront souscrire directement ou par l'intermédiaire de tous fonds communs de placement, et (ii) à l'attribution gratuite aux dits salariés d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société les limites prévues par les articles L.3332-21 et suivants du Code du travail.

Le montant nominal d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions d'actions, de titres de capital ou valeurs mobilières diverses réalisées en vertu de la délégation donnée au Conseil d'Administration par la présente résolution est de 5% du capital social à la date de l'Assemblée et le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la de la présente résolution s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu à la 14<sup>ème</sup> résolution.

Le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation de compétence sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail<sup>3</sup>.

Cette résolution emporte renonciation à votre droit préférentiel de souscription en faveur de ces salariés ou anciens salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise ou plan partenarial d'épargne salariale volontaire de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 et suivants du Code du travail.

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre, en une ou plusieurs fois, la présente délégation de compétence, dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et, notamment tous pouvoirs pour déterminer les conditions de la ou des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment :

- déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs ;
- déterminer les caractéristiques, montants, conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation.

<sup>3</sup> Il est précisé qu'à la date de publication du présent rapport, l'article L.3332-19 du Code du travail prévoit que le prix de souscription de titres déjà cotés sur un marché réglementé ne peut être supérieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription et ne peut, en outre, être inférieur de plus de 20% à cette moyenne, ou de 30% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 est supérieure ou égale à dix ans.

## 6° AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS

La 19<sup>ème</sup> 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.

## 7° POUVOIRS LIES A L'ADOPTION DES RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

Enfin la 20<sup>ème</sup> 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 agrément, 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 ;
1. Examen et approbation des opérations et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 octobre 2012 (**première résolution**) ;
  2. Examen et approbation des opérations et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 octobre 2012 (**deuxième résolution**) ;
  3. Affectation du résultat de l'exercice (**troisième résolution**) ;
  4. Approbation des conventions réglementées conclues au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012 (**quatrième résolution**) ;
  5. Fixation du montant annuel des jetons de présence (**cinquième résolution**) ;
  6. Autorisation d'opérer sur les actions de la Société (**sixième résolution**) ;
  7. Renouvellement du mandat de M. Alain Dinin en qualité d'administrateur (**septième résolution**) ;
  8. Renouvellement du mandat de M. Georges Pauget en qualité d'administrateur (**huitième résolution**) ;
  9. Renouvellement du mandat de CMVT International en qualité d'administrateur (**neuvième résolution**) ;
  10. Renouvellement du mandat du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire (**dixième résolution**) ;
  11. Renouvellement du mandat du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire (**onzième résolution**) ;

12. Renouvellement du mandat du cabinet Beas en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant (**douzième résolution**) ;

13. Renouvellement du mandat du cabinet Auditex en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant (**treizième résolution**).

### B. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE

- Rapport du Conseil d'Administration ;
  - Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes ;
14. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**quatorzième résolution**) ;
  15. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public (**quinzième résolution**) ;
  16. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (**seizième résolution**) ;
  17. Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'émission d'actions, de titres ou valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10% du capital social (**dix-septième résolution**) ;
  18. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (**dix-huitième résolution**) ;
  19. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (**dix-neuvième résolution**) ;
  20. Pouvoirs (**vingtième résolution**).

=====



## A. RESOLUTIONS A TITRE ORDINAIRE

### PREMIERE RESOLUTION - EXAMEN ET APPROBATION DES OPERATIONS ET DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2012

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 2012 tels qu'ils lui ont été présentés par le Conseil d'Administration, qui font apparaître un résultat net après impôts déficitaire de 4 120 864 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 2012

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 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 2012 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 net part du Groupe 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 de la perte de l'exercice clos le 31 octobre 2012 de 4 120 864 euros comme suit :

(En euros)	2012
<b>Affectation du résultat proposée</b>	
Résultat net comptable 2012	(4 120 864)
Report à nouveau antérieur	(315 601 207)
<b>Solde du compte report à nouveau 2012 après affectation du résultat 2012</b>	(319 722 071)
<b>Apurement du report à nouveau</b>	
« Primes d'émission, de fusion et d'apport »	611 133 957
Apurement de la totalité du report à nouveau 2012 par imputation sur le poste « Primes d'émission, de fusion et d'apport »	(319 722 071)
<b>Solde du compte « Primes d'émission, de fusion et d'apport » après apurement</b>	291 411 886
<b>Solde du compte report à nouveau après apurement</b>	-

L'Assemblée Générale prend acte, conformément aux dispositions légales, qu'il n'a pas été distribué de dividende au cours des trois derniers exercices.

### QUATRIEME RESOLUTION - APPROBATION DES CONVENTIONS REGLEMENTEES CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 OCTOBRE 2012

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 au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2012, étant précisé que conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, les intéressés n'ont pas pris part au vote les concernant.

### CINQUIEME 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 1<sup>er</sup> novembre 2012 au 31 octobre 2013, à la somme de 305 000 euros.

### SIXIEME 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 127 290 396 euros sur la base d'un nombre d'actions de 31 822 559 actions au 31 octobre 2012.

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 huitième résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 12 mars 2012.

#### **SEPTIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DE M. ALAIN DININ EN QUALITE D'ADMINISTRATEUR**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires



et constatant que le mandat d'administrateur de M. Alain Dinin vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat de M. Alain Dinin et de le nommer à compter de ce jour en qualité d'administrateur 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 2015.

#### **HUITIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DE M. GEORGES PAUGET EN QUALITE D'ADMINISTRATEUR**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat d'administrateur de M. Georges Pauget vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat de M. Georges Pauget et de le nommer à compter de ce jour en qualité d'administrateur 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 2015.

#### **NEUVIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DE CMVT INTERNATIONAL EN QUALITE D'ADMINISTRATEUR**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat d'administrateur de la société CMVT International vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat de la société CMVT International et de la nommer à compter de ce jour en qualité d'administrateur 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 2015.

#### **DIXIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DU CABINET DELOITTE & ASSOCIES EN QUALITE DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire du cabinet Deloitte & Associés vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat du cabinet Deloitte & Associés, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2018.

#### **ONZIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DU CABINET ERNST & YOUNG AUDIT EN QUALITE DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire du cabinet Ernst & Young Audit vient à expiration à

l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat du cabinet Ernst & Young Audit, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2018.

#### **DOUZIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DE BEAS EN QUALITE DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLEANT**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet Beas vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat du cabinet Beas, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2018.

#### **TREIZIEME RESOLUTION - RENOUELEMENT DU MANDAT DU CABINET AUDITEX EN QUALITE DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLEANT**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet Auditex vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat du cabinet Auditex, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 octobre 2018.

### **B. RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE**

#### **QUATORZIEME RESOLUTION - DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L.225-129-2, L.225-132, L.225-133, L.225-134, L.228-91 à L.228-93 :

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies :



- (i) l'augmentation de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès au capital de la Société, ou
- (ii) l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2°) Décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- (i) le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 50% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée ou sa contre-valeur dans toute autre monnaie ou unité autorisée ;
- (ii) étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions de la présente Assemblée est fixé à 50% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée (le « **Plafond Global** ») ;
- (iii) à ces deux plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
- (iv) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de deux cent vingt-cinq (225) millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Conseil d'Administration en application de la présente résolution et des 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> résolutions ci-après et que le plafond est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.

3°) En cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les dispositions légales, réglementaires ou statutaires applicables :

- (i) décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible ;
- (ii) décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser l'une ou l'autre des facultés ci-après (ou plusieurs d'entre elles) :

- soit limiter, conformément et dans les conditions prévues par la loi, le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues,
- soit répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- soit offrir au public en tout ou partie des titres non souscrits ;
- (iii) décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
- (iv) prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.

4°) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment :

- (i) décider l'augmentation de capital et arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis ; notamment, déterminer la catégorie des titres émis et fixer, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ;
- (ii) fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ;
- (iii) décider, en cas d'émission de titres d'emprunt, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L.228-97 du Code de commerce) ; fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée, étant précisé que la durée des emprunts à durée déterminée ne pourra excéder 20 ans) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- (iv) prévoir toute disposition particulière dans le contrat d'émission ;
- (v) à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- (vi) fixer et procéder à tous ajustements nécessaires destinés à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les



stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;

(vii) prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai ne pouvant excéder le délai maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables ;

(viii) fixer les conditions d'attribution gratuite de bons de souscription autonomes et déterminer les modalités d'achat ou d'échange des titres, valeurs mobilières et/ou bons de souscription ou d'attribution comme de remboursement de ces titres ou valeurs mobilières ;

(ix) constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

(x) déterminer les modalités d'achat ou d'échange, à tout moment ou à des périodes déterminées, des titres émis ou à émettre ; et

(xi) d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

5°) Fixe à 26 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.

#### **QUINZIEME RESOLUTION - DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE AU PUBLIC**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L.225-127, L.225-128, L.225-129, L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-92 et L.228-93 :

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger et/ou sur le marché international, par offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,

(i) l'augmentation de capital par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L.228-91 et suivants du code de commerce donnant accès au capital de la Société

(qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société) ; ou

(ii) l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2°) Décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

(i) le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 15% du capital social à la date de la présente Assemblée ;

(ii) étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu au paragraphe 2 (ii) de la 14<sup>ème</sup> résolution ci-avant ;

(iii) à ces deux plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;

(iv) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ne pourra dépasser le plafond de deux cent vingt-cinq (225) millions d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé au paragraphe 2 (iv) de la 14<sup>ème</sup> résolution ci-avant pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créances et qu'il est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.

3°) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, avec obligation pour le Conseil d'Administration, en application de l'article L.225-135, 5<sup>ème</sup> alinéa, de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international.

4°) Prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.



5°) Décide que, conformément à l'article L.225-136 du Code de commerce :

- (i) le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
- (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

6°) Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- (i) limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
- (ii) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
- (iii) offrir au public tout ou partie des actions ou valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international.

7°) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment :

- (i) décider l'augmentation de capital et arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis ; notamment, déterminer la catégorie des titres émis et fixer, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ;
- (ii) fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ;
- (iii) décider, en cas d'émission de titres d'emprunt, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L.228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée, étant précisé que la durée des emprunts à durée déterminée ne pourra excéder 20 ans) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- (iv) prévoir toute disposition particulière dans le contrat d'émission ;
- (v) à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter

la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;

- (vi) fixer et procéder à tous ajustements nécessaires destinés à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements ;
- (vii) prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai ne pouvant excéder le délai maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- (viii) constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ; et
- (ix) d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

8°) Fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution et prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de cette date, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée par le Conseil d'Administration, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### **SEIZIEME RESOLUTION - DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER L'EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIERES DIVERSES, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISEE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L.225-127, L.225-128, L.225-129, L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-92 et L.228-93, et au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier :

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France, à l'étranger ou sur le marché international, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,

- (i) l'augmentation de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L.228-91 et suivants du



Code de commerce donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société); ou  
(ii) l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;

étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

2°) Décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

- (i) le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne saurait excéder 15% du capital social à la date de la présente Assemblée ;
- (ii) le montant des augmentations de capital réalisées en application de la présente résolution s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu au paragraphe 2 (ii) de la 14<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée et sur le montant du plafond prévu au paragraphe 2 (i) de la 15<sup>ème</sup> résolution ;
- (iii) à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;
- (iv) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra dépasser le plafond de deux cent vingt-cinq (225) millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé au paragraphe 2 (iv) de la 14<sup>ème</sup> résolution et sur le plafond prévu au paragraphe 2 (iv) de la 15<sup>ème</sup> résolution pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance, et qu'il est autonome et distinct du montant des titres de créances dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.

3°) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution.

4°) Prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.

5°) Décide que, conformément à l'article L.225-136 du Code de commerce :

- (i) le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
- (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

6°) Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation.

7°) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment prendre les mêmes décisions que celles visées au paragraphe 7°) de la 15<sup>ème</sup> résolution.

8°) Fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution.

#### **DIX-SEPTIEME RESOLUTION - DELEGATION DE COMPETENCE A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION D' ACTIONS, DE TITRES OU VALEURS MOBILIERES DIVERSES EN VUE DE REMUNERER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS A LA SOCIETE DANS LA LIMITE DE 10% DU CAPITAL SOCIAL**

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, dans le cadre des dispositions de l'article L.225-147 alinéa 6 du Code de commerce,

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions, titres de capital ou titres ou valeurs mobilières diverses notamment donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société dans la limite de 10% du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués, de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. L'Assemblée Générale précise que conformément à la loi, le Conseil d'Administration statuera sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionné à l'article L.225-147 dudit Code.

2°) Décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-avant s'imputera sur le montant du Plafond Global fixé au paragraphe 2 (ii) de la 14<sup>ème</sup> résolution ci-avant.

3°) Décide en tant que de besoin de supprimer au profit des porteurs de ces titres, objets de l'apport en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions, titres et/ou valeurs mobilières ainsi émises.



4°) Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs notamment pour approuver l'évaluation des apports et/ou l'octroi d'avantage particulier, fixer la parité d'échange ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, déterminer les dates, conditions et modalités d'émission et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration ou par l'Assemblée Générale ordinaire, augmenter le capital social et procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, prendre toute disposition utile ou nécessaire, conclure tous accords, effectuer tout acte ou formalité pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée.

5°) Fixe à 26 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.

**DIX-HUITIEME RESOLUTION - DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER L'AUGMENTATION DU CAPITAL PAR EMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL, RESERVEES AUX ADHERENTS DE PLANS D'EPARGNE D'ENTREPRISE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS**

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, et statuant dans le cadre des dispositions des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L.225-138-1 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-129-6 du Code de commerce,

1°) Délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence, pour décider de procéder, en une ou plusieurs fois,

- (i) à l'émission d'actions nouvelles ou d'autres titres et/ou valeurs mobilières réservées aux salariés de la Société et/ou des sociétés liées à la Société au sens des dispositions de l'article L.225-180 du Code de commerce, qui sont, le cas échéant, adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe et/ou d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire, lesquels salariés pourront souscrire directement ou par l'intermédiaire de tous fonds communs de placement ;
- (ii) à l'attribution gratuite auxdits salariés d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les limites prévues par les articles L.3332-21 et suivants du Code du travail, les actionnaires renonçant à tout droit sur les titres susceptibles d'être émis gratuitement.

2°) Décide que :

(i) le montant nominal d'augmentation de capital immédiat ou à terme résultant de l'ensemble des émissions d'actions, de titres de capital et/ou valeurs mobilières diverses réalisées en vertu de la délégation, par la présente résolution est de 5% du capital social à la date de la présente Assemblée ou de sa contre-valeur dans toute(s) autre(s) monnaie(s) ou unité(s) autorisée(s),

(ii) étant précisé que ce plafond est fixé compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions nouvelles ou de droits d'attribution gratuite d'actions, et que

(iii) le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du Plafond Global prévu par le paragraphe 2 (ii) de la 14<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;

3°) Autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation à procéder à des cessions d'actions telle que prévu par le dernier alinéa de l'article L.3332-24 du Code de travail.

4°) Décide que le prix de souscription des actions émises en vertu de la présente délégation de compétence sera déterminé dans les conditions prévues par les dispositions des articles L.3332-19 et suivants du Code du travail.

5°) Décide de supprimer, en faveur de ces salariés ou anciens salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise et/ou plan partenarial d'épargne salariale volontaire de la Société et/ou des sociétés et/ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce et des articles L.3344-1 et suivants du Code du travail, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre dans le cadre de la présente résolution.

6°) Donne tous les pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les dispositions légales, réglementaires ou statutaires applicables, pour mettre en œuvre, en une ou plusieurs fois, la présente délégation de compétence, dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et, notamment tous pouvoirs pour déterminer les conditions de la ou des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment :

(i) déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes collectifs ;

(ii) déterminer les caractéristiques, montants, conditions et modalités des émissions ou des cessions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et notamment de jouissance, les modalités de libération des actions ;

(iii) fixer le prix de souscription ou de cession des actions dans les conditions légales ;

(iv) fixer les dates d'ouverture et de clôture de souscriptions ;

(v) fixer le délai de libération des actions qui ne saurait excéder le délai maximum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, l'ancienneté des salariés exigée pour participer à l'opération et l'abondement de la Société ;

(vi) constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence des actions qui seront effectivement souscrites ;

(vii) apporter aux statuts les modifications nécessaires et généralement faire le nécessaire et s'il le juge opportun



imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

7°) Fixe à 26 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.

**DIX-NEUVIEME 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.

**VINGTIEME 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](http://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 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.
- 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 2010-2011 tels que présentés sur les pages 23 à 36, pages 117 à 192, page 165 et page 193 du document de référence déposé auprès l'Autorité des Marchés Financiers le 20 janvier 2012.

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 ».

<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	229
1.2. Attestation des personnes responsables	229
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	128
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	n/a
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	
3.1. Informations financières historiques sélectionnées	8
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	n/a
<b>4. Facteurs de risques</b>	38-42
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
<i>5.1. Historique et évolution de la Société</i>	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	208
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	208
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	208
5.1.4. Siège social et forme juridique	208
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	4
<b>5.2. Investissements</b>	
5.2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	34 ; 148
5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de 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
<b>6. Aperçu des activités</b>	
<b>6.1. Principales activités</b>	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	8-17 ; 28-37
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	n/a
<b>6.2. Principaux marchés</b>	13-15
<b>6.3. Événements exceptionnels</b>	37
<b>6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication</b>	37
<b>6.5. Position concurrentielle</b>	13 ; 38

<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	179-180
7.2. Liste des filiales importantes	175-177
<b>8. Propriétés immobilières, usines, équipements</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées, y compris les propriétés immobilières louées, et toute charge majeure pesant dessus	16-17 ; 34-37 ; 138-139 ; 148-149
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation faite des immobilisations corporelles	39 ; 45
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	28-35 ; 131-133
9.2. Résultat d'exploitation	30
9.2.1. Facteurs importants	28
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires nets ou des produits nets	28 ; 136
9.2.3. Stratégie ou facteur ayant ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	36-37
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	133 ; 152-154 ; 161
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	34-35 ; 132 ; 170
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	131 ; 161-164
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	35 ; 167
10.5. Sources de financement attendues	n/a
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	
	n/a
<b>12. Informations sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances	36-37
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	36-37
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
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
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration	85-96
14.2. Conflits d'intérêts	97
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	122
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	122-126 ; 157-158
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	85-96
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	100-102
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	100 ; 122
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	168
17.2. Participation et stock-options	125
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	26
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	26
18.2. Existence de droits de vote différents	24 ; 26
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
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	37 ; 171-172
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations financières historiques	8



## TABLE DE CONCORDANCE

20.2. Informations financière pro forma	n/a
20.3. Etats financiers	129-180 ; 181-206
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	179 ; 207
20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	229
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	104-109 ; 121
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	129 ; 181
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.7. Politique de distribution des dividendes	20
20.7.1. Montant du dividende par action pour permettre les comparaisons quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	20
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	41
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	37
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	21
21.1.1. Montant du capital souscrit	21
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	26
21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	21
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	23-24
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	207
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance	85
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	24
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	24
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	24-25
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	n/a
<b>22. Contrats importants</b>	12 ; 35 ; 145 ; 163
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1. Déclaration ou rapport d'expert	n/a
23.2. Attestation en provenance d'une tierce partie	n/a
<b>24. Documents accessibles au public</b>	27
<b>25. Informations sur les participations</b>	175-177 ; 203-204



## 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 RELATIONS INVESTISSEURS ET COMMUNICATION FINANCIERE

- Mme Pernelle Rivain  
11 rue de Cambrai – 75019 Paris  
Tél. : + 33 (1) 53 35 30 75  
Fax. : + 33 (1) 53 35 32 73  
e-mail : [pernette.rivain@clubmed.com](mailto:pernette.rivain@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 28) 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. »

Fait à Paris, le 24 janvier 2013

Le Président-Directeur Général

Henri Giscard d'Estaing

# GLOSSAIRE

Activité	<p>L'activité est répartie en 3 zones géographiques :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Europe-Afrique composée de la BU commerciale FBS (France, Benelux et Suisse), de la BU commerciale NMEA (nouveaux marchés Europe-Afrique tels que UK, Allemagne, Russie, Italie...) et de la BU opération EAF qui regroupe l'exploitation des villages en Europe-Afrique</li><li>- Amériques : AMN : BU commerciale et villages Amérique du Nord et AML : BU commerciale et villages Amérique du Sud</li><li>- Asie : ESAP : BU commerciale et villages Asie du Sud-Est et Pacifique (Japon, Australie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Corée du Sud, Malaisie, Thaïlande, Inde, Indonésie). Grande Chine : BU commerciale et villages Chine, Taïwan et Hong-Kong.</li></ul>
Business Unit (BU)	Niveau de regroupement d'activité au sein d'une zone géographique
Volume d'activité/ Business Volume (BV)	Montant des prestations TTC (vendues hors place) payé par le client, le BV est exprimé par pays (ou zone) émetteur
Capacité	<p>Nombre de lits offerts à la vente exprimé en journées hôtelières (JH)</p> <p>Mode de calcul : nombre de lits x nombre de jours d'ouverture du village</p>
Effet mix prix	<p>Impact combiné de trois phénomènes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- évolution du prix de commercialisation d'un séjour et du transport correspondant</li><li>- influence de la répartition des clients adultes / enfants dans les villages sur le revenu moyen</li><li>- répartition des ventes entre les villages qui pratiquent des tarifs différents selon la catégorie de confort ou le positionnement des ventes du groupe sur l'année (haute saison / basse saison)</li></ul>
Effet volume	Impact sur le chiffre d'affaires ou sur le résultat d'exploitation de la hausse ou de la baisse du nombre de Journées Hôtelières vendues
GM	Gentil Membre : client du Club Med
GMT	GM Transporté : client du Club Med ayant acheté un forfait-séjour incluant le transport
GO	Un Gentil Organisateur est un collaborateur du Club Med qui est en contact direct avec le client. Le GO est avant tout un créateur de lien au sein du village.
GE	Un Gentil Employé est également un collaborateur du Club Med, originaire du pays où le village se trouve. Son métier est sédentaire et il a un statut différent de celui du GO. Les GO et GE font des métiers différents mais complémentaires.
REVPAB	Revenue Per Available Bed : total chiffre d'affaires HT village par zone réceptrice hors transport / capacité
Ventes directes	Ventes réalisées par une structure interne Club Med (agences, call centers, Club Med Affaires, Internet...)
Ventes indirectes	Ventes réalisées par un intermédiaire (réseau franchisé, ducroire, comptant)

\*\*\*

