

CLUB MÉDITERRANÉE Ψ

RAPPORT ANNUEL

2014

ET VOUS, LE BONHEUR, VOUS L'IMAGINEZ COMMENT ?

CLUB MÉDITERRANÉE Ψ

DOCUMENT DE REFERENCE

ET

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2014



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 janvier 2015, 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.

Les Boucaniers - Martinique



INTRODUCTION

PROFIL DE LA SOCIETE

MESSAGE DU PRESIDENT

1 – PRESENTATION DU GROUPE.....	p8
1.1 HISTORIQUE	
1.2 SECTEUR D'ACTIVITE	
1.3 PRESENTATION DES ACTIVITES	
1.4 STRATEGIE	
2 - GOUVERNEMENT D' ENTREPRISE.....	p22
2.1 - ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION	
2.2 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS	
2.3 - RISQUES ET GESTION DES RISQUES	
3 - COMMENTAIRES SUR L' EXERCICE 2014.....	p60
3.1 - FAITS MARQUANTS	
3.2 - RESULTAT DES ACTIVITES	
3.3 - PERSPECTIVES 2015	
3.4 - SOCIETE MERE	
4 - RESPONSABILITE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE.....	p74
4.1 - INTRODUCTION, ENJEUX ET GOUVERNANCE RSE	
4.2 - RAPPORT SOCIAL	
4.3 - RAPPORT SOCIETAL	
4.4 - RAPPORT ENVIRONNEMENTAL	
4.5 - INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES ET RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT	
5 - ETATS FINANCIERS.....	p136
5.1 - COMPTES CONSOLIDES	
5.2 - COMPTES SOCIAUX	
6 - INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET LE CAPITAL.....	p222
6.1 - RENSEIGNEMENTS GENERAUX : LA SOCIETE	
6.2 - LE MARCHE DES TITRES	
6.3 - LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	
6.4 - LA COMMUNICATION FINANCIERE	
7 - INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES.....	p242
7.1 - ASSEMBLEE GENERALE	
7.2 - AUTRES INFORMATIONS	
7.3 - TABLES DE CONCORDANCE	

8 - GLOSSAIRE.....	p262
--------------------	------

Serre Chevalier - France



CHIFFRES 2014

1,2 million de clients
dont **900 600** en 4&5
Tridents

Satisfaction clients en
progression constante

31% des clients en
provenance des pays à
croissance rapide

1,4 milliard d'euros de
chiffre d'affaires Villages

66 villages à travers le
monde

4 rénovations / extension
de villages et ouverture de
l'espace 5 Tridents du 3^{ème}
village chinois : Dong'ao
Island

72% de la capacité en
4&5 Tridents

Une présence dans une
quarantaine de pays

12 811 GO® de **105**
nationalités différentes

• Club Méditerranée •

Inventeur du concept du club de vacances il y a plus de 60 ans, Club Méditerranée est aujourd'hui le spécialiste mondial des vacances tout compris, haut de gamme, conviviales et multiculturelles. Il a pour ambition de devenir le leader mondial des vacances haut de gamme tout compris, au savoir-faire français.

Spécialiste mondial

Depuis l'ouverture de son 1^{er} village aux Baléares il y a plus de 60 ans, Club Méditerranée a développé dans un esprit pionnier son concept unique de vacances « tout compris » sur les 5 continents. La société est aujourd'hui présente dans une quarantaine de pays dans le monde, soit dans le cadre de son activité commerciale, soit dans le cadre de l'exploitation de ses 66 villages. Elle propose à ses clients une offre unique sur le marché des vacances, alliant le confort haut de gamme avec la convivialité incarnée à travers ses GO® et GE dans un environnement multiculturel.

Vacances tout compris

Le « tout compris » by Club Med offre aux GM® le plaisir d'un séjour sans contraintes où l'on profite de tout en maîtrisant pleinement son budget. Le Club Med tout compris, c'est un séjour dans un site d'exception, un hébergement haut de gamme, un forfait incluant la pension complète, les consommations au bar, les activités sportives, l'encadrement des enfants au Mini Club, Juniors' Club et Passworld. Cette formule s'enrichit sans cesse en tenant compte des attentes des clients et en leur proposant également la possibilité de personnaliser leurs séjours.

Haut de gamme

Porté par l'évolution des attentes de la clientèle, Club Méditerranée a effectué en 2004 un virage stratégique et a repositionné son offre sur le haut de gamme pour séduire et fidéliser une clientèle internationale. Cette stratégie s'est traduite par un vaste programme de fermetures de villages non adaptés à la montée en gamme, de rénovations de villages existants, d'ouvertures de nouveaux villages 4 et 5 Tridents et, enfin, de la commercialisation de Villas et de Chalets-Appartements. Offre unique, luxe personnalisé, services adaptés : cette offre conjugue confort et raffinement, convivialité et modernité.

Convivial

L'ambiance et la convivialité font partie des valeurs Club Med depuis plus de 60 ans : c'est l'Esprit Club Med qui rend les séjours si uniques. L'expérience Club Med, c'est la possibilité d'apprécier ensemble un lieu et une ambiance, sous le signe du bien-être, du plaisir et du choix. C'est une expérience humaine, festive et enrichissante pour redécouvrir la joie d'être ensemble, grâce à la convivialité et au professionnalisme des GO®.

Multiculturel

Club Méditerranée est ouvert sur le monde grâce à ses 66 villages situés au cœur de sites exceptionnels. Dans ses villages, 12 811 GO® de 105 nationalités différentes rendent les séjours des GM®, venus de tous horizons, inoubliables. La clientèle du Groupe, de plus en plus internationale, contribue à la multi-culturalité dans les villages et à l'enrichissement culturel de tous.

• Message du Président •



Il y a un an, au moment de la publication du rapport annuel 2013, j'appelais de mes vœux la stabilité actionnariale et managériale pour Club Méditerranée en vue de faire face à une période de transformation déterminante pour notre société.

Cette stabilité – même si elle n'est pas encore atteinte en ce début d'année 2015 – devrait se concrétiser dans les prochains mois suite à la renonciation par Global Resorts à surenchérir sur la dernière offre publique d'achat initiée par Gaillon Invest II (Fosun, Fidelidade, U-Tour, Ardian et le Management de Club Méditerranée).

Dans ce contexte, il convient de revenir sur les réalisations de notre société. L'année 2014 a ainsi démontré une nouvelle fois le niveau de résistance du business model de Club Méditerranée dans un contexte de crise économique en Europe, et en particulier en France, et de tensions géopolitiques dans certaines de ses destinations.

En effet, Club Méditerranée a réussi dans cet environnement difficile à :

- stabiliser son activité en nombre de clients et en chiffre d'affaires Villages (à taux de change constant), soutenue par le dynamisme des marchés touristiques Asie et Amériques,
- augmenter le nombre de clients ayant séjourné dans les villages 4&5 Tridents qui représentent 73% de notre clientèle,
- continuer à gagner des parts de marché en France sur le segment de la clientèle individuelle, témoignant de la force de son positionnement unique,
- poursuivre la montée en gamme du parc de villages avec 72% de la capacité constituée de villages 4&5 Tridents, soit une hausse de 0,7 point par rapport à 2013,
- enfin, atteindre de nouveaux records de satisfaction, la part des clients très satisfaits progressant à la fois sur l'Hiver et sur l'Eté.

Le positionnement stratégique initié dès 2004 sur le haut de gamme et l'internationalisation de la clientèle ont permis de préserver notre rentabilité opérationnelle avec un ROC Villages qui s'élève à 53 M€ et un résultat net avant impôts et éléments non récurrents à 28 M€. Le résultat net qui s'établit à (9) M€ a été, en revanche, affecté par des facteurs exceptionnels dont notamment (13) M€ de coûts de sortie et de fermeture de villages non stratégiques.

Le bilan de la société est également renforcé avec une dette nette à 63 M€, divisée par deux par rapport à 2013, grâce à la conversion des OCEANES, et un Free Cash-Flow positif et en croissance.

Fort de ce positionnement stratégique qui nous a permis de traverser les crises, nous nous sommes donnés l'objectif de devenir le leader mondial des vacances tout compris haut de gamme au savoir-faire français, en nous basant sur nos atouts :

- nos sites exceptionnels et les nouvelles ouvertures de villages programmées en 2015 en vue de répondre à l'internationalisation de notre clientèle : Val Thorens Sensations dans les Alpes françaises, 52 villas d'exception situées dans l'île privative de Finolhu à quelques minutes du village de Kani (Maldives) et le village 4 Tridents de Dong'ao Island (Chine) qui viendra compléter l'espace 5 Tridents ouvert au cours de l'été 2014,
- l'esprit Club Med incarné par l'engagement de près de 13 000 GO et GE à travers le monde ainsi que par la nouvelle promotion de 7 Chefs de Villages qui reflètent la multi-culturalité de notre clientèle,
- le sens de l'innovation avec une toute nouvelle expérience « Club Med Creative by Cirque du Soleil » qui sera proposée à Punta Cana dès juin 2015.

Ces atouts, combinés à des partenaires stratégiques stables et de long-terme, doivent permettre à Club Méditerranée d'accélérer la conquête de nouveaux clients et de réaliser notre ambition.

HENRI GISCARD D'ESTAING

PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

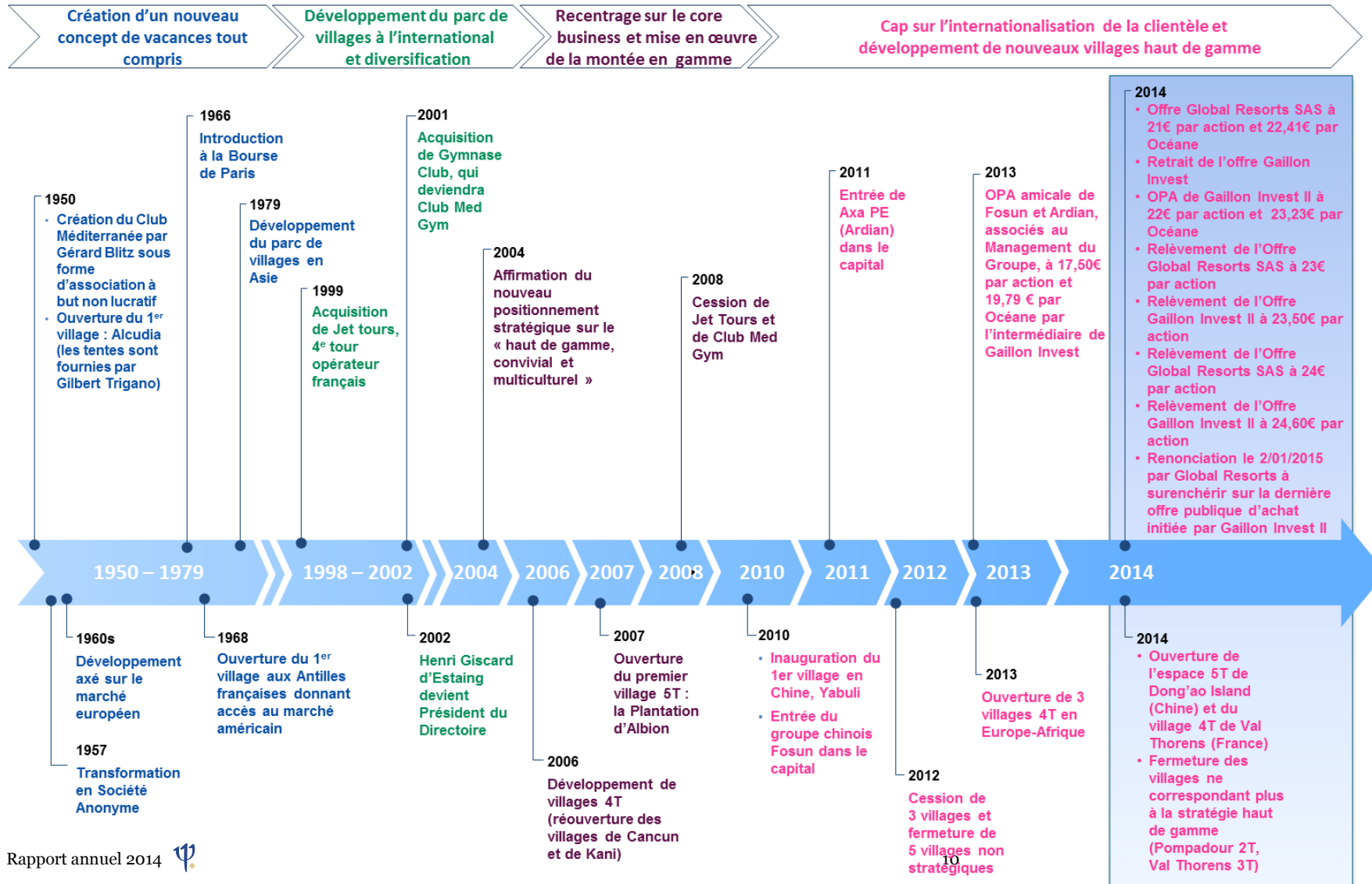




1 - PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE	p9
1.2 SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	p10
1.2.1 Le secteur du tourisme	
1.2.2 Le cadre concurrentiel	
1.3 PRESENTATION DES ACTIVITES.....	p12
1.3.1 Les activités de Club Méditerranée	
1.3.2 Les indicateurs d'activité	
1.4 STRATEGIE.....	p17
1.4.1 Une stratégie tournée vers le haut de gamme et l'international	
1.4.2 Objectifs stratégiques chiffrés à fin 2015	

1.1 • HISTORIQUE



1.2 • SECTEUR D'ACTIVITE

1.2.1 Le secteur du tourisme

Club Méditerranée évolue dans un marché touristique mondial qui poursuit sa trajectoire de croissance long-terme, portée notamment par les pays à croissance rapide.

Ainsi, au titre de l'année 2013, le nombre de touristes internationaux s'est établi à 1,087 milliard, soit une hausse de 5% par rapport à 2012 selon les données de l'Organisation Mondiale du Tourisme (« OMT ») :

- du point de vue des marchés émetteurs, la demande générée par les pays à croissance rapide reste solide dans la mesure où les classes moyennes sont en plein essor, surtout en Asie et en Amérique Latine.
En 2013, les Chinois et les Russes ont dépensé 25% de plus à l'étranger qu'en 2012. La Chine, qui est devenue le premier marché émetteur en termes de dépenses touristiques en 2012, a vu ses dépenses continuer à croître de 26% au cours de 2013. La Russie, 5ème marché émetteur, a également enregistré une forte croissance de ses dépenses touristiques en 2013 (+13%);
- du point de vue des marchés récepteurs, l'Europe reste la région la plus visitée du monde avec une croissance de 5% du nombre de touristes internationaux. L'Asie-Pacifique, à +6%, est la région la plus dynamique, tirée notamment par l'Asie du Sud-Est (+10%).

Les 10 premiers mois de l'année 2014 confirment ces tendances avec une croissance de 4,7% de nombre de touristes internationaux : la Chine maintient sa position de leader en termes de pays émetteur enregistrant la plus forte progression

(+16%). La zone Amérique a enregistré quant à elle la plus forte croissance du nombre de visiteurs (+8%).

Pour 2014, l'OMT table sur une progression du nombre de touristes internationaux de +5%, un chiffre supérieur à la tendance long-terme anticipée par l'OMT pour la période 2010-2020 qui s'établit à +3,8%.

Cependant, le marché du tour-operating a été particulièrement affecté en 2014 par la poursuite de la dégradation des marchés européens, et plus particulièrement en France et en Belgique, ainsi que par (i) un contexte international bouleversé par de multiples troubles géopolitiques tels que le conflit israélo-palestinien, l'instabilité en Ukraine, les émeutes en Thaïlande, la menace terroriste croissante, (ii) plusieurs catastrophes aériennes et (iii) les augmentations de TVA en France dans l'hôtellerie. De manière générale, le segment du « mainstream » (voyages à forfait) reste l'un des plus affectés.

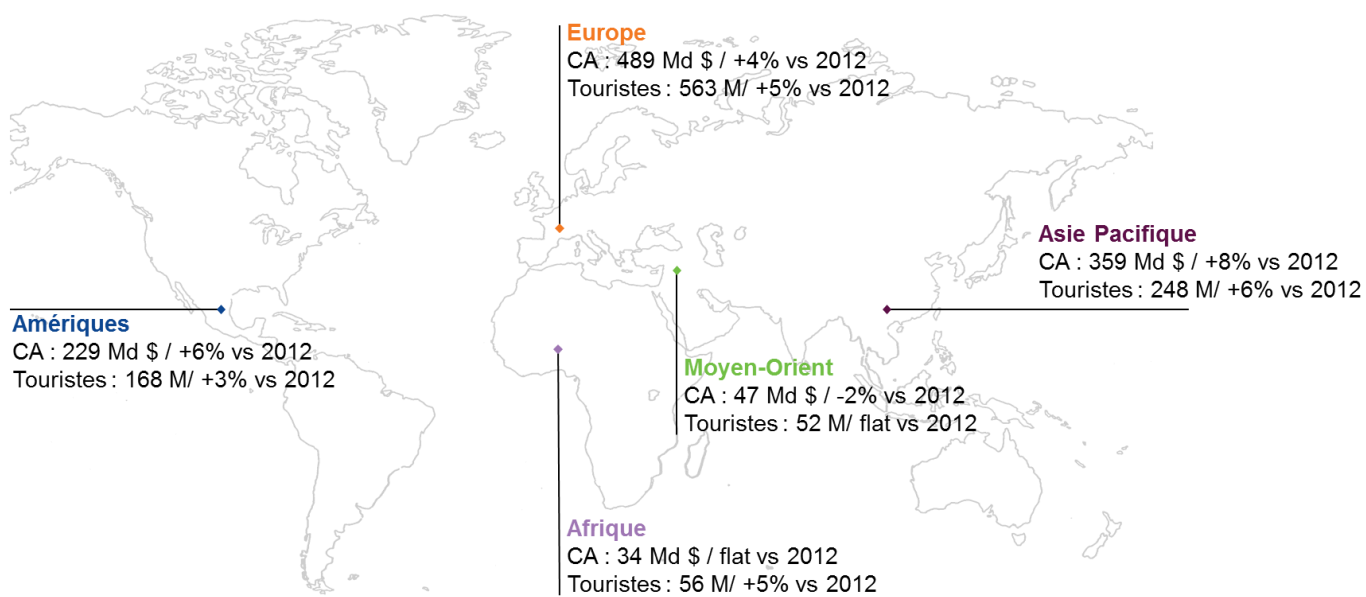
Il en résulte, en France, une phase de restructuration chez les principaux tour-opérateurs en vue de s'adapter à la crise ainsi qu'aux principaux défis liés au phénomène de désintermédiation (développement des moteurs de recherche sur internet et boom du commerce en ligne, permettant d'assembler soi-même différents composants d'un forfait transport + séjour + activités) qui a pour effet d'augmenter le poids des OTA (Online Travel Agencies) dans la commercialisation des offres.

Dans ce contexte, les acteurs positionnés en tant que « spécialistes » et sur le haut de gamme résistent mieux.

Le marché du tourisme mondial par zone en 2013

Source : Organisation Mondiale du Tourisme (« OMT »)

1 - PRÉSENTATION DU GROUPE



1.2.2 Le cadre concurrentiel

Le tourisme est un marché fortement concurrentiel en pleine mutation compte tenu de la présence :

- d'acteurs traditionnels (hôtel-clubs, croisiéristes, résidences de vacances, tour-opérateurs de luxe...);
- de nouveaux acteurs tels que les loueurs de résidences touristiques meublées en ligne, proposant des offres innovantes rendues possibles par l'utilisation croissante d'internet.

Dans ce contexte, Club Méditerranée a fait le choix de se positionner sur le segment des vacances haut de gamme tout compris, dit « Premium All Inclusive », dont le cadre concurrentiel est plus limité. Cette orientation stratégique est en cohérence avec les attentes des consommateurs puisque la formule de séjour « All Inclusive » est la plus demandée par les clients des agences pour leurs séjours à l'étranger ¹.

Cet environnement concurrentiel du segment « Premium All Inclusive » prend ainsi une forme différente selon les zones géographiques avec des acteurs plutôt locaux, dont la gamme de produits est moins large et centrée sur une seule région.

A l'inverse, le Groupe Club Méditerranée bénéficie d'une marque mondiale à forte notoriété, proposant une large gamme de produits sur toutes les saisons (destination soleil lointain en Hiver, destination montagne en Eté, croisières sur le Club Med 2, circuits Découverte à travers le monde...).

Les avantages concurrentiels de Club Méditerranée

- 1 Un esprit convivial
- 2 Une marque forte
- 3 Un positionnement haut de gamme
- 4 Une implantation internationale sur des sites exceptionnels
- 5 Une offre Premium tout compris

¹ Etude du cabinet Raffour Interactif, septembre 2014

1.3 • PRESENTATION DES ACTIVITES

1.3.1 Les activités de Club Méditerranée

1.3.1.1 La commercialisation des séjours

Club Méditerranée commercialise à titre principal des séjours tout compris dans ses villages de vacances haut de gamme répartis à travers le monde ainsi que des croisières (Club Med 2) et des circuits Découverte.

Ces séjours 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, 61,9% du volume d'affaires villages est réalisé par la distribution directe (dont 18,2% de distribution internet) et 38,1% par la distribution indirecte.

Pour accroître ses ventes directes, Club Méditerranée développe d'une part, des franchises et, d'autre part, des corners, ou « shop in shop », dédiés aux produits Club Med. Ces « shop in shop » sont présents à l'intérieur d'agences de voyage partenaires et en sont leur propriété. Les vendeurs sont par ailleurs formés spécifiquement à la vente du produit Club Med. L'objectif de ce système de distribution développé à l'origine dans les pays à croissance rapide et, en particulier en Chine, est de maîtriser et de renforcer la visibilité de la marque Club Med, de créer un lien direct avec les clients ainsi que d'accroître les ventes.

Concernant ses ventes indirectes, Club Méditerranée développe des partenariats long-terme avec des réseaux d'agences de voyage. A cet égard, le Groupe a signé en 2014 un nouvel accord de partenariat avec Thomas Cook France pour 3 ans, dont l'objectif principal est le recrutement de clients. Ce nouvel accord repose sur l'inscription de l'offre Club Med dans la stratégie omni-canal de Thomas Cook et sur un plan d'actions commerciales visant à dynamiser les ventes.

1.3.1.2 L'exploitation de villages de vacances

Au 31 octobre 2014, Club Méditerranée exploite 66 villages. Ceux-ci se répartissent entre 3 modes d'exploitation : propriété, location et contrat de management. Le Groupe poursuit ainsi sa stratégie dite "Asset Right" qui vise à établir un portefeuille de villages équilibré :

41%² des villages en propriété :

Le Groupe Club Méditerranée est propriétaire du village et en assure la gestion.

² En % de la capacité (en Journées Hôtelières)

48%² des villages en location :

Le Groupe Club Méditerranée assure l'exploitation du village et verse un loyer au propriétaire des murs. La majorité des loyers payés par Club Méditerranée sont des loyers fixes.

11%² des villages en management :

Club Méditerranée se voit confier la gestion d'un village par le propriétaire de ce dernier (Club Méditerranée n'est dans ce cadre pas amené à investir significativement 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.

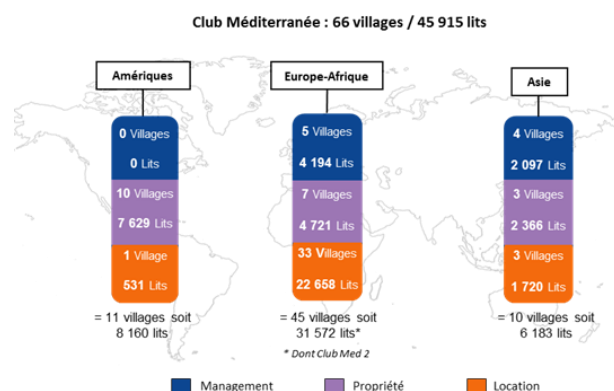
L'investissement ainsi que les coûts d'exploitation et de maintenance du village sont à la charge du propriétaire. Exceptionnellement, Club Méditerranée peut être amené à investir de manière limitée pour transformer l'hôtel en un village Club Med.

Pour les activités de gestion, le Groupe 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, 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 volume d'activité lié au taux de remplissage.

Ce mode d'exploitation peu capitalistique contribue également à l'amélioration du ROCE (Return On Capital Employed) qui s'inscrit dans les objectifs stratégiques à fin 2015.













































Au 31 octobre 2014, la capacité de Club Méditerranée est répartie comme suit selon ces 3 modes d'exploitation :




1 - PRÉSENTATION DU GROUPE

VILLAGES ET BATEAU EXPLOITES EN 2014				
Villages	T	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
❄️ Aime La Plagne	3	519	65 394	L
❄️ Alpes D'Huez La Sarenne	3	781	103 873	L
❄️ Avoriaz	3	526	62 594	L
❄️ Cargese	3	936	95 472	P
❄️ Chamonix	4	542	94 801	L
❄️ La Palmyre	3	1 135	237 215	L
❄️ La Plagne 2100	4	590	82 600	L
❄️ Les Arcs Extreme	3	582	65 184	L
❄️ Les Deux Alpes	3	575	72 450	L
❄️ Méribel Antares + Chalet	4	208	21 800	L
❄️ Opio	4	920	331 200	L
❄️ Peisey Vallandry	4	708	138 768	L
❄️ Pompadour	2	480	72 480	L
❄️ Sant Ambroggio	3	733	123 144	L
❄️ Serre Chevalier	3	991	187 299	L
❄️ Tignes Val Claret	4	498	73 206	L
❄️ Val D'Isere	4	557	77 980	L
❄️ Valmorel + Chalets	4	1 072	206 838	L
❄️ Val Thorens	3	358	52 984	L
❄️ Vittel Ermitage	4	755	152 524	L
❄️ Vittel Parc	3	197	34 081	L
France - 21 Villages		13 662	2 351 887	
❄️ Cervinia	4	439	67 530	L
❄️ Kamarina	3	1 508	321 231	L
❄️ Napitia	3	1 350	174 150	L
❄️ Prigelato	4	775	151 900	L
Italie - 4 Villages		4 072	714 811	
❄️ Djerba La Douce	3	1 041	336 239	L
Tunisie - 1 Village		1 041	336 239	
❄️ Agadir	3	843	307 695	L
❄️ Marrakech Palmeraie / Riad	4	791	288 715	L
❄️ Yasmina	4	794	111 160	L
Maroc - 3 Villages		2 428	707 570	
❄️ Bodrum	4	479	77 119	M
❄️ Kem er	3	937	157 416	P
❄️ Belek + Villas	4	575	11 490	M
❄️ Palmiye	4	1 676	366 970	M
Turquie - 4 Villages		3 666	612 995	
❄️ Gregolim ano	4	812	142 100	P
Grèce - 1 Village		812	142 100	
❄️ El Gouna	3	636	15 900	M
❄️ Sinai Bay	4	829	118 547	M
Egypte - 2 Villages		1 465	134 447	
❄️ Cap Skirring	4	415	78 850	P
Sénégal - 1 Village		415	78 850	
❄️ St Moritz Roi Soleil	4	599	80 266	P
❄️ Villars-Sur -Ollon	4	484	52 272	L
❄️ Wengen	3	449	44 900	L
Suisse - 3 Villages		1 532	177 438	
❄️ Da Balaia	4	712	145 960	L
Portugal - 1 Village		712	145 960	
❄️ Pointe Aux Canoniers	4	654	238 529	P
❄️ Albion	5	616	224 840	L
Ile Maurice - 2 Villages		1 270	463 369	
43 Villages Europe-Afrique		31 074	5 865 666	
❄️ Club Med 2	5	368	123 648	P
1 Bateau		368	123 648	
❄️ Villas Albion	5	130	47 450	L
1 Villas		130	47 450	
45 Villages, bateau et villas Europe-Afrique		31 572	6 036 764	

1 - PRÉSENTATION DU GROUPE

VILLAGES ET BATEAU EXPLOITES EN 2014				
Villages	T	Lits	Capacité	Mode d'exploitation
Itaparica	3 	543	198 106	
Rio Das Pedras	4 	732	267 236	
Trancoso	4 	600	219 000	
Brésil - 3 Villages		1 875	684 342	
Les Boucaniers	4 	649	214 777	
La Caravelle	4 	613	185 126	
Les Antilles Françaises - 2 Villages		1 262	399 903	
Cancun	4 	896	327 102	
Ixtapa	4 	704	257 029	
Mexique - 2 Villages		1 600	584 131	
Punta Cana	4 	1 407	513 418	
République Dominicaine - 1 Village		1 407	513 418	
Sandpiper	4 	958	349 627	
Etats-Unis - 1 Village		958	349 627	
Turquoise	3 	531	193 801	
Turks and Caicos - 1 Village		531	193 801	
Colom bus Isle	4 	528	159 351	
Bahamas - 1 Village		528	159 351	
11 Villages Amériques		8 160	2 884 573	
Kabira	4 	578	210 943	
 Sahoro	4 	623	75 383	
Japon - 2 Villages		1 201	286 326	
Bali	4 	888	324 147	
Bintan	4 	652	237 980	
Indonésie - 2 Villages		1 540	562 127	
Cherating	4 	679	247 835	
Malaisie - 1 Village		679	247 835	
Phuket	4 	799	291 635	
Thaïlande - 1 Village		799	291 635	
Kani	4 	519	189 435	
Maldives - 1 Village		519	189 435	
 Yabuli	4 	560	97 478	
Guilin	4 	738	265 684	
Dong'ao Island	4 	146	19 606	
Chine - 3 Villages		1 445	382 768	
10 Villages Asie		6 183	1 960 126	

Total Villages Groupe	Nombre	Lits	Capacité
Villages, villas et bateau exploités en 2014	66	45 915	10 881 463

 Villages neige	 Location	 Propriété	 Contrat de management
--	--	---	---

1.3.1.3 Autres activités

Le transport

Dans le cadre de son offre « tout compris », Club Méditerranée propose à ses clients une offre transport (i.e. transport aérien via des compagnies aériennes régulières, « charters », low costs ou bien transport ferroviaire) pour faciliter leur acheminement vers les villages de vacances.

Afin de renforcer son activité transport et la vente de forfaits (séjour + transport), Club Méditerranée s'est fixé comme priorité de développer des contrats globaux auprès des compagnies aériennes. Ces contrats permettent d'accroître le volume d'achats de transport à l'échelle du Groupe et d'augmenter les capacités de négociation. A cet égard, le Groupe a signé en 2014 un contrat global avec les compagnies Emirates et Ethiad, dans l'esprit du partenariat signé avec Air France en 2013.

En 2014, Club Méditerranée a transporté 42,2% de ses clients pour un volume d'activité de 309 M€.

Promotion immobilière

Club Méditerranée propose à ses clients d'acquérir en pleine propriété des Villas ou des Appartements-Chalets à proximité de ses villages de la Plantation d'Albion (Ile Maurice) et de Valmorel (France).

1.3.2 Les indicateurs d'activité

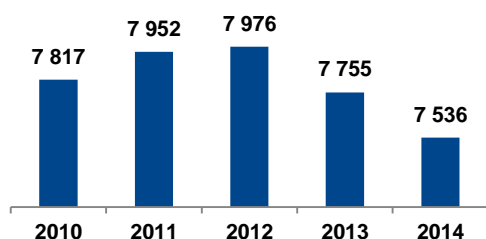
Définitions des principaux indicateurs

Volume d'activité villages

Il 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 « Asset Right » et du développement des villages en contrat de management.

Journées hôtelières vendues

Utilisation d'un lit et de l'ensemble des installations par un client pendant une journée : combine le nombre de clients et leur durée de séjour.



Capacité

Nombre total de journées hôtelières ouvertes à la vente sur la période d'exploitation concernée.

❖ Capacité hôtelière par niveau de confort

en % de la capacité totale

	2012	2013	2014
2 et 3 Tridents	34%	29%	28%
4 et 5 Tridents	62%	71%	72%
Total	100%	100%	100%

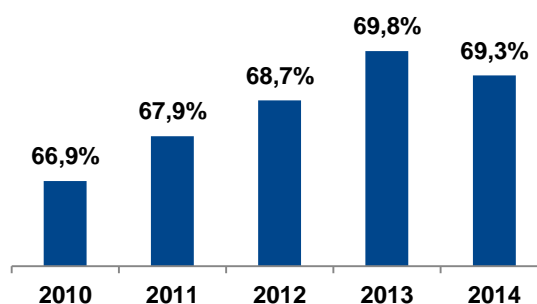
❖ Capacité hôtelière par zone géographique

en milliers de journées hôtelières

	2012	%	2013	%	2014	%
Europe-Afrique	7 000	61	6 472	58	6 037	55
Amériques	2 882	24	2 898	26	2 885	27
Asie	1 721	15	1 747	16	1 960	18
Total	11 603	100	11 117	100	10 881	100

Taux d'occupation (en %)

Rapport entre le nombre de journées hôtelières vendues et la capacité globale. Le taux d'occupation évalué en nombre de lits vendus permet d'apprécier le remplissage des villages.



Evolution des principaux indicateurs

Volume

L'effet volume est 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, de GM® transportés... 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'impact 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 (« Revenue per Available Bed »)

Indicateur clé de la montée en gamme, il prend en compte l'évolution du taux d'occupation et du prix moyen. Il s'agit du chiffre d'affaires total comparable hors taxes et hors transport divisé par la capacité.

en € / JH

A taux de change constant	2012	2013	2014	Var 14 vs 13	Var 14 vs 12
Europe-Afrique	100,7	107,0	108,2	+1,1%	+7,5%
Amériques	82,0	81,2	87,9	+8,2%	+7,1%
Asie	98,0	102,3	100,0	-2,2%	+2,0%
Total	95,6	99,5	101,3	+1,8%	+5,9%

1.4 • STRATEGIE

1.4.1 Une stratégie tournée vers le haut de gamme et l'international

Le Groupe a pour objectif d'avoir un tiers de ses clients provenant des marchés à croissance rapide d'ici fin 2015 afin de se créer de nouveaux relais de croissance compte tenu de la détérioration des marchés touristiques en Europe, en particulier en France et en Belgique, qui représentent encore en 2014, 52% du chiffre d'affaires du Groupe.

Les axes stratégiques du développement de Club Méditerranée sont les suivants :

Continuer à gagner des parts de marché dans les pays matures³

Afin de continuer à gagner des parts de marché dans les pays matures, le recrutement de nouveaux clients est un enjeu clé. C'est pourquoi une offre toujours plus innovante en phase avec les nouvelles habitudes de consommation de vacances est développée en vue de cibler les ménages les plus aisés. Le Groupe mise également sur le renforcement d'une distribution premium, sur la refonte de son site internet de réservation de séjours, ainsi que sur l'évolution de la politique tarifaire avec notamment une offre famille incluant désormais la gratuité pour les enfants de moins de 6 ans et sur l'innovation produits (nouveaux villages, nouvelle offre City Stops, nouveaux circuits Découverte by Club Med, nouvelles croisières sur le Club Med 2).

Si la France est un enjeu primordial pour le Groupe, il est également nécessaire de combattre sur les autres marchés matures européens mais également en Amérique du Nord pour accélérer sa croissance.

Capter la croissance des vacances tout compris haut de gamme dans les marchés à croissance rapide⁴ et faire de la Chine son deuxième marché en nombre de clients

- **En Russie** : Club Méditerranée accélère le développement de sa clientèle grâce à i) la maîtrise de sa distribution directe avec l'ouverture d'un bureau et d'une agence de voyages à Moscou depuis le 1^{er} février 2014, ii) le renforcement de sa notoriété soutenue par des investissements médias et iii) le lancement de son offre Club Med Business.
- **Au Brésil** : le Groupe poursuit sa stratégie haut de gamme par la rénovation et l'extension de ses villages

³ Pays d'Europe (France, Benelux, Allemagne, Royaume-Uni ou encore la Suisse), Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et Asie (Japon)

⁴ Russie, Turquie, Afrique du Sud, Ukraine, Moyen-Orient, Mexique, Brésil, Argentine, Venezuela, Chili, Chine, Singapour, Corée du Sud, Inde, Malaisie, Hong-Kong, Thaïlande, Taïwan, Israël

(Rio das Pedras en 2014) et la future ouverture d'un village 4 Tridents situé près de Buzios, qui disposera d'un espace 5 Tridents.

- **En Chine** : ce pays représente la deuxième économie mondiale mais le premier marché mondial en termes de dépenses touristiques depuis 2012 ; il est la priorité stratégique du Groupe. Club Méditerranée a pour objectif d'en faire son deuxième marché en nombre de clients d'ici fin 2015. Ainsi, après avoir ouvert son premier village chinois à la montagne en 2010 à Yabuli, et un second village 4 Tridents (avec espace 5 Tridents) à Guilin au cours de l'été 2013, Club Méditerranée a ouvert le 20 juin 2014 l'espace 5 Tridents de Dong'ao Island, 1^{er} village balnéaire chinois.

Au-delà du développement des villages « classiques », le Groupe se doit d'aller plus loin pour capter le potentiel du marché domestique chinois des vacances, et notamment la clientèle chinoise à hauts revenus. Ces clients, qui n'ont pas de résidence secondaire, souhaitent passer des week-ends prolongés dans un environnement naturel et bénéficier d'activités, tout en restant à proximité des grandes villes. Pour conquérir ce nouveau segment à fort potentiel, Club Méditerranée a dévoilé son nouveau concept de villages qui sera commercialisé sous la nouvelle marque « Joyview » by Club Med. Il s'agira de « resorts » hôtels haut de gamme proposant des prestations « Club Med » et des options « à la carte », adaptées aux attentes de cette clientèle urbaine. Ces resorts seront également orientés durant la semaine vers une clientèle « affaires ». Le premier resort exploité sous cette nouvelle marque devrait voir le jour en 2016.

Ces resorts seront développés en contrat de management, en ligne avec la stratégie « Asset Right⁵ ».

Développer et favoriser les flux interzones

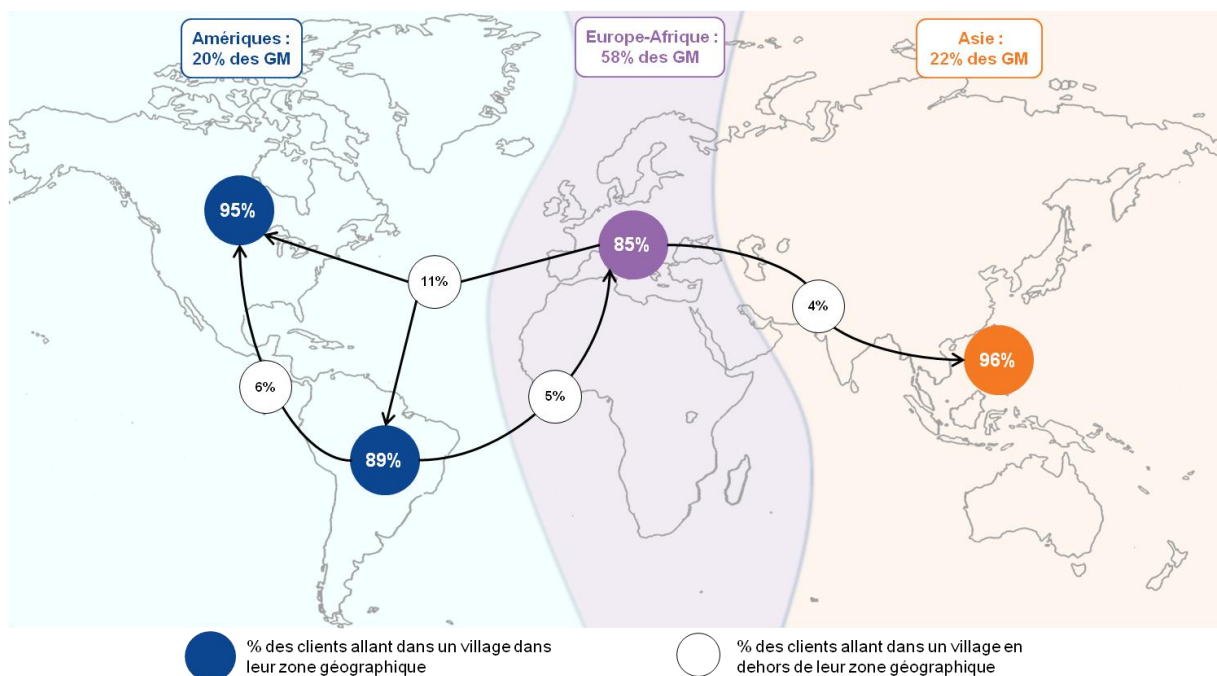
Pour gérer les flux de clients à travers le monde, l'entreprise est organisée en 3 zones géographiques : Europe-Afrique, Amériques et Asie. Chaque zone est en charge, pour son périmètre géographique, de la gestion de l'activité commerciale et marketing liée à la vente de séjours Club Med et de l'activité opérationnelle résultant de l'exploitation des villages situés dans la zone.

⁵ Voir partie 1.3.1.2 « l'exploitation de villages de vacances »

1 - PRÉSENTATION DU GROUPE

Dans le cadre de son internationalisation, le développement des flux interzones, en particulier de l'Europe-Afrique vers les zones Asie et Amériques, est une priorité stratégique pour le Groupe afin de réduire les effets de la saisonnalité de ses activités et de développer la multi-culturalité dans les villages. Néanmoins, une majorité de clients part dans les villages de sa zone d'origine.

Les principaux flux interzones sont les suivants : 11% des Européens vont en zone Amériques, et 4% se rendent en Asie. De la même façon, 6% des Latino-américains se rendent en Amérique du Nord et 5% en Europe :



Renforcer la différenciation de Club Méditerranée

Le 9 mars 2014, Club Méditerranée a lancé sa nouvelle campagne média (télévision) nommée « le Ballet » à destination des marchés français et belge. Cette action marketing, dans le prolongement de la nouvelle campagne de marque mondiale, vise à renforcer la notoriété de la marque Club Med, recruter de nouveaux clients et accroître leur fidélité. Par ailleurs, pour accélérer sa présence à l'international, Club Méditerranée continue de développer de nouveaux modes de distribution et d'augmenter le nombre de corners Club Med (shop-in-shop) et franchises pour être au plus près des clients.

Optimiser le business model

Club Méditerranée continue à optimiser son business model. Le Groupe a procédé en 2014 à l'ouverture de l'espace 5 Tridents de Dong'ao Island (Chine) et du village 4 Tridents Val Thorens Sensations (France), ainsi qu'à la rénovation de deux villages 4 Tridents, à savoir Bali (Indonésie) qui dispose désormais d'une piscine calme et d'un nouveau restaurant de spécialités, et Cancun (Mexique) qui bénéficie également de l'extension de sa capacité avec la construction de 60 nouvelles chambres dédiées aux familles et d'un nouveau restaurant. Le Groupe a par ailleurs annoncé l'ouverture en 2015 de 50 villas de prestige sur l'île de Finolhu aux Maldives, à quelques minutes du village 4 Tridents de Kani.

Dans le même temps, le Groupe a fermé plusieurs villages ne correspondant plus à la stratégie de montée en gamme. Ainsi, les villages de Pompadour, dernier village saisonnier 2 Tridents, et de Val Thorens 3 Tridents sont sortis du parc de villages en 2014. Ces sorties s'inscrivent dans le prolongement de la cession en 2013 du village 3 Tridents de Dieulefit, qui avait cessé d'être exploité en 2004.

Enfin, la majorité des développements en cours est réalisée sur le modèle du contrat de management en vue d'accélérer la stratégie « Asset Right⁶ ». Il s'agit ainsi d'améliorer la rentabilité des capitaux employés et d'équilibrer le portefeuille de villages.

⁶ Voir partie 1.3.1.2 « l'exploitation de villages de vacances »

1.4.2 Objectifs stratégiques chiffrés à fin 2015

AXES STRATEGIQUES	OBJECTIFS 2015
Accélérer la croissance sur les marchés à croissance rapide	1/3 des clients provenant des marchés à croissance rapide
Chine	Faire de la Chine le 2^{ème} marché du Club Méditerranée en nombre de clients
Poursuivre la montée en gamme	75 % de la capacité des villages en 4 et 5 Tridents
Accélérer la stratégie "Asset Right"	Améliorer le ROCE





2 - GOUVERNEMENT D' ENTREPRISE

2.1 - ORGANES DE DIRECTION

ET D' ADMINISTRATION
p23

- 2.1.1 Composition du Conseil d'Administration, des comités spécialisés et du Comité de Direction Générale
- 2.1.2 Rapport du Président sur la composition du Conseil d'Administration
- 2.1.3 Liste des mandats des membres du Conseil d'Administration et du Directeur Général Délégué
- 2.1.4 Déclaration concernant les mandataires sociaux

2.2 - REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS p35

- 2.2.1 Synthèse des rémunérations
- 2.2.2 Autres éléments et engagements
- 2.2.3 Rémunération des membres du Comité de Direction Générale
- 2.2.4 Information relative aux salariés non mandataires sociaux
- 2.2.5 Rémunération des autres mandataires sociaux - Jetons de présence

2.3 - RISQUES ET GESTION DES RISQUES p41

- 2.3.1 Facteurs de risques
- 2.3.2 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne
- 2.3.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

2.1 • ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

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 d'Administration 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 d'Administration 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, puis le 30 avril 2014, le Conseil d'Administration 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.

2.1.1 Composition du Conseil d'Administration, des comités spécialisés et du Comité de Direction Générale

2.1.1.1 Composition du Conseil d'Administration

A la date de dépôt du présent rapport annuel, le Conseil d'Administration est composé de 13 administrateurs et d'un censeur réunissant des personnalités aux expériences et compétences complémentaires, à savoir :

- M. Henri Giscard d'Estaing (Président)
- M. Georges Pauget (Vice-Président)
- Mme Lama Al Sulaiman
- M. Alain Dinin
- M. Dominique Gaillard
- M. Guangchang Guo
- Mme Christina Jeanbart
- M. Pascal Lebard
- 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)

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.

Le Conseil d'Administration ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés. En effet, la Société ne remplit pas les conditions énoncées par l'article L.225-27-1 du Code de commerce. En revanche, les représentants du Comité d'Entreprise sont invités à chaque réunion du Conseil d'Administration.

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 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 2.1.2.1 du présent rapport annuel.

2.1.1.2 Composition des comités spécialisés

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 d'Administration. Le Conseil d'Administration 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 administrateurs dont 2 administrateurs indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF tels que décrits dans le

chapitre 2.1.2.1 du présent rapport annuel, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Les membres du Comité d'Audit sont Mme Christina 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 (disponible sur le site www.medef.com) (le « Code AFEP-MEDEF »).

Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé de 4 membres : 3 administrateurs, dont 2 administrateurs indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF tels que décrits dans le chapitre 2.1.2.1 du présent rapport annuel, et un censeur, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur et de censeur.

Les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations sont Mme Anne-Claire Taittinger ainsi que MM. Thierry de La Tour d'Artaise, Pascal Lebard et Gérard Pluvinet. 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 AFEP-MEDEF. Toutefois, le Président-Directeur Général est associé aux travaux de sélection et de nomination des administrateurs.




Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de 7 membres tous administrateurs désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur, dont 4 administrateurs indépendants au regard des critères AFEP-MEDEF tels que décrits dans le chapitre 2.1.2.1 du présent rapport annuel.

Les membres du Comité Stratégique sont Mmes Isabelle Seillier et Lama Al Sulaiman, MM. Henri Giscard d'Estaing, Alain Dinin, Dominique Gaillard, Jiannong Qian et Georges Pauget. La présidence du Comité est assurée par M. Henri Giscard d'Estaing.

2.1.1.3 Composition du Comité de Direction Générale

A la date de dépôt du présent rapport annuel, le Comité de Direction Générale est composé de 9 membres :

	Nom	Fonction
	M. Henri Giscard d'Estaing	Président-Directeur Général Mandataire social Provisoirement : Directeur Marketing Stratégique Monde
	M. Michel Wolfovski	Directeur Général Délégué et Directeur Financier Mandataire social
	Mme Sylvie Brisson	Directrice Ressources Humaines Groupe
	M. Patrick Calvet	Directeur Général Villages Europe-Afrique
	M. Janyck Daudet	Directeur Général Amérique Latine
	M. Olivier Horps	Directeur Général Grande Chine
	Mme Heidi Kunkel	Directrice Générale Asie du Sud-Est et Pacifique
	M. Xavier Mufraggi	Directeur Général Amérique du Nord
	M. Sylvain Rabuel	Directeur Général France, Benelux et Suisse Provisoirement : Directeur Général Nouveaux Marchés Europe-Afrique

2.1.2 Rapport du Président sur la composition du Conseil d'Administration

En application de l'article L.225-37 du Code de Commerce, le Président du Conseil d'Administration rend compte dans ce rapport de la composition du Conseil d'Administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation 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 d'Administration 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.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 novembre 2014.

2.1.2.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration est rappelée au chapitre 2.1.1.1 du présent rapport annuel.

La liste des mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'Administration de la Société est détaillée dans le chapitre 2.1.3 du présent rapport annuel.

Le Conseil d'Administration veille à compter en son sein des membres indépendants selon les critères en vigueur en matière de gouvernement d'entreprise. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a procédé à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs en faisant application des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF et notamment du critère visé au (vii) ci-après. Le Code AFEP-MEDEF définit comme incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

(i) représenter un actionnaire important participant au contrôle de la Société ; au-delà d'un seuil de 10% du capital

ou des droits de vote, le Conseil d'Administration se prononce en tenant compte de la composition du capital et de l'existence d'un conflit d'intérêt potentiel ;

(ii) être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;

(iii) être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de la Société mère ou d'une société que celle-ci consolide ou l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;

(iv) être dirigeant 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 dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;

(v) avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;

(vi) avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes ;

(vii) être client, fournisseur, banquier d'affaires, 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.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, a ainsi relevé que 7 administrateurs sur 13 doivent être considérés comme indépendants : Mmes Lama Al Sulaiman, Christina Jeanbart, Isabelle Seillier, Anne-Claire Taittinger, ainsi que MM. Alain Dinin, Thierry de la Tour d'Artaise et Georges Pauget. Aucun de ces administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relation d'affaires significative avec la Société ou son groupe.

Le Conseil d'Administration compte en son sein 4 femmes, soit 30,8% 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, le Conseil d'Administration peut à tout moment et pour quelque cause que ce soit être mettre fin à leurs fonctions.

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 validité des délibérations.

Organisation du Conseil d'Administration

❖ Existence d'un règlement intérieur

Lors de sa séance du 16 mars 2005, le Conseil d'Administration 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 AFEP-MEDEF.

Aux termes de ce règlement intérieur, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil d'Administration, 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 d'Administration 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.

Le règlement intérieur prévoit la rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Président au titre de leur mandat sous la forme de jetons de présence. Ceux-ci sont détaillés dans le chapitre 2.2.5 du présent rapport annuel.

Enfin, le règlement intérieur de la Société prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil d'Administration 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 d'Administration par ce moyen sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour ce qui concerne les séances du Conseil d'Administration relatives à l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du rapport de gestion.

Le règlement intérieur de la Société est consultable sur le site Internet www.clubmed-corporate.com.

❖ Tenue des réunions du Conseil d'Administration

1) Délais moyens de convocation du Conseil d'Administration

Le calendrier prévisionnel des réunions du Conseil d'Administration et des comités spécialisés est communiqué à chaque membre du Conseil d'Administration au début de l'exercice social. Les délais moyens de convocation sont de huit jours environ, sauf en cas d'urgence.

2) Présidence des séances du Conseil d'Administration

Les séances du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par l'administrateur qui aurait pu être délégué provisoirement dans ces fonctions ou désigné par les autres administrateurs.

3) Information des administrateurs

Le Président du Conseil d'Administration 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 2014, le Conseil d'Administration s'est réuni 13 fois. Le taux moyen de présence s'est élevé à 85,4% et la durée moyenne des séances a été de 1h40.

2.1.2.2 Missions et fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés

Rôle du Conseil

Conformément à l'article L.225-35 du Code de Commerce et aux dispositions de son règlement intérieur, 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.

A cet égard, le Conseil d'Administration 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 :

- 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 ;
- lui rappelle les principaux principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

De plus, le Conseil d'Administration 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 d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et 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 le chapitre 2.2 du présent rapport annuel.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration a notamment :

- examiné les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 octobre 2013 ;
- arrêté les rapports et les résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2014 ;
- 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^{er} semestre de l'exercice 2014 ;
- 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 ;
- étudié les termes de l'opération publique d'achat déposée par Global Resorts SAS le 30 juin 2014 et pris un avis motivé sur l'opération ;
- étudié les termes de l'opération publique d'achat déposée par Gaillon Invest II et Fidelidade le 12 septembre 2014 et pris un avis motivé sur l'opération ;
- confié, le 2 juin 2014, au comité ad hoc qui avait été constitué en mai 2013 pour suivre les travaux de l'expert indépendant désigné dans le cadre de l'offre publique d'achat initiée par Gaillon Invest, la mission de s'assurer du respect du principe d'égalité des initiateurs et des potentiels initiateurs lors de l'organisation par la Société de l'accès à la data room mise à jour ;
- confié, le 15 septembre 2014, au comité ad hoc la mission de rester à la disposition de l'expert indépendant.

Le Conseil d'Administration a pris connaissance des comptes-rendus des différents comités spécialisés institués en son sein.

❖ Evaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

En 2013 et en 2014, le Conseil d'Administration a consacré lors de l'une de ses réunions un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition et son fonctionnement. Il a été constaté que sa composition est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et que son organisation et son fonctionnement ont été satisfaisants notamment compte tenu du contexte des offres publiques d'achat successives en particulier au regard de la disponibilité, la réactivité et l'efficacité des membres du Conseil d'Administration et de la qualité des débats.

En 2012, le Conseil d'Administration avait procédé à une évaluation formelle de son mode de fonctionnement à travers un questionnaire destiné à recueillir auprès de chacun de ses membres son appréciation sur sa composition et son fonctionnement, la tenue des réunions, l'organisation des débats, la qualité de l'information ainsi que le fonctionnement des Comités spécialisés.

❖ Référence à un code de gouvernement d'entreprise

Dans le cadre de la règle « *appliquer ou expliquer* » prévue par les dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce et par le Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques sont conformes aux dispositions dudit Code à l'exception de certaines dispositions qui ont été écartées pour les raisons indiquées dans le tableau ci-après :

Recommandation concernée du Code AFEP-MEDEF	Explication
<p>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social</p> <p>Article 22 : « <i>Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant 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</i> ».</p>	<p>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 en qualité de Président-Directeur Général. La suspension du contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing a été confirmée par le Conseil d'Administration lors du renouvellement de ses fonctions les 11 mars 2008, 3 mars 2011 et 30 avril 2014.</p> <p>En effet, la Société considère que cette position est conforme à la position de l'AMF selon laquelle le maintien du contrat de travail d'un dirigeant est justifié au regard de son ancienneté et de sa situation personnelle. Le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a décidé 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 17 ans de M. Henri Giscard d'Estaing dans le Groupe, il n'est pas justifié de mettre fin à son contrat de travail, étant précisé que celui-ci demeure suspendu pendant la durée de ses mandats sans cumul de rémunération.</p>
<p>Comité d'Audit</p> <p>Article 16.1 : « <i>Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil)</i> ».</p>	<p>Le Conseil d'Administration se réunit habituellement 2 jours au moins après la tenue du Comité d'audit, pour délibérer sur les comptes annuels</p> <p>Il est à noter que pour des raisons pratiques, notamment liées à la présence au sein du Comité d'une majorité de membres non-résidents, le Comité d'Audit examinant les comptes semestriels s'est tenu le jour même du Conseil d'Administration en mai 2014.</p>

Rôle des comités spécialisés

❖ Le Comité d'Audit

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 d'Administration 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.

La composition du Comité d'Audit est rappelée au chapitre 2.1.1.2 du présent rapport annuel. Au regard de leur expérience

professionnelle, de leur formation et de leur connaissance de l'activité de Club Méditerranée, les membres du Comité ont les compétences requises en matière comptable, financière, de contrôle interne et de gestion des risques.

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 et revue en juin 2010.

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 procède à une revue des états de synthèse des Commissaires aux Comptes sur les comptes semestriels et annuels ainsi que sur les points d'audit significatifs, il examine leurs recommandations et, le cas échéant, les ajustements significatifs résultant de leurs travaux d'audit.

Le Comité d'Audit peut également utiliser les services ou faire intervenir, suivant autorisation du Conseil d'Administration, les experts ou conseils extérieurs qu'il juge nécessaires.

Enfin, le Comité d'Audit 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.

Le Comité d'Audit 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.

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

Enfin, les principaux points abordés lors du Comité d'Audit sont communiqués au Conseil d'Administration dans le rapport du Président du Comité d'Audit.

Au cours de l'année, le Comité d'Audit s'est réuni à 2 reprises. Le taux de participation a atteint 83%.

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

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 2014, 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.

❖ Le Comité des Nominations et des Rémunérations

La composition du Comité des Nominations et des Rémunérations est rappelée au chapitre 2.1.1.2 du présent rapport annuel.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour missions :

- à son initiative ou à la demande du Conseil d'Administration, d'examiner les candidatures aux fonctions d'administrateur, 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 d'Administration ;
- 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 d'Administration, du Vice-Président et du Directeur Général et, le cas échéant et sur proposition du Président du Conseil d'Administration, 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 d'Administration les modalités de calcul de la performance globale de l'entreprise pour la détermination du pourcentage d'atteinte de la part entreprise des rémunérations variables ;
- d'obtenir communication de toute information utile relative aux rémunérations et au statut 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 fixes, variables annuelles ou pluriannuelles ainsi que les avantages des mandataires sociaux sont présentés dans le chapitre 2.2 du présent rapport annuel.

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, le Président-Directeur-Général est associé aux travaux de sélection et de nomination des administrateurs.

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 2 fois avec un taux de présence de 87,5%.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a travaillé sur :

- la rémunération variable et fixe des mandataires sociaux ;
- les critères et l'évaluation de la performance du Groupe pour la rémunération variable des salariés éligibles ;
- la répartition des jetons de présence et la composition du Conseil et des Comités Spécialisés ;
- le renouvellement des mandats ;
- le rapport d'égalité hommes/femmes établi par la Société.

Toutes les recommandations effectuées par le Comité ont été soumises au Conseil d'Administration.

❖ Le Comité Stratégique

La composition du Comité Stratégique est rappelée au chapitre 2.1.1.2 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 3 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'exercice 2014, le Comité Stratégique s'est réuni 1 fois avec un taux de présence de 75%.

2.1.2.3 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 d'Administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

À titre de mesure d'ordre interne, le Conseil d'Administration 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 :
 - o tout engagement d'investissements ou de désinvestissements non prévu au budget annuel et d'un montant global supérieur à 10 000 000 € ;
 - o 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 ;
 - o 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 € ;
 - o 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 d'Administration 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 et sa résiliation ; utilisation des cautions, avals et garanties, etc.

Le Directeur Général fait par ailleurs des points spécifiques au Conseil d'Administration sur des sujets tels que l'évolution de l'actionnariat et des partenariats stratégiques.

2.1.2.4 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 de la Société et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 6.3 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.

2.1.3 Liste des mandats des administrateurs



Monsieur Henri Giscard d'Estaing : Président-Directeur Général

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.

Né le 17 octobre 1956
Nationalité française
Adresse professionnelle :
Club Méditerranée, 11 de
Cambrai 75019 – Paris
(France)
Nommé le 16 mars 2005
Dernier renouvellement :
30 avril 2014
Échéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes clos le
31 octobre 2016
Première nomination au sein
de la Société :
17 juillet 1997
Critère d'indépendance : non
Nombre d'actions de la
Société : 1 483
Président du Comité
Stratégique

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

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-contre) :

Administrateur de :
- Carthago (Tunisie)
- ADP (France) – Société cotée
- Holiday Hôtels AG (Suisse)

Nommée le 25 février 2010
Adresse professionnelle :
7 rue du Mexique – Tanger
(Maroc)
Dernier renouvellement :
7 mars 2013
Échéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes clos le
31 octobre 2015
Premier mandat au sein de la
Société : 25 février 2010
Nombre d'actions de la
Société détenues :
2 250 731
Critère d'indépendance : non

CMVT INTERNATIONAL, Représentée 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.

Liste des mandats et fonctions en cours :

Néant

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Néant



Monsieur Amine Benhalima, représentant de CMVT International : Administrateur

Diplômé de l'École 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.

Né le 30 janvier 1970
De nationalité marocaine et française
Adresse professionnelle :
Immeuble CDG – Pace
Moulay Hassan – Rabat
(Maroc)
Nombre d'actions de la
Société détenues : 500
Membre du Comité d'Audit

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonctions principales exercées 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)
- Mediatecom (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)
- Afrika SMDC (Maroc)
- Medi 1 TV (Maroc)
- La Mamounia (Maroc)
- Renault Tanger Méditerranée (Maroc)
- Atlantia Sanad (Maroc) – Société cotée
- Société Centrale de Réassurance (Maroc)
- Madaef (Maroc)
- Société Immobilière de la Mer (Maroc)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Vice Président de :
- 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)
Administrateur de :
- Crown Packaging Maroc (Maroc)
- Eqdom (Maroc)
- Averroes Finance (France)
- Fonds Inframaroc (Maroc)
- Lafarge Ciments (Maroc)
- Sanad (Maroc)
- Telyco (Maroc)



Madame Lama Al Sulaiman : Administrateur

Titulaire une maîtrise en Nutrition Biochimique (King's College, London University Royaume-Uni) et un Doctorat en Nutrition (King's College, London University Royaume-Uni), Mme Al Sulaiman a débuté sa carrière au Centre de recherche King Fahad à l'Hôpital de l'Université King AbdulAziz à Djeddah, puis a occupé différentes responsabilités de direction au sein du Groupe Rolaco.

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

Administrateur de Rolaco Holding SA (Luxembourg),
Administrateur de Rolaco Trading (Arabie Saoudite) et
de ses filiales et membre du comité de développement
des affaires (Jeddah – Arabie Saoudite)

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

Vice-Président de :

- Chambre de Commerce et d'Industrie de Jeddah (Arabie Saoudite)

Administrateur de :

- Comité Franco Saoudien de Riyad (Arabie Saoudite)
- Fondation Nationale pour les soins de santé à domicile (Arabie Saoudite)

Membre du Middle-East Advisory Board de Coutts
(Royaume-Uni)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Néant

Née le 16 octobre 1966
De nationalité saoudienne
Adresse professionnelle :
P.O. Box 222
Djeddah 21411
Arabie Saoudite
Nommée le 7 mars 2013
Échéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes clos le
31 octobre 2014
Premier mandat au sein de la
Société : 7 mars 2013
Nombre d'actions de la
Société détenues : 650
Critère d'indépendance : oui
Membre du Comité
Stratégique



Monsieur Alain Dinin : Administrateur

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.

Né le 22 février 1951
De nationalité française
Adresse professionnelle :
19, rue de Vienne - TSA
75801 Paris Cedex 08
(France)
Nommé le 25 février 2010
Dernier renouvellement :
7 mars 2013
Echéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes du
31 octobre 2015
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

Liste des mandats et fonctions en cours :

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

Administrateur et membre
du Comité Directeur de la
Fédération Promoteurs
Immobiliers (FPI) (France)

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

Président et Administrateur
de :
- SA Crédit Financier Lillois
(CFL) (France)
- Sesto Edison 1 (Italie)
- Sesto Edison 2 (Italie)

Vice-Président et membre
du Conseil de Surveillance
de SA SAGGEL HOLDING
(France)

Administrateur de :
- SA Nexity Immobilier
d'Entreprise
- SAS Nexity Logement
(France)
- Nexibel 6 (Belgique)
- SA Isodev
- SAS Weroom
- SA Oralia
Investissements
- SA DS Participations
- SAS Perl

Président et membre du
Conseil de Surveillance de
la SAS Oralia Partenaires
Président du Conseil de
Surveillance de :
- Nexity Polska 303 Spolka
Akcyjna
- NP 7 Spolka Akcyjna

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Représentant de Nexity,
Président de
- SAS Nexity Franchises
(France)
- SAS Lilas Paul Meurice
(France)

Vice-Président et
administrateur de :
- Lamy SA (France)
(jusqu'au 30/11/2010)

Membre du Comité des
Nominations et
Rémunérations de Crédit
Foncier de France SA

Président du Conseil
d'Administration de
Nexity Immobilier d'
Entreprise SA

Administrateur de :
- Nexity Belgium
(Belgique)
Et certains mandats de
représentant de Nexity
ou Nexity Logement au
sein d'organes de
Direction de sociétés du
groupe Nexity

- Crédit Foncier de
France (France)

Représentant permanent
de SIG 30 Participations,
membre du Conseil de
Surveillance de SAS
GEPRIIM (France)

Président et
Administrateur de
Livraghi 18 SRL (ex
Nexity Biandrate)

Administrateur délégué
de la société Holding
Italia (ex Nexity
Immobiliare Terziario
SRL, ex Nexity Italia)



Monsieur Guanchang Guo : Administrateur

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.

Né le 16 février 1967
De nationalité chinoise
Adresse professionnelle :
No.2 East Fu Xing Rd. –
Shanghai P.R. (Chine)
Nommé le 3 mars 2011
Echéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes le 31 octobre
2016
Premier mandat au sein de la
Société : 3 mars 2011
Nombre d'actions de la
Société détenues : 1 851
Critères d'indépendance :
non

Liste des mandats et fonctions en cours :

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-contre) :

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

Diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion (ISG) en administration d'entreprises, finance et économie en 2000, Mme 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.

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
Dernier renouvellement :
30 avril 2014
Echéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes clos le
31 octobre 2016
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

Liste des mandats et fonctions en cours :

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-contre) :

Néant



Monsieur Jiannong Qian : Administrateur

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. M. Qian a été nommé Président du Tourism and Commercial Group et adjoint du Président du Groupe Fosun fin 2009. Il est responsable des placements du Groupe Fosun dans le secteur de la consommation et supervise la gestion post-investissement de Fosun.

Né le 8 février 1962
De nationalité chinoise
Adresse professionnelle :
No.2 East Fu Xing Rd. –
Shanghai P.R. (Chine)
Nommé le 29 juin 2010
Dernier renouvellement :
3 mars 2011
Echéance : Assemblée
Générale appelée à statuer
sur les comptes le 31 octobre
2014
Premier mandat au sein de la
Société : 29 juin 2010
Nombre d'actions de la
Société détenues : 1 536
Critères d'indépendance :
non
Membre du Comité
Stratégique

Liste des mandats et fonctions en cours :

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 (China) - Société cotée
- FF Group (Greece) - Société cotée

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Administrateur de :
- Sinopharm (China)
- Shanghai Yuyuan
Tourist Mart Co. Ltd
(China)

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



Monsieur Dominique Gaillard : Administrateur

M. Gaillard est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École 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 Ardian (anciennement AXA Private Equity) en 1997 en tant que Responsable LBO pour gérer un Fonds de 95 ME. Il est aujourd'hui Directeur Général, en charge de l'activité Fonds Directs (16 milliards de dollars gérés ou conseillés : ARDIAN Croissance, Expansion, Midcap Buyout, Co-Investissement, Infrastructure, AXA Capital).

Né le 17 février 1960
De nationalité française
Adresse professionnelle :
20, Place Vendôme – 75001
Paris (France)
Nommé le 12 mars 2012
Échéance : 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

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée, en dehors de la Société :
- Directeur Général d'ARDIAN Holding (SAS) et d'ARDIAN (SAS) et Président du Directoire d'ARDIAN France (SA), en charge de l'activité Fonds Directs

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :
Président de :
- AXA Alexandrie (SAS, France)
- ARDIAN Italy S. r. l. (Italie)
- Board of Directors

Vice-Président de :
- AXA CDP Co-Investment Fund LLC (Delaware)
- AXA Co-Investment II LLC (Delaware)
- AXA PE FS LLC (Delaware)

Directeur Général de :
- APEP GmbH (Allemagne)

Administrateur / Membre du Board of Directors / Membre du Board of Managers de :
- SPE (SA, France)
- SPE (SAS, France)
- ARDIAN Investment UK Ltd (Royaume-Uni) - Board of Directors
- RPAX One S.A. (Luxembourg) - Board of Directors
- AXA CEE Management Ltd (Jersey) - Board of Directors
- AXA Co-Investment II Ltd (Jersey) - Board of Directors
- ACF Investment I S. à. r. l. (Luxembourg) - Board of Managers

délégué de :
- FENFRET SA (Belgique)

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :
- FIVES (SA, France)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- MERSEN (SA, France) – Société cotée
- NOVAFIVES (SAS, France)
- ARDIAN US LLC (Etats-Unis)
- ARDIAN Germany GmbH (Allemagne)

Membre du comité des rémunérations de :
- SPIE (SA, France)

Membre du comité des nominations de :
- SPIE (SA, France)

Membre du comité stratégique et des acquisitions de :
- SPIE (SA, France)

Membre de l'ASF V Comité de d'ARDIAN Investment UK Ltd (Royaume-Uni)

Membre de l'ASF V Comité de d'ARDIAN Investment UK Ltd (Royaume-Uni)

Membre de l'ASF VI Comité de d'ARDIAN Investment UK Ltd (Royaume-Uni)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Administrateur / Membre du Board of Directors / Membre du Board of Managers de :
- Clayx Acquisition 4 (SAS, France)
- Carbone Lorraine (SA, France) (devenue MERSEN) - Société cotée
- ARDIAN Italy S. r. l. (Italie) - Board of Directors
- AXA IM LBO Management Ltd (Jersey) - Board of Directors
- AXA LBO Management III Ltd (Jersey) - Board of Directors
- AXA LBO Management IV Ltd (Jersey) - Board of Directors
- AXA Co-Investment III Ltd (Jersey) - Board of Directors
- ACF Investment II S. à. r. l. (Luxembourg) - Board of Managers

Membre du Directoire de :
- ARDIAN France (SA, France)
- ARDIAN (SA, France)

Président de :
- Gaillon Invest (SAS, France)
- Holding Gaillon (SAS, France)
- Pikanter 11 (SAS, France)
- Pikanter 12 (SAS, France)
- Pikanter 13 (SAS, France)
- Pikanter 15 (SAS, France)
- IGSO Bidco (SAS, France)
- IGSO Holdco (SAS, France)
- Arkadin International (SAS, France)

Président du Conseil de Surveillance de :
- FIVES (SA, France)
- NOVAFIVES (SAS, France)
- Groupe Keolis (SAS, anciennement Kuvera) (France)
- Moteurs Baudouin (SA, France)
- Vieux Port Equity (SAS, France)

Censeur au Conseil d'administration de :
- Club Méditerranée (SA, France) - Société cotée

Membre de l'Executive Committee de :
- ARDIAN Italy S. r. l. (Italie)

Gérant de :
- FENFRET Société privée à responsabilité limitée (Belgique)

Vice-Président du Conseil de Surveillance de :
- AXA Private Equity Eastern Europe GmbH (Autriche)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- Alvest (anciennement TLD International Holding) (SAS, France)
- Floor'in (SAS, France)
- Kebexa Participations (SAS, France)
- Groupe Keolis (anciennement Kuvera) (SAS, France)

Liquidateur de :
- AXA Private Equity Eastern Europe GmbH (Autriche)

Membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Investissements de :
- Groupe Keolis SAS (anciennement Kuvera) (SAS, France)



Madame Isabelle Seillier : Administrateur

Mme Seillier est diplômée de Sciences-Po Paris (Économie-Finance, 1985) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires. Elle a débuté dans la division options de la Société Générale à Paris en 1987. Elle y a occupé, jusqu'en 1993, le poste de responsable des équipes de vente pour les produits options en Europe. Mme Seillier a rejoint les équipes de 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. Elle a rejoint les activités de banque d'affaires de J.P. Morgan & Cie SA en 1997 en qualité de banquier conseil responsable pour la couverture de grands clients industriels. En mars 2005, elle était nommée co-responsable de l'activité de banque d'affaires, poste qu'elle assume seule depuis juin 2006. Elle était depuis 2008 Présidente de J.P. Morgan pour la France tout en conservant la direction de la banque d'affaires pour la France et l'Afrique du Nord. Elle est désormais directrice de l'ensemble des activités Investment Banking pour les institutions financières de J.P. Morgan dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique.

Née le 4 janvier 1960
De nationalité française
Adresse professionnelle :
25 Bank Street Canary Wharf
- London E14 5JP - UK
Nommée le 3 mars 2011
Échéance : 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

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Directeur Général Europe, Moyen-Orient, Afrique pour les Institutions Financières de J.P. Morgan

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :
Membre du Conseil d'Administration :
- Paris Europlace (France)
- Danone (France) – Société cotée

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Membre du Conseil d'Administration :
- AFB (France)

Président de :
- J.P. Morgan Chase Bank - Société cotée



Monsieur Pascal Lebard : Administrateur

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'Infin 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).

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 : 30 avril 2014
Échéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2016
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

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Président-Directeur Général de Sequana (France) – Société cotée

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

- Président de :
- DLMD SAS (France)
 - Pascal Lebard Invest SAS (France)
 - Arjow iggins SAS (France)
 - Antalis International (France)
 - Antalis Asia Pacific Ltd (Singapour)
 - Arjow iggins Paper Trading (Shanghai) Co Ltd (Chine)
 - Arjow iggins Security (France)
 - Arjobex (France)
 - Boccadin (France)
 - Arjow iggins HKK1 Ltd et HKK+C10 Ltd (Chine)

Administrateur de :

- LISI (France) – Société cotée
- Bureau Véritas (France) - Société cotée
- Tamnco Corp. (USA) - Société cotée
- Permal Group Ltd (Rayarume-Uni)
- CEPI (Confederation of European Paper Industries) (Belgique)
- Ascometal (France)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Eurazeo FME (France)

Président du Comité d'Audit de :

- Tamnco Corp. (USA) - Société cotée
- Ascometal (France)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

résident de :

- Fromageries de l'Etoile (France)
- Etoile Plus (France)

Administrateur de :

- SGS SA (Suisse)
- Greysac SAS (France)
- Arjow iggins HKK2 Ltd (Chine)

Membre du conseil de Surveillance de :

- Ofi Private Equity Capital (France)

Liquidateur de :

- Boccadin Suisse SA (Suisse)



Madame Anne-Claire Taittinger : Administrateur

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 Riffray) 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 Riffray, plusieurs participations : Hôtel du Mont Blanc à Chamonix, Certicorps-e-Vigilance (contrôle de conformité), Wefocos (Women's forum - Deauville) en tant Senior Advisor jusqu'à la vente à Publicis.

Né le 3 novembre 1949
De nationalité française
Adresse professionnelle : 14, Place Vendôme – 75001 Paris (France)
Nommée le 14 mars 2006
Dernier renouvellement : 3 mars 2011
Échéance : 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

Liste des mandats et fonctions en cours :

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

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

- Administrateur de :
- Carrefour (France) – Société cotée
 - Thales (France) – Société cotée

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Administrateur de :

- Institut Français des Administrateurs (France)

Membre du Conseil de Surveillance de :

- Financités (France)
- Planet Finance (France)



Monsieur Georges Pauget : Administrateur et Vice-Président

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 et d'Amundi.

Né le 7 juin 1947
De nationalité française
Adresse professionnelle : 122 rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 Paris (France)
Nommé le 8 décembre 2010
Dernier renouvellement : 7 mars 2013
Échéance : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 octobre 2015
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
Vice président du Comité Stratégique

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Président de la SAS Economie, Finance et Stratégie (France)

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

- Administrateur de :
- Valeo (France) – Société cotée
 - Membre du Conseil de Surveillance de :
 - Eurazeo (France) – Société cotée
 - Rentabiliv eb - Société cotée
- Président d'honneur de :
- LCL-Le Crédit Lyonnais (France)
- Président de :
- Institut pour l'Éducation Financière du Public (IEFP) (France)
 - Co Directeur scientifique de la chaire d'Asset Management Paris Dauphine (France)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

Président du Conseil d'Administration de :

- Viel & Cie (France) – Société cotée

Directeur Général de :

- Crédit Agricole SA (France) - Société cotée

- Président de :
- Crédit Lyonnais (France)
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank
 - Projet Monnet de carte bancaire européenne
 - Fédération Bancaire Française
 - Pôle de compétitivité Finance Innovation



Monsieur Thierry de la Tour d'Artaise : Administrateur

Diplômé de l'École 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 la Direction Générale.

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
Échéance : 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

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Président-Directeur Général de SEB SA - Société cotée

Autres fonctions et mandats hors du Groupe :

- Président de :
- SEB Internationale (France)
- Représentant permanent de :
- Sofination, 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-contre) :

Administrateur de Plastic Omnium (France) - société cotée



Monsieur Gérard Pluvinet : Censeur

Diplômé de l'Institut d'Etude Politique de Paris et titulaire d'un Diplôme d'Etudes 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.

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

Liste des mandats et fonctions en cours :

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)
- Vice Président du Conseil d'administration de :
- 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)
 - Financière H2O SAS (France)
 - Financière Synerlab SAS (France)
- Représentant permanent de 21 Centrale Partners au Conseil de Surveillance de :
- Coyote System SAS (France) (21 Centrale Partners étant Président du Conseil de Surveillance de Coyote System)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

- Président du Comité de Surveillance de :
- Société Financière de Transmission Florale Expansion SAS (France)
 - B.A.I. SAS (France)
 - New gate SAS (France)
 - Financière Vivakti SAS (France)
 - Financière Ravel SAS (France)
- Membre du Comité de Surveillance de :
- Financière Verlys 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)
- Représentant permanent de 21 Investimenti Belgium au Conseil d'administration de :
- Oeneo SA (France) – Société cotée
- Représentant permanent de 21 Centrale Partners au Conseil de Surveillance de :
- Financière Storage SAS (France)
- Vice-président du Comité de surveillance de :
- Alivalv SAS (France)
- Administrateur de :
- Ethical Coffee Company SA (Suisse)

2.1.4 Déclaration concernant les mandataires sociaux

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre les mandataires sociaux.

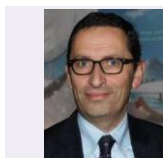
A la connaissance de la Société, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des 5 dernières années, fait l'objet d'une incrimination ou d'une condamnation prononcée pour fraude ou été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.

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.

A 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.

Enfin, il est rappelé que MM. Guangchang Guo, Jiannong Qian, Dominique Gaillard, Henri Giscard d'Estaing et Michel Wolfovski sont, directement ou indirectement, intéressés à l'offre publique d'achat initiée par Gaillon Invest II et Fidelidade (voir chapitre 6.3 du présent rapport annuel).



Monsieur Michel Wolfovski : Directeur Général Délégué,
Directeur Financier de Club Méditerranée, non administrateur

Liste des mandats et fonctions en cours :

Fonction principale exercée dans le Groupe :

- Administrateur et Vice-Président de SPFT Carthago (Tunisie)

Autres fonctions et mandats hors du groupe :

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

Administrateur de :

- La Fabrique du sur Mesure (France)

Liste des autres mandats exercés durant les 5 dernières années (autres que les mandats ci-contre) :

- Administrateur de :
- Euronext (France)
 - Financière CMG (France)
 - Figaroclassified (France)

Administrateur de :

- Financière CMG (France)
- Figaroclassified (France)

Représentant permanent de :

- Club Méditerranée SA dans Club Med World Holding (France)

Né le 3 avril 1957
Nationalité française
Adresse professionnelle : Club
Méditerranée
11 rue de Cambrai - 75019 Paris
(France)
Nommé le 16 mars 2006
Dernier renouvellement :
30 avril 2014
Échéance : Assemblée Générale
appelée à statuer sur les comptes
clos le 31 octobre 2016

2.2 • REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Lors de sa réunion du 10 décembre 2008, le Conseil d'Administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il a considéré que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère et en application de l'article L225-37 du Code de Commerce, les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social de la Société seront soumis à l'avis des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale (« say on pay »).

Les éléments de rémunération concernés par l'avis des actionnaires sont détaillés dans le présent rapport et concernent :

- la partie fixe,
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable,
- les rémunérations exceptionnelles,
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme,
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions,
- le régime de retraite supplémentaire,
- les avantages de toute nature.

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.

2.2.1 Synthèse des Rémunérations

2.2.1.1 Rémunération fixe

Montants bruts en €				
Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général	Montants exercice 2013		Montants exercice 2014	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	679 860	679 860	687 399	687 399
Rémunération variable	462 305	496 300	518 895	462 305
Jetons de présence	20 498	21 148	21 444	20 498
Avantages en nature	16 180	16 180	19 006	19 006
Total	1 178 843	1 213 488	1 246 744	1 189 208
<i>Rémunération variable cible</i>	<i>679 860</i>		<i>692 784</i>	

Montants bruts en €				
Michel Wolfowski Directeur Général Délégué	Montants exercice 2013		Montants exercice 2014	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe	399 004	399 004	403 134	403 134
Rémunération variable	187 412	208 081	257 296	187 412
Avantages en nature	21 702	21 702	15 500	15 500
Total	608 118	628 787	675 930	606 046
<i>Rémunération variable cible</i>	<i>279 303</i>		<i>325 279</i>	

Lors de sa réunion du 15 mai 2014, 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 des mandataires sociaux de 1,9% à compter du 1^{er} avril 2014. Cette augmentation correspond à la moyenne de la hausse des rémunérations des collaborateurs de la société Club Méditerranée S.A en 2014, telle que prévue à l'issue des discussions menées avec les représentants du personnel.

Pour rappel, le niveau de la rémunération annuelle de base brute des mandataires sociaux n'avait pas été revu au titre de l'exercice 2013.

La périodicité de révision de la rémunération fixe des mandataires sociaux est la même que celle des collaborateurs de la société Club Méditerranée S.A.

2.2.1.2 Rémunération variable

Lors de sa réunion du 27 novembre 2014, le Conseil d'Administration a décidé, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, des éléments de rémunérations variables suivants pour les mandataires sociaux : il est rappelé que depuis la décision du Conseil d'Administration du 10 décembre 2009, le montant maximal de

la rémunération variable ne peut pas dépasser 175% de la rémunération variable cible (rémunération annuelle de base multipliée par le taux de rémunération variable cible).

Rappel des règles

Environ 1 300 collaborateurs dans le Groupe ont une part variable dans leur rémunération totale.

Parmi eux, pour environ 360 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 les résultats. Cette part, liée aux résultats du Groupe, 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.

La part liée aux résultats du Groupe s'apprécie au regard de la performance réalisée sur 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 900 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 2014

Les éléments de calcul de la performance Groupe 2014 ont été déterminés par le Conseil d'Administration du 5 décembre 2013. La performance Groupe 2014 est fonction de :

- 2 critères quantitatifs que sont :
 - o le Business Volume (BV) qui compte pour un tiers,
 - o l'EBITDA Villages qui compte pour deux tiers.
- 1 critère qualitatif : la performance du Groupe vis-à-vis des autres sociétés du secteur du tourisme en gains de parts de marché sur la France (source SETO).

Le Conseil d'Administration du 27 novembre 2014 a examiné le pourcentage d'atteinte des différents critères prédéfinis sur la base des chiffres présentés par le Comité des Nominations et des Rémunérations.

En application des critères, il a retenu comme performance Groupe 2014 pour le calcul de la rémunération variable, un pourcentage d'atteinte des objectifs de 68%.

Ce niveau de performance s'applique donc à l'ensemble des 360 salariés du Groupe Club Méditerranée éligibles à une rémunération variable, telle que décrite ci-dessus.

Pour rappel, la performance Groupe 2013 était de 50% et celle de 2012 de 55%.

Rémunération variable 2014 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 5 décembre 2013. Ces objectifs sont basés sur la stratégie de l'entreprise et sont de nature qualitative et quantitative.

Les objectifs individuels, au titre de l'exercice 2014, du Président-Directeur Général, Monsieur Henri Giscard d'Estaing sont détaillés ci-dessous :

- 1^{er} objectif : atteindre un niveau de free cash-flow (en fonction du réalisé 2013 et du budget 2014),
- 2^{ème} objectif : délivrer le plan de capacité de Club Méditerranée validé lors du plan stratégique 2014 -2016,
- 3^{ème} objectif : mise en œuvre de la stratégie en Chine validée lors du plan stratégique 2014-2016.

Le Conseil d'Administration a examiné le niveau d'atteinte mécanique des 3 objectifs individuels 2014 du Président-Directeur Général, Monsieur Henri Giscard d'Estaing. Il en ressort que :

- le 1^{er} objectif est atteint à 75%,
- le 2^{ème} objectif est atteint à 98%,
- le 3^{ème} objectif est atteint à 100%.

Sur cette base, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à celui-ci une part individuelle de 91%, qui correspond à la moyenne arithmétique du pourcentage d'atteinte des 3 objectifs tel que précisés ci-dessus, et compte tenu d'une performance Groupe à 68%, de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2014 à 518 895 €.

Les objectifs individuels, au titre de l'exercice 2014, du Directeur Général Délégué, Monsieur Michel Wolfovski, sont détaillés ci-dessous :

- 1^{er} objectif : atteindre un niveau de free cash-flow (en fonction du réalisé 2013 et du budget 2014),
- 2^{ème} objectif : atteindre un niveau d'Ebitda Villages (hors achats interzone) pour les zones AMN et AML (en fonction du réalisé 2013 et du budget 2014),
- 3^{ème} objectif : mise en œuvre du plan de développement digital et en particulier la partie du développement B to C et la transformation des systèmes centraux.

Le Conseil d'Administration a examiné le niveau d'atteinte mécanique des 3 objectifs individuels 2014 du Directeur Général Délégué, Monsieur Michel Wolfovski. Il en ressort que :

- le 1^{er} objectif est atteint à 75%,
- le 2^{ème} objectif est atteint à 139%,
- le 3^{ème} objectif est atteint à 100%.

Sur cette base, le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer à celui-ci une part individuelle de 105%, qui correspond à la

moyenne arithmétique du pourcentage d'atteinte des 3 objectifs tel que précisés ci-dessus, et compte tenu d'une performance Groupe à 68%, de fixer le montant de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2014 à 257 296 €.

2.2.1.3 Prévoyance et frais de santé

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 des Rémunérations a souhaité que le Président-Directeur Général puisse bénéficier de la continuité de tout ou partie de ses garanties prévoyance et frais de santé, et ce dans le même esprit que celle mise en place pour les salariés de la société Club Méditerranée qui rentrent dans le champ d'application de la portabilité.

Le Conseil d'Administration du 3 novembre 2011 a décidé d'étendre 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.

Cette décision a été confirmée dans le cadre du renouvellement du mandat du Président-Directeur Général, par le Conseil d'Administration du 30 avril 2014.

Il est précisé que cette extension de couverture serait interrompue en cas de nouvelle couverture de 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 et le 30 avril 2014 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 rémunérations variables annuelles constatées sur les rémunérations variables 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.

2.2.1.4 Rémunération long terme

Jusqu'en 2012, le Club Méditerranée a mis en place des plans de stock-options annuels pour environ 350 collaborateurs.

Pour associer les mandataires sociaux à la performance de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques, ainsi qu'à la performance du cours de bourse, et dans la mesure où ils ne bénéficient d'aucun plan de stock-options, ni d'actions gratuites depuis 2009, le Conseil d'Administration du 10 juin 2010 a décidé de mettre en place une rémunération long-terme au profit de ces derniers. Après avoir pris acte du non-versement de cette rémunération pour la période 2010-2012, le Conseil d'Administration du 6 décembre 2012 a décidé de renouveler la rémunération long-terme au profit des mandataires sociaux.

Les conditions et modalités d'application de la rémunération long-terme 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^{er} novembre 2010 jusqu'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 pouvant être versé au bénéfice du Président-Directeur Général, Monsieur Henri

Giscard d'Estaing, et du Directeur Général Délégué, Monsieur Michel Wolfovski, varie entre 0,27 fois et 1,5 fois leur rémunération de base brute annuelle.

Le montant des rémunérations long terme des mandataires sociaux sera déterminé par le Conseil d'Administration, statuant sur les recommandations du Comité des Nominations et Rémunérations, qui se tiendra à l'occasion de l'Assemblée Générale qui approuvera les comptes 2013-2014.

2.2.1.5 Indemnités de départ

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 10 décembre 2008, conformément aux dispositions de l'article 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 de nouvelles modalités d'application de l'indemnité contractuelle de départ due en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général, M. Henri Giscard d'Estaing, et du Directeur Général Délégué, 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.

Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009, 3 mars 2011 et 30 avril 2014, a reconduit les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Il est également rappelé que le contrat de travail de M. Giscard d'Estaing a été maintenu compte tenu de son ancienneté et demeure suspendu pendant toute la durée de ses mandats sans cumul de rémunération.

L'indemnité qui serait due en cas de cessation 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 décidée 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.

Il est précisé que les deux mandataires sociaux détiennent des options au titre de deux plans de stock-options (attribués en 2007 et 2008), qui ne sont pas dans la monnaie : le premier arrive à expiration en début d'année 2015 (prix d'exercice de 39,51 €) et le second en début d'année 2016 (prix d'exercice de 29,71 €). Au total, M. Giscard d'Estaing détient 72 486 options et M. Wolfovski 33 790 options.

2.2.1.6 Avantages en nature

Les avantages en nature correspondent à la mise à disposition de voitures de fonction et aux séjours passés dans des villages Club Méditerranée. Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des dirigeants mandataires sociaux.

2.2.1.7 Retraite complémentaire

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%.

2.2.2 Autres éléments et engagements

Il n'y a pas eu d'options de souscription d'actions accordées aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2014.

2.2.2.1 Options de souscription d'actions et actions gratuites

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.

2.2.2.2 Options de souscription d'actions accordées au cours des exercices précédents et non encore exercées

Au 31 octobre 2014, les dirigeants mandataires sociaux détiennent les options suivantes :

Henri Giscard d'Estaing	Plan L	Plan M
Date du Directoire/Conseil d'Administration	08.03.07	11.03.08
Point de départ d'exercice	08.03.10	11.03.11
Date d'expiration	07.03.15	10.03.16
Prix de souscription (en euros)	39,51	29,71
Nombre d'options attribuées	34 336	38 150
Nombre d'options exercées		
Nombre d'options en cours	34 336	38 150

Michel Wolfovski	Plan L	Plan M
Date du Directoire/Conseil d'Administration	08.03.07	11.03.08
Point de départ d'exercice	08.03.10	11.03.11
Date d'expiration	07.03.15	10.03.16
Prix de souscription (en euros)	39,51	29,71
Nombre d'options attribuées	17 440	16 350
Nombre d'options exercées		
Nombre d'options en cours	17 440	16 350

2.2.2.3 Autres

Conformément aux dispositions du Code 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.

Le Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a décidé, à l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur Général, le maintien de la suspension de son contrat de travail 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 confirmé par celui du 13 décembre 2011 qui stipule « *qu'une société respecte le code lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la société et de sa situation personnelle* ».

Pour rappel, Monsieur Henri Giscard d'Estaing est arrivé au sein du groupe Club Méditerranée en 1997.

Le même Conseil d'Administration du 3 mars 2011 a décidé que tout nouveau mandataire social ayant plus de 10 ans d'ancienneté au sein du groupe pourrait garder son statut de salarié.

Le Conseil d'Administration du 30 avril 2014, statuant dans le cadre du renouvellement du mandat du Président Directeur-Général pour une nouvelle durée de 3 ans, a confirmé le maintien et la suspension de son contrat de travail.

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
Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général Date début mandat : 30.04.2014 Date fin mandat : AG 2017	X (Contrat de travail suspendu)		X (p XX du présent rapport annuel)		X (pages XX et XX du présent rapport annuel)			X
Michel Wolfovski Directeur Général Délégué Date début mandat : 30.04.2014 Date fin mandat : AG 2017	X		X (p XX du présent rapport annuel)		X (pages XX et XX du présent rapport annuel)			X

2.2.2.4 Synthèse des rémunérations, options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montants bruts en €

Henri Giscard d'Estaing Président Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2013	Montants au titre de l'exercice 2014
Rémunérations dues	1 178 843	1 246 744
Valorisation des options attribuées ⁽¹⁾		
Total	1 178 843	1 246 744

Montants bruts en €

Michel Wolfovski Directeur Général Délégué	Montants au titre de l'exercice 2013	Montants au titre de l'exercice 2014
Rémunérations dues	608 118	675 930
Valorisation des options attribuées ⁽¹⁾		
Total	608 118	675 930

(1) Pour 2013 et 2014 pas de valorisation dans la mesure où il n'y a pas eu d'attribution d'options pour les mandataires sociaux.

2.2.3 Rémunération des membres du Comité de Direction Générale

Le montant brut des rémunérations globales versé pendant l'exercice 2014 aux membres du Comité de Direction Générale, y compris les dirigeants mandataires sociaux, s'est élevé à 3 758 K€ en 2014 contre 4 025 K€ en 2013. 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%.

2.2.4 Information relative aux salariés non mandataires sociaux

Il n'y a pas eu de nouveau plan de stock-options ou actions gratuites au cours de l'exercice.

L'information relative aux plans d'options et d'actions gratuites en cours au 31 octobre 2014 est donnée en note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.2.5 Rémunération des autres mandataires sociaux - Jetons de présence

L'Assemblée Générale du 30 avril 2014 a fixé à 305 000€ le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration (administrateurs et censeur) au titre de l'exercice 2014. Ce montant est inchangé par rapport à l'exercice précédent.

L'enveloppe de 305 000€ est composée d'une partie fixe correspondant à 35% de l'enveloppe répartie en fonction du nombre d'administrateurs, prorata temporis des nominations ou départs en cours d'année. La partie variable (65%) est calculée en fonction du nombre des présences des administrateurs et du censeur au cours de l'année.

Par ailleurs, à compter de l'exercice 2014 et pour les jetons de présence versés en 2015, la rémunération fixe du Vice-Président du Conseil d'Administration, Monsieur Pauget, est de 30 000 € et est comprise dans l'enveloppe des 305 000 €.

Enfin, la Présidente du Comité des Nominations et Rémunérations et le Président des Comités d'Audit et Ad Hoc percevront un double jeton de présence.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2013 au titre de l'exercice 2011-2012 et en 2014 au titre de l'exercice 2012-2013 :

Membres du Conseil	Jetons de présence versés au cours de l'exercice	
	2013	2014
S. Al Sulaiman*	21 148	10 249
L. Al Sulaiman		6 387
A.Alami	18 505	19 211
A.Benhalima	23 987	21 786
T.de La Tour d'Artaise	19 894	15 349
A.Dinin	16 613	24 360
D.Gaillard	12 078	20 498
H.Giscard d'Estaing	21 148	20 498
M.Guo	11 140	8 912
C.Jeanbart	23 987	19 211
P.Lebard	24 774	25 648
G.Pauget	26 779	35 946
G.Pluvinet	17 478	11 586
J.Qian	21 148	19 211
I.Seillier	18 903	19 211
A.C.Taittinger	27 418	26 935
Total	305 000	305 000

2.3 • RISQUES ET GESTION DES RISQUES

Le dispositif de contrôle interne encadre l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise, tel que décrit dans la partie 2.3.2 du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne. Il permet d'améliorer la prévention, la détection et la maîtrise des risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe ou sur son patrimoine.

2.3.1 Facteurs de risques

Club Méditerranée conduit une politique de gestion des risques pour défendre au mieux les intérêts de ses clients, de son environnement et de ses actionnaires. La cartographie des principaux risques opérationnels est ainsi mise à jour régulièrement, permettant de hiérarchiser les risques en fonction de leur niveau d'occurrence et de leur impact économique sur le Groupe. Par ailleurs, des tableaux de risques par zones géographiques sont actualisés chaque semestre, et utilisés notamment par la Direction de l'Audit Interne pour élaborer son programme de missions.

Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé : risques stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers, ainsi que les dispositifs d'assurance mis en place pour y faire face.

2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels

Risques liés à l'exposition internationale du Groupe

❖ **Sensibilité à la conjoncture économique et à l'implantation géographique**

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

Tout ralentissement conjoncturel dans les zones de commercialisation du Groupe impacte négativement la demande de loisirs, et de voyages en particulier. Club Méditerranée est ainsi exposé aux conséquences des crises économiques et des baisses de la consommation, impactant négativement la fréquentation des villages du Groupe.

En résulte une fluctuation des niveaux d'activité, dont les effets sont modérés grâce à l'implantation géographique diversifiée des sites d'exploitation, à la clientèle internationale et à la flexibilité croissante du modèle économique du Groupe en termes de coûts d'exploitation.

❖ **Conditions naturelles et climatiques**

L'activité de commercialisation et d'exploitation de villages est particulièrement sensible aux conditions météorologiques

défavorables telles qu'un faible enneigement ou un été pluvieux.

Le Groupe est également soumis à des risques naturels et climatiques majeurs tels que les catastrophes naturelles, que ce soit sur les lieux d'exploitation ou les lieux de départ de la clientèle. Il peut s'agir de catastrophes exceptionnelles, comme des tsunamis en Indonésie ou au Japon, ou d'événements extrêmes mais néanmoins plus fréquents, tels que des ouragans ou des cyclones en Amérique du Nord et dans les Caraïbes. Les pertes d'exploitation qui en résultent sont couvertes par les polices d'assurances du Groupe dès qu'un dommage est subi localement (voir partie 2.3.1.3 Assurances et partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

Les activités du Groupe pourraient également être impactées par une épidémie sévère dans les zones d'exploitation (comme celle du SRAS observée en 2003).

Toutefois, de manière générale, la diversité des implantations géographiques et une politique commerciale adaptée contribuent à répartir les risques liés à des conditions naturelles et climatiques défavorables.

❖ **Actes ou menaces de terrorisme, de guerre ou tout autre événement politique défavorable**

La présence du Groupe dans une quarantaine de pays accroît son exposition à des risques d'origine géopolitique ou terroriste.

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 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 (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les référentiels utilisés),
- 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 (voir également § Risques Sécurité, Hygiène et Santé et partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

Risques liés au secteur d'activité du Groupe

❖ 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 promotion, et à améliorer la qualité de ses prestations, il doit faire face à une concurrence croissante dans ses différentes zones d'activité.

Dans ce cadre, 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 internationale, et d'une offre de clubs de vacances tout compris et haut de gamme.

❖ Image de marque et réputation

La notoriété du Groupe repose sur la qualité et l'exclusivité de ses prestations, ainsi que sur des politiques de communication ciblées. Des comportements inappropriés de la part des employés et des fournisseurs, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la réputation du Groupe, engendrer un effet défavorable sur les ventes et, au-delà du préjudice direct, impacter les relations avec les partenaires.

Ainsi, une Charte informatique et Internet (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les référentiels utilisés) rappelle le cadre d'utilisation par les GO® et GE des outils informatiques et de communication afin de garantir une utilisation conforme à leur objet et aux valeurs de Club Méditerranée.

Afin de se prémunir contre le risque lié à la mise en cause publique du Groupe, une veille média est effectuée en permanence et une surveillance continue des réseaux sociaux est assurée par des équipes dédiées, permettant éventuellement d'activer un dispositif de gestion de crise.

Par ailleurs, Club Méditerranée porte beaucoup d'attention au choix de ses partenaires, en particulier dans le cadre de sa stratégie « Asset Right ». La défaillance financière d'un partenaire exploitant peut, en effet, avoir un impact sur l'image du Groupe, notamment en cas de suspension de l'exploitation d'un village. Club Méditerranée met donc en place divers processus pour apprécier et minimiser les risques juridiques et financiers de ses partenaires.

De plus, Club Méditerranée étant amené à faire voyager ses clients par voie aérienne, sa réputation pourrait être affectée en cas d'accident subi par une compagnie aérienne partenaire. A cet effet, Club Méditerranée s'assure notamment qu'aucune

compagnie figurant sur la liste des compagnies aériennes faisant l'objet d'une interdiction d'exploitation dans l'Union Européenne n'est utilisée par le Groupe pour transporter ses clients.

Le Groupe pourrait aussi voir sa réputation affectée s'il ne tenait pas compte des enjeux environnementaux qui entourent ses activités (changement climatique, tension sur les ressources, etc.). L'ensemble de sa politique environnementale vise à l'en prémunir (voir partie 4 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale).

❖ Saisonnalité

Le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires pendant les périodes de vacances scolaires. Ainsi, l'impact négatif de tout événement survenant durant ces périodes se trouve amplifié.

L'internationalisation de sa clientèle permet cependant d'optimiser le remplissage des villages en s'appuyant sur la complémentarité des calendriers de vacances scolaires.

❖ Qualité de la prestation

La satisfaction des clients et la maîtrise de la qualité de l'offre sont des préoccupations majeures de Club Méditerranée. La Direction de la Qualité et ses relais dans les Business Units sont en charge de la définition des standards qualité qui permettent d'assurer la régularité et l'harmonisation des prestations, ainsi que de la mesure de la satisfaction des clients. Ce dispositif est détaillé dans le Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les référentiels utilisés et partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

❖ Coût du transport aérien

Le Groupe n'est pas transporteur aérien, il n'est donc pas exposé directement au risque de fluctuation des prix du 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.

Autres risques opérationnels

❖ 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, d'une part, suivis et rappelés dans la Charte Achats (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les Référentiels utilisés), et font, d'autre part, l'objet d'une clause

contractuelle spécifique insérée dans tous les nouveaux contrats-types fournisseurs.

La Direction des Achats prend par ailleurs en compte (dans la définition des stratégies Achats) le risque de dépendance de Club Méditerranée vis-à-vis de certains fournisseurs stratégiques, et peut réaliser, si besoin, une évaluation de la santé financière de certains fournisseurs.

❖ **Risques liés aux Ressources Humaines**

Le Groupe encourage l'attachement à ses valeurs, notamment celles présentées dans la Charte Ethique (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les Référentiels utilisés), accessible sur Internet et sur l'Intranet à tout nouvel arrivant. Ce document, qui rassemble des mesures informatives et préventives en matière d'hygiène, de sécurité, de confort de vie et de bonne conduite, vise à promouvoir un comportement exemplaire en ligne avec les principes de management du Groupe.

L'un des atouts de Club Méditerranée réside dans le talent et la cohésion de ses collaborateurs. Le Groupe développe des programmes (voir partie 4 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale) pour identifier et former des collaborateurs compétents afin d'assurer le développement des potentiels et la transmission des savoirs.

Par ailleurs, la perte de l'Esprit Club Med, élément différenciant de l'entreprise pour ses clients et ses collaborateurs, est un risque identifié. Ce dernier est étroitement associé aux enjeux de Bien-Être, qui sont abordés au travers des chantiers Esprit Club Med et Bien-Être dont le Baromètre interne "GO-GE Voice" mis en place en 2014 constitue l'un des volets majeurs.

❖ **Risques sur les systèmes d'information**

La gestion quotidienne des activités du Groupe nécessite une fiabilité des solutions informatiques et implique un bon fonctionnement des infrastructures techniques et des applications informatiques.

Pour limiter les risques de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes ainsi que les menaces liées à la cybercriminalité pouvant exposer le Groupe à la perte et à la corruption d'informations sensibles (telles que les données personnelles de ses clients ou de ses employés) et afin de minimiser les risques d'indisponibilité, Club Méditerranée a déployé des dispositifs techniques et fonctionnels décrits dans le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne (voir partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

❖ **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 et de la Fiscalité

Groupe 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 (voir partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Dispositif de revue des comptes et contrôles mis en place par les différentes directions).

Chaque semestre, le Comité d'Audit procède à l'examen des comptes et s'assure de la fiabilité des informations financières (voir également partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les acteurs).

❖ Fraude et protection des actifs

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 (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les Référentiels utilisés) ainsi que de procédures visant à limiter les risques de fraude (par exemple, limitation des règlements en espèces dans les villages).

Outre les différents contrôles réalisés par la Direction Financière Groupe, la Direction de l'Audit Interne est également un maillon dans la lutte contre la fraude (voir § 2.3.2.1 Définition et objectifs du contrôle interne).

Lors des missions d'audit interne, les risques de fraude potentiels identifiés (liés, par exemple, à la gestion des accès aux systèmes d'information) sont systématiquement audités. Les équipes concernées sont également sensibilisées sur les actions préventives à mettre en place.

❖ Risque de corruption

La prévention de la corruption constitue un enjeu pour le Groupe et l'ensemble des collaborateurs. De par son internationalisation, une partie des effectifs du Groupe travaille dans des pays où le risque de corruption est considéré comme élevé (pays dont l'indice Transparency International de perception à la corruption est égal ou inférieur à 5). La démarche de Club Méditerranée dans ce domaine repose sur des principes énoncés dans la Charte éthique et dans la Charte Achats (voir partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les Référentiels utilisés).

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 (voir partie 2.3.2.4

Dispositif de gestion des risques § Composantes du dispositif de gestion des risques).

❖ Risques liés à la multiplication des implantations des filiales

Le respect des règles du Groupe est garanti par le regroupement des filiales en zones géographiques (Business Units). Il est de la responsabilité de ces zones de s'assurer de la conformité des filiales aux réglementations locales.

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

❖ Risques Sécurité, Hygiène et Santé

1) Hygiène et Santé

La survenance d'une épidémie ou la crainte que celle-ci puisse se produire dans un village sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur la fréquentation. 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.

Face au risque d'intoxication alimentaire, Club Méditerranée mène une campagne d'audit dans tous les villages exploités, en partenariat avec une société reconnue mondialement, qui contrôle tous les deux mois le respect des normes HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Ainsi tous les sites opérationnels sont contrôlés selon des standards harmonisés (voir partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

En cas d'événements critiques, Club Méditerranée peut mobiliser un comité scientifique constitué d'experts indépendants. Celui-ci se réunit également chaque année afin de contribuer à l'élaboration des recommandations de santé accompagnant la documentation commerciale.

2) Sécurité des clients et des employés à l'étranger

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 le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne (voir partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels).

❖ Risques environnementaux

Des informations détaillées sur les pratiques du Groupe en matière de développement durable sont présentées dans la partie 4 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

1) Risques liés à l'évolution de la réglementation environnementale

L'exigence croissante de la réglementation en matière d'efficacité énergétique, de gestion de l'eau, de tri et de valorisation des déchets, d'infrastructures et d'équipements amène le Groupe à améliorer sans cesse ses performances environnementales. Des actions de prévention, des contrôles réguliers ainsi que la certification durable (Green Globe), dont le déploiement sur l'ensemble des villages du Groupe est en cours, permettent de mieux maîtriser les risques liés à l'environnement. En effet, la certification Green Globe conduit à contrôler régulièrement (audits annuels) l'existence d'une veille réglementaire environnementale dans les pays où sont situés les villages, et la conformité avec les lois et règlements de chaque pays.

Au titre de l'exercice 2014, aucune charge ou indemnité liée à l'application d'une décision judiciaire en matière d'environnement n'a été enregistrée par le Groupe.

2) Risques liés à la disponibilité des ressources

Conscient de l'épuisement des ressources naturelles et de ses impacts, le Groupe s'efforce de limiter ses consommations de ressources, notamment pour mieux maîtriser ses coûts opérationnels et anticiper l'évolution des réglementations liées au développement durable (voir § 4.4.3 utilisation durable des ressources).

Les tensions sur les ressources énergétiques actuelles et à venir pourraient conduire à l'évolution des prix et de la qualité de l'énergie et impacter la régularité de l'approvisionnement.

L'implantation du Groupe dans des régions à stress hydrique l'expose à des insuffisances en eau. Parfois situé dans des régions marquées par des tensions autour des ressources alimentaires, Club Méditerranée peut rencontrer des difficultés opérationnelles d'approvisionnement.

En outre, le Groupe veille à contribuer au développement local et à tisser des liens qui renforcent son ancrage local (voir § 4.3.1.2. contribuer activement au développement local).

3) Risque de perte d'attractivité des destinations

Le changement climatique peut modifier l'attractivité de certaines destinations (érosion des plages, assèchement de palmeraies, disparition des coraux, développement des méduses, etc.). Le Groupe surveille l'apparition de tels phénomènes pour une meilleure prise en compte des changements environnementaux dans le choix des sites et lors de la construction de nouvelles infrastructures, et s'entoure des expertises nécessaires à la prévention ou à la réparation de ces dégradations (voir § 4.4.4.3. s'adapter aux effets du changement climatique).

2.3.1.2 Risques juridiques

Risques liés à l'évolution de la réglementation

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, et ce dans de nombreux domaines (sécurité, hygiène, environnement, tourisme, transports, fiscalité, ressources humaines 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.

L'évolution des lois et réglementations applicables aux entités du Groupe serait dans certains cas susceptible de restreindre l'activité du Groupe ainsi que ses capacités de développement. Elle pourrait nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, impactant négativement les résultats et les perspectives du Groupe.

Risques liés aux litiges

❖ Gestion des 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 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 dont l'estimation relative 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.

❖ Litiges en cours

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 M€ à l'encontre de l'État français. L'État 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'État français en décembre 2011. L'État a déposé le 5 mars 2012 un pourvoi contre cette décision. Le 26 septembre 2013, la Cour de Justice de l'Union Européenne a rejeté le pourvoi de l'État français. La Préfecture de La Martinique ayant adressé à la SMVV un titre de perception afin d'obtenir le remboursement de cette somme auprès de ladite société, la SMVV a effectué un recours gracieux à l'encontre de ce titre, puis une procédure contentieuse le 29 avril 2014, afin de suspendre le caractère exigible du titre de paiement. La Direction Générale des Finances Publiques de Martinique a notifié le 3 novembre 2014 à la SMVV un titre d'annulation de l'état de perception suite à prescription d'émission. Il en résulte que la SMVV est ainsi dégagée de toute obligation de paiement liée au titre de perception initial.

- 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 et sa filiale Hoteltour 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. L'instance en cours devant la cour d'appel a fait l'objet d'une radiation. Il est précisé qu'à la date du présent document, l'instance n'a pas été rétablie depuis.
- 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 douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

2.3.1.3 Assurances

Politique générale d'assurance du Groupe

La politique de gestion des risques de 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 (voir

partie 2.3.2.5 Activités de contrôle § Procédures et processus opérationnels). Club Méditerranée n'a pas identifié de risques significatifs non couverts par les polices d'assurance.

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. 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.

Programmes mondiaux intégrés

❖ Responsabilité civile

Le programme mondial de Responsabilité Civile à l'égard de ses clients et des tiers en général a été renouvelé en 2014 auprès de Generali. Plusieurs outils permettent à 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.

❖ Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Les garanties « Tous Dommages Sauf » sont délivrées à hauteur des capitaux assurés et les garanties « Pertes d'Exploitation » couvrent la marge sur coûts variables des sociétés du Groupe, en conformité avec l'analyse du Sinistre Maximum Possible et pour une couverture d'assurance maximum de 100M€ par sinistre. Le programme a été renouvelé en 2014 auprès d'ACE et auprès des principaux assureurs partenaires de Club Méditerranée.

❖ Assistance aux clients

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

2.3.1.4 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 contrepartie, ainsi que du risque 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 et des Financements du Groupe identifie, évalue, gère et couvre les risques financiers de manière centralisée, conformément aux politiques présentées au 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 crédit 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 liquidité

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

Au 31 octobre 2014, Club Méditerranée disposait de 151 M€ de liquidité totale. La note 19.5 de l'annexe aux comptes consolidés présente de manière détaillée les disponibilités du Groupe, les passifs financiers du Groupe par échéance et les covenants attachés aux différents financements.

La partie 3.2.5 du présent rapport détaille la trésorerie du Groupe.

2.3.2 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne

Conformément aux recommandations du groupe de travail de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur les Comités d'Audit, le Comité d'Audit du 21 novembre 2014 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 la séance du 27 novembre 2014.

Les pratiques de la Société relatives aux recommandations de l'AFEP/MEDEF en matière de gouvernance d'entreprise sont rappelées dans les parties suivantes du présent rapport :

- 2.1 § sur 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,
- 2.1.2.3 § sur les limitations de pouvoirs du Directeur Général,
- 2.1.2.4 § sur les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales,
- 2.2 § sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux,
- 3.3.4 § sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

2.3.2.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Pour définir le contrôle interne, Club Méditerranée s'est appuyé sur le cadre de référence de contrôle interne de l'AMF publié en janvier 2007 et mis à jour en juillet 2010.

Le dispositif de contrôle interne est défini et mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et les collaborateurs du Groupe. Il 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,
- la maîtrise de ses activités de manière générale.

Le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage par la Société de ses différentes activités, et contribue de la même façon à prévenir et à maîtriser ses risques tout en luttant contre la fraude.

Cependant, comme tout système de contrôle interne, il ne peut fournir une garantie absolue que les risques sont totalement éliminés ou maîtrisés. Il vise à réduire la probabilité de leur survenance par la mise en œuvre de plans d'actions et de prévention appropriés.

2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne

Les acteurs

❖ La Direction Générale

La mission de la Direction Générale est de s'assurer de la mise en place, de la déclinaison et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne en organisant la surveillance de ce dispositif.

Les membres du Comité de Direction communiquent les directives de contrôle interne, définies par la Direction Générale, aux dirigeants opérationnels et fonctionnels, et veillent ensuite à leur mise en pratique.

❖ Le Comité d'Audit

En plus d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes, le Comité d'Audit a notamment pour mission d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et du processus d'élaboration de l'information financière. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration. Les rôles et responsabilités du Comité d'Audit sont décrits dans la partie 2.1.2.2 Missions et fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés.

Deux fois par an, le Président du Comité d'Audit examine et approuve le planning des missions de l'Audit Interne, ses objectifs et les conclusions générales de ses missions. Le Président du Comité d'Audit communique ensuite un compte-rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

❖ La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne, composée de 5 personnes, est centralisée au Siège de Club Méditerranée et exerce une compétence transversale de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise (voir partie 2.3.2.6 Surveillance du dispositif de contrôle interne § Surveillance exercée par l'Audit Interne). Activité indépendante et objective, la Direction de l'Audit Interne dépend directement du Directeur Général Délégué, Directeur Financier.

L'Audit Interne fournit à Club Méditerranée une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations sur le périmètre audité, et lui apporte ses conseils pour le renforcer.

❖ Les directions fonctionnelles et opérationnelles

Le dispositif de contrôle interne de 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.

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.

Les directions fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine spécifique, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux différentes entités du Groupe (voir § 2.3.2.5 Activités de contrôle). De même, elles sont amenées à élaborer leurs propres procédures, en adéquation avec les contraintes locales.

❖ La Direction Financière

La mission principale de la Direction Financière est d'assister les opérationnels dans leurs activités financières, administratives et juridiques. À ce titre, elle définit les règles de fonctionnement régissant toutes les entités du Groupe, déploie les outils, procédures et bonnes pratiques, notamment en matière de gestion, comptabilité et consolidation, fiscalité, trésorerie et financements, communication financière, systèmes d'information, assurance.

Les référentiels utilisés

❖ Charte Ethique

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 au 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, et le respect de la politique du Groupe.

Au cours de l'exercice 2008, un groupe de travail pluridisciplinaire a fait évoluer ce code éthique vers une Charte Ethique destinée à l'ensemble des collaborateurs de Club Méditerranée. Cette Charte Ethique a été présentée au Comité d'entreprise le 9 octobre 2008 et a reçu un avis favorable. Ce document rassemble les engagements et les responsabilités de Club Méditerranée, ses principes et ses valeurs que tous les collaborateurs sont invités à respecter au quotidien (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels). Au cours de l'année 2009, cette charte éthique a été déployée au niveau mondial, et est désormais disponible sur le site intranet du Groupe.

❖ Charte de l'Audit Interne

La Charte de l'Audit Interne, dont les termes ont été arrêtés le 8 juin 2005 et revus en juin 2010, a été signée par le Président-

Directeur Général, le Directeur Général délégué, le Président du Comité d'Audit et la Directrice de l'Audit Interne. Cette charte définit la mission de la Direction de l'Audit Interne ainsi que ses objectifs et ses responsabilités. Elle explicite également les droits et devoirs des auditeurs et des audités lors de l'exercice des missions, et garantit l'indépendance de l'équipe d'audit ainsi que les conditions d'exercice de la fonction. Elle décrit enfin les modalités d'intervention et les différentes phases de déroulement et de synthèse des missions réalisées.

❖ Les procédures

Les procédures en vigueur au sein de la Société et de l'ensemble de ses filiales 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 définies par les organes sociaux, les lois et réglementations applicables, les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise,
- protéger son patrimoine,
- assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société et aux tiers reflètent avec sincérité l'activité et la situation de l'entreprise.

Les procédures comptables et financières ainsi que les procédures générales détaillées par principaux métiers sont diffusées aux différents responsables et à leurs équipes. Les procédures du Groupe ont des visées différentes en fonction du périmètre géographique concerné : procédures centrales, de zone et de bureau.

❖ Référentiel de Ressources Humaines

Un recueil de procédures appelé le « What's what RH GO@ villages » est à disposition des Responsables Ressources Humaines (RRH) dans tous les villages. Il rassemble des fiches explicatives en matière de processus et de règles concernant la gestion des GO@ villages (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels).

Ces règles et processus s'appliquent également aux bureaux de pays, en tenant compte des législations locales et de l'activité exercée dans ces bureaux.

Enfin, un référentiel de reporting RSE a été élaboré en 2013 pour encadrer le processus de reporting relatif aux indicateurs sociaux.

❖ Manuel de gestion des situations sensibles et des crises et charte de sécurité

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 de Club Méditerranée pourraient être confrontées. Disponible dans chaque village, il sert de support à toutes les formations internes portant sur la gestion et la communication des crises.

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 etc.) susceptibles de survenir dans tous les pays où le Groupe est présent (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Risques liés à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité).

Par ailleurs, toute activité gérée par un prestataire externe est encadrée par une charte de sécurité signée, listant ses obligations en termes de sécurité et/ou d'hygiène.

❖ **Charte Informatique et Internet**

Cette charte, rédigée en 2013, rappelle notamment le cadre d'utilisation des outils informatiques et de communication ainsi que les règles d'expression sur Internet et dans les médias sociaux (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Risques liés au secteur d'activité du groupe). Elle est diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

❖ **Référentiels achats**

La Charte Achats, mise à jour en 2014, présente notamment les valeurs et les règles de conduite à respecter, afin de guider les collaborateurs dans leur relation avec les fournisseurs (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels). Le site internet dédié aux fournisseurs « *suppliers.clubmed* » véhicule de manière complémentaire les valeurs et principes éthiques applicables aux fournisseurs.

La Charte Achats permet également de rappeler les axes de la politique Achats du Groupe, le partage des responsabilités, le processus de contractualisation, ainsi que les outils informatiques mis à disposition des collaborateurs.

❖ **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, à la création de nouvelles prestations et à 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, illustrée notamment par la création des Espaces 5T et des Villas en 2010, puis des Chalets en 2011, s'est accompagnée d'une spécification des standards produits par niveau de gamme. Cette actualisation des standards a permis de garantir à la clientèle une promesse de marque en termes de prestation et de qualité des services, 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, multi-culturalité, etc.), le détail des prestations et des moyens matériels et humains alloués pour les réaliser.

Une plateforme dédiée a été développée en 2014 afin de regrouper ces standards et de les rendre facilement accessibles à tous les utilisateurs.

❖ **Référentiels de qualité**

Les Standards de qualité Service, également appelés les « Quali Signs », constituent un cadre évolutif et précis pour assurer la régularité des prestations et leur harmonisation d'un village à l'autre (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Risques liés au secteur d'activité du Groupe).

Des manuels propres à chaque village, rédigés pour chaque service, et présents sur l'intranet de l'entreprise, sont mis à jour chaque semestre en fonction des retours d'expériences des villages et des évolutions de la prestation.

Les managers du village (Chef de village et Responsables de service) sont chargés de veiller à l'application des standards dans le village et à l'accompagnement des équipes pour y parvenir. De plus, l'utilisation des standards est systématiquement rappelée lors des formations de managers. Les « Quali Signs » sont présentés sous forme de fiches d'autocontrôles, permettant aux managers d'évaluer rapidement les standards non appliqués et de mettre en place des actions correctrices le cas échéant.

Il existe également des « Quali Signs » pour les agences commerciales de Club Méditerranée.

En complément des « Quali Signs », les procédures, modes opératoires et bonnes pratiques (dénommés les "Professional Basis"), ont été rédigés pour plus de 110 métiers, par les experts métiers et par les Responsables de service les plus confirmés, en collaboration avec les Directions des Ressources Humaines, des Achats, et de la Sécurité, Hygiène et Santé. Ces outils métiers visent à développer le professionnalisme des GO® et GE.

Le processus de veille et d'évolution du contrôle interne

Dans une logique d'amélioration continue du niveau de contrôle interne, les procédures sont revues et mises à jour régulièrement, notamment pour rester en adéquation avec l'organisation du Groupe et les évolutions des systèmes d'information.

Par ailleurs, un travail de veille sur les dispositifs de contrôle interne permet d'analyser les bonnes pratiques afin de les diffuser et de les faire appliquer au sein du Groupe. De plus, le dispositif d'auto-évaluations (voir § 2.3.2.6 Surveillance du dispositif de contrôle interne) est régulièrement remis à jour.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne, en collaboration avec les directions fonctionnelles, effectue un suivi des plans d'actions établis à la suite de chaque mission. Le délai de mise en œuvre peut s'étendre jusqu'à un an à compter de l'élaboration du plan d'action, en fonction de la criticité du risque.

2.3.2.3 Diffusion en interne des informations

L'ensemble des référentiels de contrôle interne (procédures, chartes, etc.) sont mis à disposition de toutes les entités de Club Méditerranée. Dans une démarche d'amélioration continue de l'environnement de contrôle interne, ces informations sont actualisées régulièrement sur les sites collaboratifs du Groupe.

Des campagnes d'auto-évaluations relatives au contrôle interne (voir § 2.3.2.6 Surveillance du dispositif de contrôle interne) permettent de communiquer aux bureaux et villages les principaux points d'attention en termes de contrôle interne. Ces auto-évaluations permettent aussi d'évaluer le niveau de conformité aux règles et processus de contrôle interne en place.

Des formations régulières permettent de sensibiliser les équipes opérationnelles au dispositif de contrôle interne en village. Les experts des directions fonctionnelles aident à la diffusion des dispositifs de contrôle interne en villages et en bureaux, à travers des séminaires et des formations. À titre d'exemple, des formations et préventions autour des enjeux de sécurité sont organisées de façon récurrente. De même, tous les nouveaux responsables des ressources humaines reçoivent une formation sur les aspects juridiques et sociaux, et tous les nouveaux Chefs de village sont sensibilisés à ces enjeux.

Enfin, dans une optique d'amélioration permanente du niveau de contrôle interne, l'équipe d'Audit Interne relaie régulièrement les bonnes pratiques.

2.3.2.4 Dispositif de gestion des risques

Objectifs de la gestion des risques

Selon le cadre de référence AMF, les objectifs de la gestion des risques sont les suivants :

- préserver la valeur des actifs et la réputation du Groupe et de ses marques,
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels par la vision globale et objective des menaces et opportunités potentielles,
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de nos marques,
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur nos activités.

Composantes du dispositif de gestion des risques

La cartographie des risques est actualisée régulièrement afin de prendre en compte l'évolution de l'activité et de l'environnement de l'entreprise. Les principaux risques liés à l'activité du Groupe ont été recensés lors 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.

Le processus de cartographie des risques a permis d'identifier et d'évaluer les risques majeurs impactant les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers. Ce processus couvre les champs stratégiques attachés aux processus opérationnels du Groupe, à son environnement et à ses fonctions supports.

L'objectif de ce processus, piloté par la Direction de l'Audit Interne, est d'identifier les principaux risques auxquels Club Méditerranée est exposé (voir partie 2.3 Risques et gestion des risques, § Facteurs de risques), 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.

Un suivi particulier est réalisé sur les cinq risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques, une synthèse sur l'avancement du plan d'actions correctives est présentée lors de chaque Comité d'Audit.

Par ailleurs, l'approche par les risques étant un processus dynamique, les risques géographiques (via l'indice de perception de la corruption par pays communiqué par l'Organisation Civile « Transparency International ») sont revus et pris en compte par la Direction de l'Audit Interne dans le cadre de la définition de ses plannings de mission.

2.3.2.5 Activités de contrôle

Procédures et processus opérationnels

❖ Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines a mis en place un dispositif de contrôle des informations relatives aux données sociales de l'entreprise, s'appuyant notamment sur les référentiels de Ressources Humaines cités dans la partie 2.3.2.2 Organisation générale du contrôle interne § Les Référentiels utilisés. Les reportings concernés sont présentés dans la partie 4.2 Rapport Social.

❖ Achats

La Direction des Achats et de la Logistique dispose de processus, de méthodes et de systèmes d'information déployés au niveau mondial dans les bureaux et dans l'ensemble des villages.

Des entretiens, initiés en 2014, permettent de vérifier, sur la base d'un questionnaire spécifique, la bonne mise en œuvre des méthodes, l'utilisation correcte des systèmes d'information Achats et le respect des valeurs explicitées dans la charte Achats (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels).

De même, des reportings trimestriels, préparés par chaque Business Unit, remplissent notamment un rôle d'alerte dans le cas d'indicateurs de performance en baisse significative.



❖ Sécurité, Hygiène et Santé (« 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 (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Risques liés à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité). 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.

Une réunion Hygiène et Sécurité pilotée par le Chef de village se tient chaque mois dans chaque village afin de lister les problèmes rencontrés et de mettre en place les plans d'actions correctifs ou préventifs. En parallèle, des autocontrôles par service sont réalisés tous les mois par les Responsables de Services, et peuvent être exigés à tout moment.

Par ailleurs, des audits et des enquêtes ponctuelles autour des enjeux de sécurité sont réalisés dans les différentes entités du Groupe.

❖ Qualité de la prestation

La satisfaction client au Club Méditerranée est recueillie de façon centralisée par un questionnaire envoyé à chaque foyer de GM® dans le monde (le « GM® Feedback »), et par l'analyse des courriers des clients, mais aussi de façon décentralisée au niveau des opérationnels en village. Plus de 360.000 questionnaires sont envoyés dans le monde, en 11 langues différentes, auxquels les GM® peuvent répondre via Internet ("e-Feedback") ou sur papier. Le taux de retour de 40%, élevé pour la profession, démontre notamment l'attachement des clients à la marque Club Med.

Les données issues des « GM® feedback » sont diffusées régulièrement (deux fois par mois), remplissant alors un rôle d'alerte lorsque les indicateurs sont en baisse ou lorsque le seuil de qualité n'est pas atteint (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Risques liés au secteur d'activité du Groupe), et permettant dans le même temps de suivre la prestation et les progrès réalisés de façon permanente. Quand des villages sont identifiés comme étant en difficulté, des plans d'actions sont demandés aux opérationnels avec le support des directions transversales (Prestations, RH). Outre les rapports par village, sont publiés également des résultats par Business Units, pays opérationnels et par nationalité de GM®.

❖ Sécurité des systèmes d'information

Le Groupe a mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité des systèmes d'information (dont le système d'information comptable et financier) et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, conservation des informations et des données informatiques...). Le système de réservation, ainsi que les données associées, et le système comptable sont des actifs majeurs de Club Méditerranée. Afin de prendre en compte ces impératifs et

minimiser les risques associés (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels) 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 les centres informatiques spécialisés d'un hébergeur,
- les composants matériels et logiciels sont répartis sur deux sites distants interconnectés (y compris des plateformes Internet dont paiement par carte bancaire et accès GDS – Global Distribution System),
- 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 est en place 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, etc.).

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.

❖ Juridique

Les Directeurs juridiques des Business Units doivent informer la Direction Juridique Groupe des sujets sensibles dont la liste leur est rappelée régulièrement.

Il s'agit notamment des sujets suivants :

- les procédures d'arbitrage ou judiciaires significatives,
- les poursuites pénales contre le Groupe ou l'un de ses directeurs ou employés,
- en relation avec l'activité de développement du Groupe, les projets nécessitant une autorisation du Conseil d'Administration de Club Méditerranée SA ou présentant un risque particulier pour l'entreprise (contentieux, exposition financière),
- les engagements de caution, d'aval ou de garantie au nom de la Société et/ou de ses filiales et les constitutions de sûreté sur les biens sociaux,
- les achats, cessions, souscriptions, apports ou échanges de biens incorporels et corporels, mobiliers et immobiliers, de droits ou de valeurs, ainsi que les créations de société ou d'entité sous quelque forme que ce soit,
- les projets prévoyant la constitution d'une entité juridique,
- les affaires pouvant, à terme, impacter les opérations courantes du Groupe ou soulevant des questions de principe relatives à son fonctionnement,
- les opérations entre la Société et l'une de ses filiales ou entre filiales ou entre sociétés ayant des dirigeants communs,

- les affaires jugées nécessaires d'être portées à la connaissance de la Direction Générale car pouvant porter atteinte à l'image du Groupe et à son éthique.

Club Méditerranée SA exige de ses filiales qu'elles appliquent la stratégie du Groupe, qu'elles respectent les procédures du Groupe, et qu'elles favorisent le retour d'expérience et le partage des bonnes pratiques économiques, environnementales et sociales. À cet égard, le regroupement des filiales par zone géographique (Business Unit) favorise l'homogénéité des méthodes au sein du Groupe. Le personnel encadrant, sensibilisé aux différents types de risques opérationnels, est responsabilisé au travers de la mise en place d'une délégation de pouvoirs déclinée par métier et par géographie, jusqu'au niveau des villages, afin que les décisions soient prises en fonction des problématiques et des réalités du terrain.

Par ailleurs, une plateforme informatique a été déployée pour centraliser les informations des sociétés du Groupe, facilitant la gestion des sociétés du Groupe, du patrimoine et des contrats.

❖ **Assurances**

La Direction des Assurances, qui dépend hiérarchiquement du Directeur du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques, a pour mission de veiller à l'adéquation des couvertures d'assurances avec les risques encourus par le Groupe (voir § 2.3.1.3 Assurances).

Club Méditerranée conduit sa politique de maîtrise des risques et de souscription des couvertures d'assurance au niveau du Groupe. 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.

Dans ce cadre, la Direction Générale reçoit régulièrement une information sur les couvertures des principaux risques du Groupe (couvertures en place, assurances, montant des garanties...).

Des visites sur sites de prévention et de protection contre les principaux risques sont également organisées avec les assureurs.

Procédures relatives à l'information comptable et financière

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 qu'ils fournissent une appréciation raisonnable des risques éventuels de toute nature auxquels il est susceptible de faire face.

❖ **Organisation de la Direction Financière**

1) Les directions fonctionnelles

L'élaboration de l'information financière et comptable Groupe est assurée par la Direction Financière Groupe dont dépendent notamment la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe, la Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques, 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 et de support sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise.

La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe, dont dépendent la Direction de la Consolidation et des Normes et la Direction de la Fiscalité, 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 de la société-mère et des entités françaises,
- la contribution aux projets de développement du Groupe,
- l'établissement des déclarations fiscales et la gestion des contentieux fiscaux des sociétés françaises,
- la coordination au niveau mondial des problématiques fiscales locales et internationales ainsi que la vérification de la cohérence des décisions fiscales prises au niveau des Business Units,
- le suivi de l'ensemble des contrôles fiscaux.

La Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques a notamment pour mission d'assurer et garantir la fiabilité et la pertinence des différents indicateurs et outils de gestion. Elle apporte également à la Direction Générale et aux différentes directions opérationnelles les éléments d'analyse nécessaires au pilotage optimisé du business et aux choix d'orientation stratégique.

La Direction de la Trésorerie et des Financements 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) et prévoir les besoins afin d'assurer la liquidité du Groupe,
- assurer la maîtrise des charges financières,
- gérer les flux de trésorerie et sécuriser les flux financiers,
- faire évoluer et optimiser les moyens de paiement et d'encaissement (centrale des paiements),
- quantifier et couvrir les risques financiers (notamment de change et de taux),
- intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et garantir la bonne application des règles et procédures Groupe,
- gérer 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 en étroite collaboration avec les équipes de la Direction Juridique Groupe,

- assister la Direction du Développement sur les nouveaux projets et sur les problématiques de trésorerie et financement,
- assurer le suivi de la relation bancaire.

La Direction de la Communication financière est en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats de la Société.

2) Les directions opérationnelles

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.

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, de l'établissement des comptes en normes locales et Groupe 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 commerciaux et opérationnels reportent fonctionnellement à la Direction Financière de la zone concernée (qui elle-même reporte fonctionnellement à la Direction Financière Groupe).

La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe a ainsi un accès complet aux informations nécessaires à l'élaboration des comptes consolidés.

❖ **Élaboration de l'information financière**

La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés, en particulier ceux publiés dans le rapport semestriel et dans le rapport annuel. Dans ce cadre, elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application, notamment en organisant les formations nécessaires.

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. Cette consolidation est largement facilitée 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 entités du périmètre de consolidation sans exception.

La Direction de la Consolidation et des Normes, rattachée à la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe, élabore les comptes consolidés du Groupe en normes IFRS, en utilisant un progiciel de consolidation interfacé avec le progiciel comptable, tous deux déployés dans les filiales du Groupe. Elle diffuse les principes comptables et financiers du Groupe ainsi que les

instructions de clôture détaillées pour chaque clôture mensuelle. Par ailleurs, elle effectue un travail de veille sur l'évolution des normes IFRS et intervient dans le traitement comptable des opérations complexes. Elle prépare les états financiers consolidés à partir des informations communiquées, contrôle les informations remontées par les filiales et analyse d'un point de vue technique les sujets communiqués par les bureaux de pays.

❖ **Dispositif de revue des comptes et contrôles mis en place par les différentes directions**

Les procédures relatives au contrôle de l'information financière et comptable reposent sur :

- les contrôles financiers mensuels sur l'ensemble des informations comptables et financières effectués en Business Unit, dans les pays et au siège par l'ensemble des équipes financières,
- les obligations légales vérifiées par les Commissaires aux Comptes lors de la revue des comptes et des informations présentes dans le rapport semestriel et le rapport annuel.

Une série de contrôles a été mise en place sur chacune des entités par la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe, afin d'évaluer 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 (voir partie 2.3.1.1 Risques stratégiques et opérationnels § Autres risques opérationnels).

Il s'agit notamment de contrôles sur l'enregistrement du chiffre d'affaires mensuel, le suivi des investissements et le suivi du recouvrement.

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

1) La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe

Les principaux contrôles mensuels effectués en comptabilité portent sur :

- les fournisseurs : la correcte interface entre la comptabilité générale et la balance auxiliaire est vérifiée. Un contrôle est effectué sur les fournisseurs débiteurs,
- les 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 vente (exemple : retards de paiement),
- les comptes courants : la concordance des comptes courants entre toutes les entités du Groupe sont vérifiés par la comptabilité du Siège en amont de l'intégration des comptes consolidés,
- les rapprochements bancaires,

- le 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,
- les 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.

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.

De plus, la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe, en collaboration avec les Directions du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques, et de la Trésorerie et des Financements, effectue mensuellement les contrôles suivants :

- 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 les données issues du Contrôle 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 sur les incorporels à durée de vie indéfinie,
- à chaque clôture semestrielle et annuelle en cas d'indices de perte de valeur.

- 2) La Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques Groupe

Parmi les principaux contrôles effectués par la Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques, se trouvent l'analyse détaillée de l'activité par pays de vente et destination, l'analyse

dans le détail de la rentabilité de chaque axe opérationnel, et le contrôle des effectifs.

- 3) La Direction de la Trésorerie et des Financements

La Direction de la Trésorerie et des Financements a également défini des règles et procédures Groupe. À titre d'exemple, 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. Plus généralement, des procédures encadrant l'approbation des règlements fournisseurs ont été diffusées dans le Groupe.

En matière d'opérations de marché, les tâches sont segmentées : l'ordonnancement, l'exécution et le contrôle sont effectués par trois personnes différentes.

Par ailleurs, un book de change mensuel, mis en place en 2012, fournit notamment des analyses d'écarts de change et d'évolution des comptes courants en devise étrangère.

- 4) La Direction de la Communication Financière

La Direction de la Communication Financière met à jour régulièrement un document récapitulatif l'ensemble des obligations périodiques de la Société en matière de communication financière au marché et aux institutions réglementaires boursières.

Ce document précise :

- la nature et l'échéance de chaque obligation périodique,
- les personnes responsables de l'établissement des comptes,
- les textes de références y afférents.

Ce document est diffusé en interne aux équipes travaillant plus spécifiquement en collaboration avec la Direction de la Communication Financière.

La Direction de la Communication Financière identifie par ailleurs les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication en collaboration avec la Direction Juridique.

❖ Les systèmes d'information financiers

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.

L'information financière du Groupe est directement issue du progiciel intégré de comptabilité et de gestion, reposant techniquement sur une base de données unique et mondiale. Ce progiciel a fait l'objet, en 2014, d'une migration vers une nouvelle version (isopérimètre fonctionnel). Cette technologie,

qui permet de suivre la comptabilité dans le monde (villages, bureaux de pays, Business Unit, Siège) en temps réel, est interfacée une fois par mois de façon automatique vers les progiciels de contrôle de gestion et de consolidation.

Afin de garantir l'utilisation correcte de ces outils et donc la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été formalisée. Cette documentation est accessible à tout utilisateur des systèmes d'information financiers via l'intranet de l'entreprise.

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 et des directions fonctionnelles.

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

❖ Les outils de pilotage

Sur la base de la vision de la Direction Générale, un plan stratégique, présenté au Comité Stratégique (décrit § 2.1.1 Composition du Conseil d'Administration, des comités spécialisés et du Comité de Direction Générale), est élaboré par toutes les entités consolidées du Groupe et mis à jour chaque année. Il décrit les grandes évolutions et leurs impacts financiers, de manière qualitative et quantitative.

Le processus budgétaire est coordonné par la Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques. Initié au niveau des villages et bureaux commerciaux, il est ensuite consolidé au niveau des Business Units, puis au niveau du Groupe, permettant ainsi l'analyse de l'ensemble des flux financiers.

Le budget est présenté au Conseil d'Administration de la Société pour approbation chaque année.

Une clôture est réalisée à chaque fin de mois et fait l'objet d'un reporting à la Direction Générale. Au cours des Comités de Direction Générale, chaque Business Unit présente l'activité du mois écoulé. Une consolidation du résultat au niveau Groupe est également réalisée.

A partir du réalisé mensuel et des prévisions actualisées de l'activité, la Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques élabore une prévision pour la fin de saison. Ce processus permet de mesurer l'impact éventuel des évolutions de l'activité. Cette prévision est révisée après chaque clôture mensuelle jusqu'à la fin de la saison.

Par ailleurs, des reportings (hebdomadaires ou 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.

2.3.2.6 Surveillance du dispositif de contrôle interne

La Direction Générale, le Conseil d'Administration et ses comités spécialisés sont en charge du pilotage et de la surveillance du dispositif.

Surveillance exercée par les directions fonctionnelles et opérationnelles

Les directions fonctionnelles et les Business Units examinent le fonctionnement de leurs périmètres d'activité respectifs au travers de suivis réguliers d'activité (reportings mensuels) dans un premier temps, des auto-évaluations de contrôle interne qui leur sont envoyées plusieurs fois par an par l'Audit Interne, et de visites de contrôle interne dans les BU et d'audits ad hoc dans un second temps. La formalisation des contrôles permet de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne dans le temps.

Surveillance exercée par le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit

Les missions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit sont décrites dans la partie 2.1.2 Rapport du Président sur la composition du Conseil d'administration.

Surveillance exercée par l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne élabore chaque semestre un programme d'audit en s'appuyant notamment sur des tableaux de risques par zones géographiques 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.

La Direction de l'Audit Interne intervient pour examiner une fonction ou une activité du Groupe, au Siège, dans les bureaux de pays ou dans les villages. Elle coordonne également ses travaux avec ceux des Commissaires aux Comptes.

La réalisation des missions s'effectue selon une approche systématique et méthodique pour permettre à Club Méditerranée d'atteindre ses objectifs en évaluant :

- 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.

La Direction de l'Audit Interne procède à des travaux qui s'articulent autour de trois types de missions :

- **P'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 permettant de s'assurer que les principes comptables et les procédures sont respectés,
- **P'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 et diverses venant soutenir les opérationnels, ou en des missions de diagnostics ou d'organisation pour le compte de la Direction Générale.

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, Directeur Financier ; une synthèse est envoyée au Président-Directeur Général,
- **Suivi et accompagnement** des audités dans la mise en place des plans d'actions correctifs.

Chaque mission en village ou en bureau de pays donne lieu au calcul d'un taux de conformité (note allant de 0 à 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'actions.

Les conclusions de la mission sont exposées dans un rapport, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations. Un plan d'actions correctif est ensuite préparé par l'audité et un suivi est effectué dans les mois qui suivent par l'équipe d'Audit Interne.

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 et une synthèse des missions d'audit est présentée à chaque Comité d'Audit.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne veille à la diffusion d'une culture de contrôle interne et conduit les changements pour améliorer l'environnement de contrôle et de gestion des risques. Pour ce faire, elle intervient notamment lors des séminaires financiers et participe aux formations des équipes opérationnelles et financières. De même, le service d'Audit Interne relève et diffuse les meilleures pratiques de contrôle au sein du Groupe et s'assure de la communication de mesures de prévention et de correction face aux pratiques à risques qu'il identifie.

Les auto-évaluations

Dans le cadre de la décentralisation opérationnelle et dans une logique pédagogique d'auto-évaluation 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.

Ces autodiagnostic contribuent à l'amélioration de la performance de chaque service par :

- une mesure régulière du respect des principaux 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 efficace dans le monde entier. À cet égard, la Direction de l'Audit Interne veille à faire évoluer ces outils régulièrement 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.

Enfin, l'Audit Interne consolide les résultats des auto-évaluations, communique les résultats et impose à chaque entité évaluée d'établir un plan d'action correctif pour toutes les questions dont le score s'est révélé non conforme.

Commissaires aux Comptes

Après avoir procédé collégalement à l'examen de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, les Commissaires aux Comptes assurent la certification des comptes consolidés et des comptes sociaux de la Société. Le collège des Commissaires aux Comptes (voir partie 7.2.1 Mandats et honoraires des Commissaires aux Comptes) effectue l'audit des comptes annuels et un examen limité sur les comptes consolidés semestriels.

Dans le cadre de leur mission, ils effectuent également une revue de contrôle interne chaque année.

Ils présentent la synthèse de tous leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe ainsi qu'au Comité d'Audit lors de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

Par ailleurs, les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du Comité d'Audit et à celles du Conseil d'Administration. Ils se tiennent informés des missions réalisées par la Direction de l'Audit Interne par le biais des synthèses des rapports d'activité de la Direction de l'Audit Interne qui leur sont communiquées.

2.3.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

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 2014.

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 19 décembre 2014

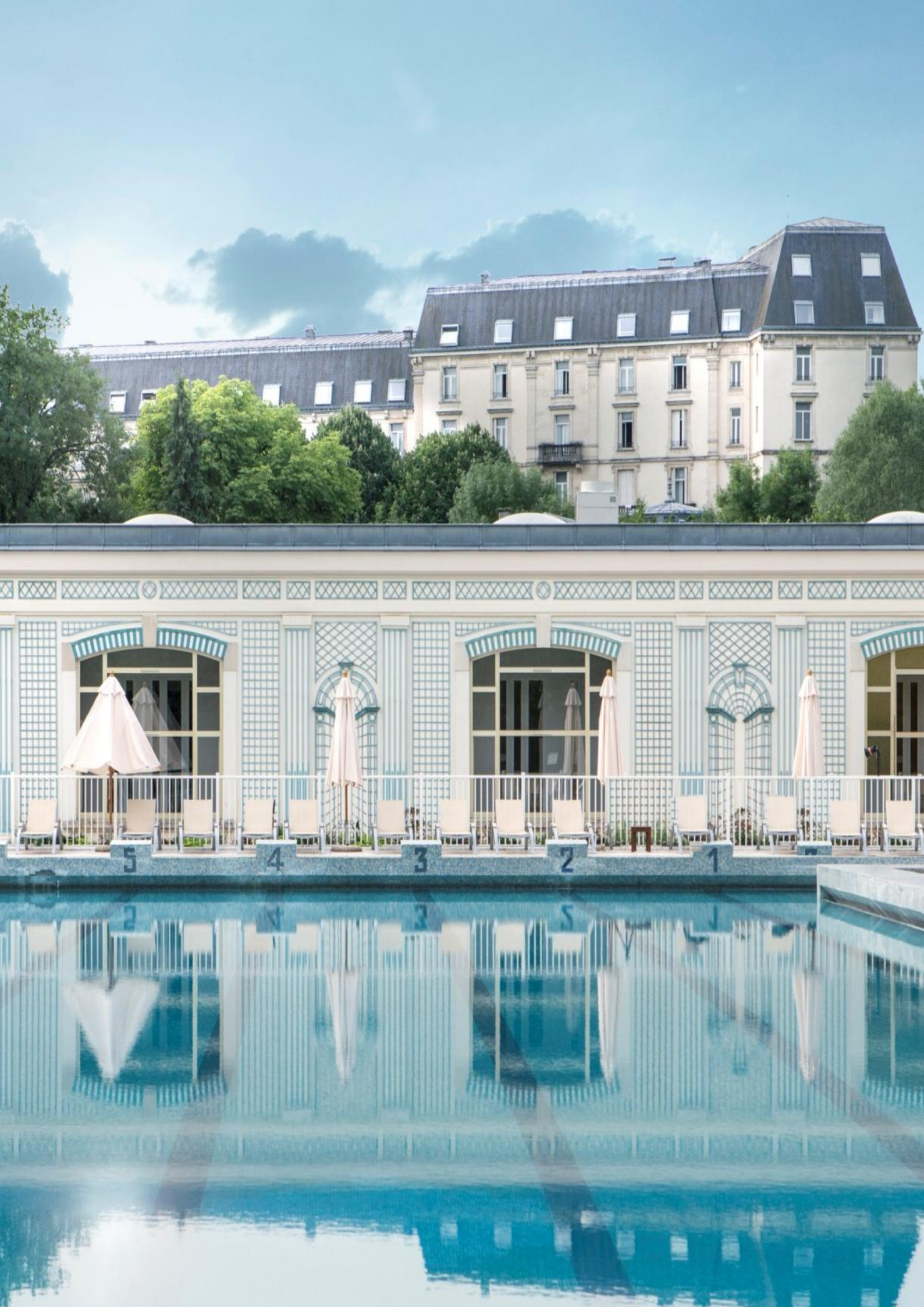
Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Jean-François Viat

Jean-Pierre Letartre





3- COMMENTAIRES SUR L' EXERCICE 2014

3.1 – FAITS MARQUANTS..... p61

3.2 – RÉSULTAT DES ACTIVITÉS..... p62

3.2.1 Les chiffres clés de l'année 2014

3.2.2 L'analyse de l'activité

3.2.3 Compte de résultat consolidé

3.2.4 Situation financière consolidée

3.2.5 Trésorerie et capitaux

3.2.6 Etat du patrimoine immobilier - villages en propriété

3.3 – PERSPECTIVES 2015..... p70

3.3.1 Capacité Hiver 2015

3.3.2 Niveau de réservation pour l'hiver 2015 arrêté au 22/11/14

3.3.3 Evénements postérieurs à la clôture

3.3.4 Informations diverses

3.4 – SOCIÉTÉ MÈRE.....p72

3.1 • FAITS MARQUANTS

- Un chiffre d'affaires stable à taux de change constant en 2014 qui confirme la résistance du business model de Club Méditerranée dans un contexte de crise économique sur ses 2 principaux marchés émetteurs et de crises géopolitiques affectant certaines destinations.
- Une rentabilité opérationnelle maintenue.
- Hors éléments non récurrents, une rentabilité récurrente positive depuis 5 ans mais des facteurs exceptionnels qui pèsent encore sur la rentabilité nette.
- Une structure financière solide avec un Free-Cash-Flow positif et en croissance, ainsi qu'une dette nette divisée par deux par rapport à 2013.
- La poursuite de l'exécution de la stratégie haut de gamme et de l'internationalisation de la clientèle avec des indicateurs qui continuent de croître en 2014.
- Deux Offres Publiques d'Achat concurrentes en cours : l'une initiée par Global Resorts SAS et ouverte depuis le 18 août 2014, et l'autre initiée par Gaillon Invest II et Fidelidade et ouverte depuis le 17 octobre 2014.

3.2 • RESULTAT DES ACTIVITES

3.2.1. Les chiffres clés de l'année 2014

(en M€)

	2012	2013	2014	Var 14 vs 13
Volume d'Activité Villages* ⁽¹⁾	1 461	1 456	1 438	-1,2%
Chiffre d'affaires consolidé				
Groupe ⁽²⁾	1 459	1 408	1 381	-1,9%
Villages*	1 393	1 374	1 376	0,2%
EBITDA Villages ⁽³⁾	126	118	118	
En % du chiffre d'affaires	8,7%	8,4%	8,6%	
ROC Villages	62	55	53	-4,8%
ROC Patrimoine	(26)	(22)	(25)	
Autre Résultat Opérationnel	(14)	(19)	(15)	
Résultat Opérationnel	22	14	13	
Résultat net/(perte) avant impôt et éléments non récurrents	35	32	28	-14,9%
Résultat Net	2	(9)	(9)	

*A taux de change constant

⁽¹⁾ Correspond aux ventes totales quel que soit le mode d'exploitation des villages (à taux de change constant)⁽²⁾ Comprend 13 M€, 8 M€ et 5 M€ de chiffre d'affaires de promotion immobilière respectivement pour 2012, 2013 et 2014⁽³⁾ EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

(en M€)

	2012	2013	2014
Investissements	(50)	(62)	(68)
Cessions	42	1	3
Free Cash Flow	55	6	15
Dette Nette	(118)	(127)	(63) ¹

⁽¹⁾ Comprend la conversion de 3 445 011 OCEANES

3.2.2. L'analyse de l'activité

Volume d'activité

Le **Volume d'Activité Villages**, qui intègre la totalité des ventes quel que soit le mode d'exploitation du village, s'élève à 1 438 M€.

Cet indicateur, le plus représentatif de l'activité dès lors qu'il permet de tenir compte de la stratégie dite « Asset Right » et du développement des villages en contrat de management, affiche un léger recul de 1,2% à taux de change constant.

L'activité, en données publiées, enregistre une baisse de 3% compte tenu de l'impact des taux de change.

Chiffre d'affaires consolidé

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'élève à 1 381 M€ sur l'exercice clos le 31 octobre 2014, avec un chiffre d'affaires lié à l'activité Villages stable à taux de change constant, soutenu par les bonnes performances des zones Amériques et Asie.

Ce chiffre d'affaires intègre par rapport à 2013 un effet volume négatif de 33 M€ compensé par un effet mix prix positif de 35 M€, reflet des évolutions du nombre de Journées Hôtelières vendues et du prix moyen.

L'écart de variation constaté entre le volume d'activité Villages et le chiffre d'affaires Villages à taux de change constant s'explique principalement par la baisse du poids des villages managés en Europe-Afrique dans le portefeuille de villages.

Chiffre d'affaires à taux de change

(en M€)

à taux de change constant	2012	2013	2014	var 14 vs 13
Europe-Afrique	1 034	996	982	-1,5%
Amériques	186,5	196	209	6,7%
Asie	173	182	186	2,2%
Villages	1 393	1 374	1 376	0,2%
Promotion immobilière	13	8	5	-41,1%
Groupe	1 406	1 382	1 381	-0,1%

constant par zones émettrices et par activité

Le Chiffre d'Affaires Villages s'élève à 1 376 M€, stable à taux de change constant par rapport à l'année précédente.

Par zone géographique, l'Europe-Afrique affiche une baisse de 1,5% de son chiffre d'affaires, principalement due i) au recul de ses deux principaux pays commerciaux : la France ⁷ impactée par la crise économique et un environnement fiscal contraint et la Belgique ⁸ et ii) aux troubles géopolitiques affectant les destinations d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.

Mais, au global, le Groupe résiste grâce à sa stratégie d'internationalisation. Le chiffre d'affaires de la zone Amériques est en effet en croissance de 6,7%, tiré par le Brésil avec 5 000 clients supplémentaires ainsi que les Etats-Unis et

⁷ Marché en volume d'activité à -9,1% sur l'Hiver et -4,3% sur l'Eté selon les données SETO (Syndicat des Entreprises du Tour Operating) au 30/09/2014⁸ Marché en clients à -11% sur l'Hiver et -3,9% sur l'Eté selon les données ABTO au 31/10/2014

le Canada avec 7 000 clients supplémentaires. En Asie, malgré une perte d'attractivité de la destination « Malaisie » pour les clients chinois et un ralentissement en Thaïlande liés à des événements conjoncturels, la zone enregistre une croissance de 2,2% de son chiffre d'affaires.

Indicateurs d'activité Villages

	2012	2013	2014	Var 14 vs 13
Clients Club Med (en milliers)	1 268	1 231	1 231	-
<i>dont Clients 4&5T</i>	<i>68,3%</i>	<i>72,7%</i>	<i>73,2%</i>	<i>+0,4 pts</i>
JHs vendues (en k JH)	7 976	7 755	7 536	- 2,8%
Capacité (K JH)	11 603	11 117	10 881	- 2,1%
<i>dont Capacité 4&5T</i>	<i>65,9%</i>	<i>71,0%</i>	<i>71,7%</i>	<i>+0,7 pts</i>
Taux d'occupation	68,7%	69,8%	69,3%	-0,5 pts
Chiffre d'affaires séjour/JH	134,5 €	138,3 €	142,4 €	+ 3,0%
RevPAB ⁽¹⁾ par JH	95,6 €	99,5 €	101,3 €	+ 1,8%
% Volume d'activité direct ⁽²⁾	60,6%	60,6%	61,9%	+1,3 pt

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

⁽²⁾ *Ventes directes sur les réseaux contrôlés (Internet, Club Med Voyages, Call center, Franchises et shop-in-shop)*

Dans un contexte très dégradé en Europe-Afrique, les indicateurs d'activité Villages illustrent la résistance du business model du Groupe.

Le **nombre de clients** ayant séjourné dans les villages Club Méditerranée est stable par rapport à 2013, à 1 231 mille GM : la baisse constatée à hauteur de 4,7% sur les pays France, Benelux et Suisse étant intégralement compensée par la croissance des clients en provenance des Zones Asie (+10,2%) et Amériques (+3,3%).

La **capacité** a été ajustée de 2,1% au niveau du Groupe. En Europe-Afrique, la réduction de capacité atteint 6,7% avec la sortie définitive des villages 3 Tridents saisonniers d'El Gouna et d'Hammamet, la fermeture temporaire du village de Sinaï Bay en Egypte et, enfin, la non réouverture du village de Belek. En Asie, la capacité est en croissance de 12,2% avec les ouvertures en Chine de Guilin à pleine capacité et de l'espace 5 Tridents de Dong'ao Island.

Le **prix moyen de la Journée Hôtelière** continue de croître et s'établit à 142,4€, soit une hausse de 3% par rapport à 2013, compte tenu de la poursuite de la montée en gamme et de la progression du mix prix sur l'ensemble des destinations.

Le **RevPAB** (Revenu par lit disponible) à taux de change constant est en croissance de 1,8%, grâce à la progression de ce prix moyen et à la quasi- stabilité du taux d'occupation qui s'établit à 69,3%.

Enfin, le **pourcentage de distribution directe** continue de progresser de 1,3pt, à 61,9%, et ce dans toutes les zones géographiques, compte tenu des actions commerciales et marketing mises en place telles que la nouvelle campagne « Le Ballet » en France, la nouvelle organisation commerciale de la Russie et le développement des « shop in shop » en Chine.

Journées hôtelières

❖ Journées hôtelières - zones émettrices

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

(en milliers de JH vendues)

	2012	2013	2014	Var 14 vs 13
Europe-Afrique	5 680	5 346	5 032	-5,9%
Amériques	1 353	1 388	1 420	2,3%
Asie	943	1 021	1 084	6,2%
Total	7 976	7 755	7 536	-2,8%

❖ Journées hôtelières - zones réceptrices

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

(en milliers de JH vendues)

	2012	2013	2014	Var 14 vs 13
Europe-Afrique	4 908	4 672	4 308	-7,8%
Amériques	1 953	1 918	1 994	3,9%
Asie	1 115	1 165	1 234	6,0%
Total	7 976	7 755	7 536	-2,8%

L'évolution à la baisse des Journées Hôtelières émettrices et réceptrices entre 2013 et 2014 reflète au niveau de l'Europe-Afrique un contexte économique et géopolitique très dégradé.

Taux d'occupation

	JH(k) par destination			Taux d'occupation		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
2 et 3 T	2 688	2 258	2 159	67,9%	70,1%	70,2%
4 et 5 T	5 288	5 497	5 377	69,2%	69,6%	68,9%
Total	7 976	7 755	7 536	68,7%	69,8%	69,3%

❖ Taux d'occupation par Trident

❖ Taux d'occupation par zone géographique

	2012	2013	2014
Europe-Afrique			
Capacité	7 000	6 472	6 037
Taux d'occupation	70,1%	72,2%	71,4%
Amériques			
Capacité	2 882	2 898	2 885
Taux d'occupation	67,8%	66,2%	69,1%
Asie			
Capacité	1 721	1 747	1 960
Taux d'occupation	64,8%	66,7%	63,0%
Total Capacité	11 603	11 117	10 881
dont Capacité en 4&5T	7 643	7 894	7 807
% du total	65,9%	71,0%	71,7%
Taux d'occupation	68,7%	69,8%	69,3%

RevPAB (à taux de change constant)

en € / JH

	2012	2013	2014	Var 14/13	Var 14/12
Europe-Afrique	100,7	107,0	108,2	+ 1,1%	+ 7,5%
Amériques	82,0	81,2	87,9	+ 8,2%	+ 7,1%
Asie	98,0	102,3	100,0	- 2,2%	+ 2,0%
Total Villages	95,6	99,5	101,3	+ 1,8%	+ 5,9%
2&3T	76,3	80,6	82,5	+ 2,3%	+ 8,2%
4&5T*	101,2	102,9	104,1	+ 1,2%	+ 2,9%
Core Business	95,6	99,5	101,3	+ 1,8%	+ 5,9%

*yc Villas & Chalets

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 opérationnelles

(en M€)

	2011	2012	2013	2014
EBITDAR Villages⁽¹⁾	270	281	271	266
% CA Villages	19,2%	19,4%	19,4%	19,3%
EBITDA Villages⁽²⁾	126	126	118	118
% CA Villages	8,9%	8,7%	8,4%	8,6%
ROC Villages	61	62	55	53
% CA Villages	4,4%	4,3%	3,9%	3,8%

⁽¹⁾ EBITDAR Villages : ROC Villages avant loyers, amortissements et provisions⁽²⁾ EBITDA Villages : ROC Villages avant amortissements et provisions

La rentabilité opérationnelle du Groupe se maintient en 2014 malgré un environnement très défavorable. Le Groupe a par ailleurs dû absorber en 2014 une hausse des coûts de TVA de l'ordre de 7 M€.

L'**EBITDAR Villages**, c'est-à-dire le résultat opérationnel des villages avant coûts immobiliers, a pu être stabilisé en pourcentage du chiffre d'affaires par une maîtrise des coûts.

L'**EBITDA Villages** est stable en valeur absolue à 118 M€ mais a progressé en pourcentage du chiffre d'affaires de 0,2 point, à 8,6%.

Le **ROC Villages** s'établit à 53 M€.

Résultats par zone géographique

(en M€)

Publié	EBITDAR Villages			ROC Villages		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Europe-Afrique	183	171	156	19	9	(4)
Amériques	36	36	43	8	9	16
Asie	62	64	67	35	37	41
Sous-total Villages	281	271	266	62	55	53
% CA Villages	19,4%	19,4%	19,3%	4,3%	3,9%	3,8%

La répartition du ROC villages par zone géographique montre, en premier lieu, le recul du ROC Villages Europe-Afrique qui s'établit à (4) M€. Cette baisse, due au repli de l'activité, en particulier en France et en Belgique, s'est traduite principalement par un impact volume négatif de près de 17 M€, compensé partiellement par des économies sur les coûts fixes opérations et immobiliers à hauteur de 5 M€. Le compte de résultat de l'Europe-Afrique a également subi les effets de la hausse de la TVA, principalement en France, pour un montant net des économies liées au CICE de (4) M€.

La zone Amériques, qui bénéficie d'un environnement économique plus favorable, enregistre un ROC Villages en croissance, à 16 M€. Cette performance est liée pour l'essentiel à la progression du chiffre d'affaires de +6,7% tirée par la forte croissance des principaux pays commerciaux de la zone (Brésil, Etats-Unis et Canada) et la croissance de près de 9% en volume d'activité des séjours des clients européens vers les destinations d'Amérique du Nord.

Enfin, le ROC Asie progresse à 41 M€, porté principalement par la croissance de la Grande Chine et un impact mix-prix positif de plus de 8 M€. La contribution de la zone Asie représente désormais plus des trois quarts du ROC Villages du Groupe.

Analyse du ROC Villages

(en M€)

A taux de change constant	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Villages	1 393	1 374	1 376
Autres revenus	4	4	7
Total revenus	1 397	1 378	1 383
Marge sur coûts variables	867	853	859
% Chiffre d'affaires	62,2%	62,1%	62,4%
Frais fixes commerciaux & marketing	(184)	(188)	(191)
Frais fixes opérations	(419)	(410)	(417)
Coûts immobiliers	(178)	(179)	(178)
Coûts de supports	(21)	(21)	(21)
ROC Villages	65	56	53

ROC Villages 2013 publié	55
Change	0,3
ROC Villages 2013	55,5
Impact volume	(11)
Mix-Prix	17
Variation Marge s/ coûts variables	6
Frais fixes commerciaux & marketing	(3)
Frais fixes opérations	(7)
Frais immobiliers	1
Coûts de supports	(0)
ROC Villages 2014	53

Sur l'exercice 2014, l'évolution de la marge sur coûts variables intègre un effet volume négatif de 11 M€ compte tenu de la baisse enregistrée sur l'Europe-Afrique, qui est plus que compensé par un impact mix prix positif de 17 M€.

Il en résulte une croissance de la marge sur coûts variables, en valeur absolue et relative. Cette marge s'établit à 62,4% du chiffre d'affaires, en légère progression de 0,3 point par rapport à l'an dernier, malgré la décision stratégique d'investir sur la prestation restauration en vue d'améliorer encore l'expérience des GM® en village. Cette augmentation qui a pesé pour 0,2 point sur la marge sur coûts variables a ainsi permis d'accroître, de manière très sensible, la satisfaction des clients sur la table en 2014. Ceci a participé à l'augmentation générale de la satisfaction clients, la part des clients très satisfaits continuant à progresser à la fois sur l'Hiver et sur l'Eté.

Les évolutions des principaux coûts s'analysent comme suit :

- le total des coûts de distribution, fixes et variables, représentent en 2014 18,9% du volume d'activité, en progression de 0,5 point par rapport à l'an dernier. En effet, le Groupe continue à investir dans des actions marketing et commerciales en vue d'accélérer les gains de parts de marché dans les pays matures, et d'accompagner

la croissance sur les marchés à fort développement, comme en Russie où le Groupe a mis en place sa propre organisation marketing et commerciale pour développer la visibilité de la marque et bénéficier à moyen terme de la taille et de la croissance de ce marché ;

- les coûts fixes opérations progressent de 7 M€ en valeur absolue, mais, rapportés à la capacité, en excluant la capacité des villages managés, ces coûts n'augmentent que de 0,8% à la Journée Hôtelière, pourcentage inférieur à l'inflation malgré les effets liés à la montée en gamme ;
- enfin, les coûts immobiliers sont stables par rapport à l'an dernier, et des efforts continus de productivité ont été réalisés pour maîtriser les frais de support qui s'établissent à 1,5% du Volume d'Activité et ce, depuis 3 ans.

ROC Villages par zone

❖ Europe-Afrique

(en M€)

A taux de change constant	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Villages	1 034	997	982
Autres revenus (dont revenus interzones)	14	19	20
Total revenus	1 048	1 015	1 002
Marges/ coûts variables	573	551	533
% Revenus	55,4%	55,3%	53,1%
Frais fixes commerciaux & marketing	(126)	(124)	(124)
Frais fixes opérations	(273)	(264)	(262)
Coûts immobiliers	(139)	(138)	(135)
Coûts de supports	(15)	(15)	(15)
ROC Villages	20	9	(4)

ROC Villages 2013 publié	9
Change	(0)
ROC Villages 2013	9
Impact volume	(16,7)
Mix/prix	(1,8)
Variation Marge s/ coûts variables	(18,5)
Frais fixes commerciaux & marketing	0
Frais fixes opérations	2
Coûts immobiliers	3
Coûts de supports	(0)
ROC Villages 2014	(4)

❖ Amériques

(en M€)

A taux de change constant	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Villages	187	196	209
Autres revenus (dont revenus interzones)	74	69	78
Total revenus	261	264	287
Marges/ coûts variables	171	172	189
% Revenus	65,4%	65,2%	66,0%
Frais fixes commerciaux & marketing	(29)	(31)	(32)
Frais fixes opérations	(110)	(110)	(116)
Coûts immobiliers	(20)	(21)	(22)
Coûts de supports	(3)	(3)	(3)
ROC Villages	8	8	16

ROC Villages 2013 publié	8,6
Change	(0,1)
ROC Villages 2013	8,5
Impact volume	7
Mix/prix	10
Variation Marge s/ coûts variables	17
Frais fixes commerciaux & marketing	(2)
Frais fixes opérations	(6)
Coûts immobiliers	(1)
Coûts de supports	(0)
ROC Villages 2014	16

❖ Asie

(en M€)

A taux de change constant	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Villages	173	182	186
Autres revenus (dont revenus interzones)	26	26	29
Total revenus	199	207	214
Marges/ coûts variables	123	130	138
% Revenus	61,8%	62,7%	64,3%
Frais fixes commerciaux & marketing	(28,7)	(32,4)	(34)
Frais fixes opérations	(36,5)	(36,7)	(39)
Coûts immobiliers	(19,1)	(20,0)	(21)
Coûts de supports	(2,6)	(2,8)	(3)
ROC Villages	36	38	41

ROC Villages 2013 publié	37
Change	1
ROC Villages 2013	38
Impact volume	(0,7)
Mix/prix	8,4
Variation Marge s/ coûts variables	7,7
Frais fixes commerciaux & marketing	(2)
Frais fixes opérations	(2)
Coûts immobiliers	(1)
Coûts de supports	(0)
ROC Villages 2014	41

3.2.3. Compte de résultat consolidé

(en M€)

	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires Groupe ⁽¹⁾	1 459	1 408	1 381
ROC Villages	62	55	53
ROC Patrimoine	(26)	(22)	(25)
Autre Résultat Opérationnel	(14)	(19)	(15)
Résultat Opérationnel	22	14	13
Résultat Financier	(8)	(11)	(13)
Sociétés mises en équivalence	1,6	2	2
Impôts	(13,4)	(14)	(11)
Résultat net	2	(9)	(9)

(1) Comprend 13 M€, 8 M€ et 5 M€ de chiffre d'affaires de promotion immobilière respectivement pour 2012, 2013 et 2014

Le résultat opérationnel est quasi-stable malgré un ROC Patrimoine à (25) M€ qui intègre principalement (13) M€ de coûts liés à la sortie des villages non stratégiques et (6) M€ de coûts de développement / construction.

L'Autre Résultat Opérationnel s'établit à (15) M€ et comprend des coûts de restructuration pour (6) M€, en baisse par rapport à l'an dernier, et des autres coûts et litiges non récurrents pour (8) M€.

Résultat net avant impôts et éléments non récurrents

(en M€)

	2012	2013	2014
Résultat Net avant impôts et éléments non récurrents	35	32	28
Plus value de cessions	22	3	-
Impairment / mise au rebut / sortie de villages / autres *	(32)	(15)	(14)
Coûts de restructuration	(10)	(10)	(6)
Litiges et autres	0	(6)	(6)
Résultat Net avant impôts	15	4,5	2
Impôts	(13)	(13,8)	(11)
Résultat net	2	(9)	(9)

* *yc notamment les coûts fixes de certains villages fermés temporairement pour cause d'évènement exceptionnel*

Le Résultat Net avant impôts et hors éléments non récurrents est positif depuis 5 ans et s'établit à 28 M€.

Cependant, des facteurs exceptionnels pèsent encore sur la rentabilité nette en 2014. Ils comprennent principalement :

- (13) M€ de coûts de sortie et de fermeture de villages non stratégiques, dont près de (6) M€ pour la sortie du village 3 Tridents saisonnier de Djerba La Fidèle en Tunisie et (6) M€ de charges sur des villages non exploités en 2014,
- (6) M€ de coûts de restructuration – en baisse de 4 M€ par rapport à l'an dernier,
- enfin, 6 M€ d'autres coûts, comprenant notamment 3 M€ de coûts liés aux Offres Publiques d'Achat et une provision de 4 M€ sur créances et avances consenties au propriétaire du village de Belek.

Autres postes du compte de résultat

Résultat financier

(en M€)

	2012	2013	2014
OCEANE / ORANE	(7)	(7)	(5)
Autres produits et charges d'intérêts	(6)	(4)	(3)
Produits et charges d'intérêts	(13)	(10,5)	(8)
Cession de titres & provisions	4	(0,3)	(0)
Résultat de change et autres	1	(0,5)	(5)
Résultat financier	(8)	(11,3)	(13)
Dettes nettes moyennes	(168)	(157)	(118)
Coût de la dette "comptable"	7,7%	6,7%	6,6%
Coût de la dette hors impact IFRS	6,7%	5,6%	3,9%

Le résultat financier à (13) M€ intègre principalement :

- une charge d'intérêt qui diminue de 2,7 M€, corollaire de la baisse de 39 M€ de la dette nette moyenne lié principalement à la conversion des 3 445 011 OCEANES

pour 56 M€. Cette charge d'intérêt a été divisée par 2 entre 2011 et 2014 ;

- le résultat de change intègre 2 impacts cette année : tout d'abord, les effets classiques de l'écart entre les cours couverts et les cours réels de l'année, et donc peu comparables d'une période à l'autre pour un montant de (2) M€, mais aussi des pertes à hauteur de (2) M€ suite aux délais de rapatriement de 2 monnaies de pays commerciaux que sont l'Ukraine et l'Argentine.

3.2.4 Situation financière consolidée

Actif	10.12	10.13	10.14
Immobilisations Corporelles	815	751	748
Immobilisations Incorporelles	80	82	87
Immobilisations Financières	90	91	101
S/T immobilisations	985	924	936
Subventions	(30)	(27)	(24)
Total de l'actif	955	897	912

Passif et capitaux propres	2012	2013 Retraité*	2014
Capitaux propres et Intérêts minoritaires	522	469	523
Provisions	48	52	48
Impôts différés nets	27	24	19
BFR	240	225	259
Dettes financières nettes	118	127	63 ⁽¹⁾
Total Passif	955	897	912

* *Changement de méthode comptable relatif à la norme IAS 19 révisée (Provision pour retraite +3M€ / Capitaux propres (3) M€)*

	2012	2013	2014
Gearing	23%	27%	12%
BFR / CA villages	16,6%	16,1%	18,8%
Capitaux employés moyens ⁽²⁾ / CA Villages	51%	50%	48%

(1) *Après la conversion de 3 445 011 OCEANES pour 56 M€*

(2) *Capitaux employés moyens : (Actif immobilisé net de subvention - BFR) à l'ouverture & à la clôture / 2*

La principale variation bilancielle concerne la réduction de la dette nette, divisée par 2 par rapport à 2013, qui bénéficie de la conversion des OCEANES pour 56 M€ et de la progression du Free-Cash-Flow. Elle s'établit dorénavant à 63 M€ contre 127 M€ l'an dernier. Le ratio d'endettement diminue de 15 points à 12%, niveau historiquement bas pour le Groupe.

Les immobilisations augmentent de 12 M€, principalement du fait d'un écart de change positif de 16 M€ qui concerne les actifs détenus en Amérique du Nord. Il s'agit d'un impact de conversion sans effet sur la trésorerie.

Les capitaux employés moyens représentent désormais 48% du Chiffre d'Affaires 2014, alors qu'ils s'élevaient à 55% en 2011, reflet de la baisse de l'intensité capitalistique du Groupe.

Le Besoin en Fonds de Roulement, qui est une ressource pour le Groupe, s'élève à 259 M€. Il atteint 18,8% du chiffre d'affaires, en hausse par rapport à 2013.

Enfin, les covenants bancaires sont largement respectés.

3.2.5. Trésorerie et capitaux

Tableau de financement

(en M€)

Publié	2012	2013	2014
Résultat Net	2	(9)	(9)
Amortissements	66	65	65
Autres	(11)	(3)	11 ⁽¹⁾
Marge brute d'autofinancement	57	53	67
% du chiffre d'affaires	3.9%	3.8%	4.9%
Variation du BFR et provisions	6	14	13
Fonds dégagés par l'exploitation	63	67	80
Investissements	(50)	(62)	(68)
Cessions	42	1	3
Free Cash Flow	55	6	15
Conversion des Océanes	-	-	56
Change et autres	(8)	(15)	(7)
Diminution de l'endettement net	47	(9)	64
Dette nette ouverture	(165)	(118)	(127)
Dette nette clôture	(118)	(127)	(63)
Free Cash Flow hors cessions et coûts de sorties	36	12	21

(1) Dont 8M€ d'impairment (cf. ROC Patrimoine)

Les fonds dégagés par l'exploitation sont en croissance de 13 M€ par rapport à 2013 et s'établissent à 80 M€. La Marge Brute d'Autofinancement ramenée en pourcentage du Chiffre d'Affaires Villages progresse de 1 point, à près de 5% du chiffre d'affaires.

Le Free-Cash-Flow est positif et en croissance à +15 M€ malgré un niveau d'investissement en augmentation de 6 M€ par rapport à l'an dernier, pour un total de 68 M€. Hors cessions et coûts de sorties, le Free-Cash-Flow s'élève à +21M€.

La dette nette s'établit à 63 M€ au 31 octobre 2014, divisée par 2 par rapport à l'an dernier.

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€)

	2012	2013	2014
Fonds dégagés par l'exploitation	63	67	80
Frais financiers payés	11	12	10
Autres	(3)	0	(3)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	71	79	87

Investissements

	2012	2013	2014
Investissements			
Corporels	(41)	(50)	(52)
Incorporels	(7)	(8)	(13)
Financiers	(2)	(4)	(3)
Total investissements	(50)	(62)	(68)

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Cancun au Mexique (7,7) M€ et Rio Das Pedras au Brésil (5,7) M€.

Cessions

(en M€)

	2012	2013	2014
Cessions			
Sorties de périmètre	39	7	0
Autres	3	(6)	3
Total cessions	42	1	3

Information sur l'endettement net du groupe

La structure de l'endettement financier net au 31 octobre 2014 est la suivante :

	10.12	10.13	10.14	Rappel des covenants
Liquidité	158	164	151	-
Dette Nette	(118)	(127)	(63)	-
Dette Nette/EBITDA bancaire ⁽¹⁾	0,86	0,99	0,49	< 2,50
EBITDAR bancaire ⁽²⁾ / (Intérêts + loyers)	1,7	1,7	1,8	> 1,40
EBITDAR bancaire ⁽²⁾ / Frais financiers ajustés ⁽³⁾	25x	30x	54x	-
Gearing	22,6%	26,9%	12,0%	< 100%

⁽¹⁾ Ebitda bancaire = Ebitda village retraité des commissions sur cartes de crédit

⁽²⁾ Ebitdar bancaire = Ebitdar village retraité des commissions sur cartes de crédit

⁽³⁾ 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 divisé par deux sa dette nette suite à la conversion de 3 445 011 OCEANES pour 56 M€.

Au 31 octobre 2014, les liquidités du Groupe s'élèvent à 151 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

En 2014, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation des sources de financement, notamment en renégociant favorablement les termes et conditions de la ligne de crédit syndiqué qui voit sa maturité étendue de décembre 2014 à décembre 2015. Par ailleurs, l'emprunt obligataire s'est fortement réduit à la suite de la conversion de 3 445 011 OCEANes sur l'exercice 2014.

Information concernant toutes restrictions à l'utilisation des capitaux et ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte sur les opérations du Groupe

Les emprunts 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 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).

Liquidité et sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements du Groupe

Indépendamment des offres publiques en cours (cf. partie 6.3 - « Le capital et l'actionnariat »), la Société a renégocié sa ligne de crédit syndiqué en prolongeant sa maturité à décembre 2015 afin d'assurer les liquidités nécessaires et faire face à la fois à son cycle d'exploitation, mais aussi à son plan d'investissements des 12 mois à venir.

Certains financements (l'OCEANE, l'emprunt « Schuldschein » et la ligne de crédit syndiqué) ont des clauses de changement de contrôle exerçables à la main des créanciers. En cas de succès d'une des offres publiques et si les créanciers en font la demande, ces financements seraient exigibles. Les initiateurs des offres publiques prévoient des lignes de refinancement pour faire face à ces éventuelles demandes.

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, § 18.4.1 ».

3.2.6 Etat du patrimoine immobilier - villages en propriété

	VNC 31.10.13 ⁽¹⁾	VNC 31.10.14 ⁽¹⁾
I. Actifs destinés à être vendus	8	8
II. Actifs adossés à des emprunts dédiés	64	65
III. Actifs potentiellement refinançables à court-terme	178	189
IV. Autres actifs Villages ⁽²⁾	345	335
Total Actifs corporels Villages en propriété	595	598

(1) net de subventions

(2) Suite à la renégociation de la ligne de crédit syndiqué de 100 M€ en août 2014, le nantissement des titres des sociétés du Groupe dont les actifs figuraient en "Autres actifs Villages" et qui garantissait la ligne de crédit, a été levé.

Club Méditerranée possède 189 M€ d'actifs répartis sur quelques villages qui pourraient faire l'objet d'opérations de financement ou de refinancement.

3.3 • PERSPECTIVES 2015

3.3.1. Capacité Hiver 2015

(en milliers de JH)

	H 13	H 14	H 15	Var 15 vs 14
2 / 3 Tridents	23%	22%	20%	-2pts
4 / 5 Tridents	77%	78%	80%	+2pts
Europe-Afrique	2 703	2 715	2 659	- 0,6%
Amériques	1 550	1 519	1 540	+ 0,0%
Asie	887	1 031	1 029	+ 0,3%
Total	5 140	5 265	5 228	- 0,2%

La capacité en 4 et 5 Tridents progresse de 2 points sur l'Hiver 2015, représentant désormais 80% de la capacité du Groupe.

Au total, sur l'Hiver 2015, la capacité est globalement stable, à -0,2%, par rapport à l'Hiver dernier, et ce dans toutes les zones géographiques :

- En Europe-Afrique, la fermeture du village 3 Tridents de Val Thorens d'une capacité de 358 lits ainsi que les impacts liés aux fermetures des villages de Pompadour, El Gouna et Belek sont globalement compensés par l'ouverture du nouveau flagship Val Thorens Sensations 4 Tridents d'une capacité de 800 lits ;
- En Asie, l'ouverture du village de Dong'ao Island en Chine est compensée par des réductions de capacité dans le cadre de travaux de rénovations réalisés dans les villages de Cherating et Bali ;
- En Amériques, la capacité est stable.

3.3.2. Niveau de réservations pour l'Hiver 2015 arrêtées au 22 novembre 2014 et perspectives 2015

Niveau de réservations à date

A taux de change constant	Cumulé au 22.11.2014	8 dernières semaines
Europe-Afrique	+ 0,1%	- 18,8%
Amériques	+ 12,8%	+ 4,8%
Asie	+ 4,8%	- 5,9%
Total Club Med	+ 2,7%	- 12,4%

Les réservations cumulées à la date du 22 novembre 2014 sont en avance de 2,7% par rapport à l'Hiver 2014. A la même époque l'an dernier, les 2 tiers des réservations de l'hiver avaient été enregistrés. Toutes les zones géographiques sont en progression, en particulier en Amériques et en Asie.

La croissance de 12,8% en zone Amériques est tirée par un contexte économique plus porteur dans cette région du monde.

Le dynamisme de la zone Asie à 4,8% repose, en particulier, sur les très bonnes performances de la Chine.

L'Europe-Afrique affiche des prises de commandes stables par rapport à l'hiver dernier. En France, les réservations sont également stables, dans un marché (Individuels) qui continue d'être orienté à la baisse, à -6% selon les données SETO à fin septembre 2014. Hors France, la zone bénéficie d'une dynamique positive tirée par certains marchés tels que le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud et la Russie.

Les 8 dernières semaines sont marquées par un fort recul de la zone Europe-Afrique à moins 18,8% compte tenu du contexte géopolitique et sanitaire qui pèse sur l'attractivité de certaines destinations. En Asie, le ralentissement des réservations à -5,9% résulte d'un effet phasing lié au décalage des vacances de Chinese New Year par rapport à l'an dernier.

Perspectives 2015

En 2015, les coûts relatifs à la sortie/fermeture des villages non stratégiques enregistrés en ROC Patrimoine devraient être limités, les intérêts de la dette diminués, ainsi que les frais d'OPA.

En conséquence, le résultat net du Club Med devrait être positif en 2015, hors dégradation supplémentaire de l'environnement.

3.3.3. Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événements significatifs après la clôture. L'évolution des Offres Publiques d'Achat est présentée en partie 6.3 - « Le capital et l'actionariat ».

3.3.4. Informations diverses

Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains brevets ou contrats-approvisionnements

Néant

Faits exceptionnels et litiges

Il n'y a pas eu, sur l'exercice 2014, 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 2.3.1.2. tenant compte des dernières évolutions sur le litige FEDER post-clôture.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'Offre Publique (article L.225-100-3 du Code du Commerce)

Le contrat d'émission des OCEANES et deux contrats de financement (la ligne de crédit syndiqué et le prêt de 20 M€ à échéance 2018) contiennent des clauses de changement de contrôle. De même, l'accord de distribution avec Thomas Cook France, l'accord de partenariat stratégique conclu avec Air France et un contrat de management contiennent des clauses de changement de contrôle.

Ces éléments sont détaillés dans la note en réponse publiée par la Société dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par Gaillon Invest II et Fidelidade et visée par l'AMF le 14 octobre 2014.

Par ailleurs, figure dans la partie 2.2 du présent document sur la rémunération des dirigeants, la description des accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les principaux salariés de Club Méditerranée, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Transactions entre les parties liées

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

Conventions visées par l'article L.225-102-1 dernier alinéa du Code de Commerce et autres conventions

Il n'y a pas eu, sur l'exercice 2014, de conventions relevant de l'article L.225-102-1 dernier alinéa du Code de Commerce.

Le Conseil d'Administration du 27 novembre 2014 a réexaminé la convention conclue entre la Société et la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée en vue de faire bénéficier cette dernière de diverses contributions de la Société pour pouvoir exercer son activité. Il a pris acte de son déclassé du fait que la procédure afférente aux conventions règlementées ne lui est plus applicable compte tenu du caractère courant de cette convention et des conditions normales appliquées.

3.4 • 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 2014 se clôt par un résultat net de (29) M€ contre un résultat de (23) M€ pour l'exercice clos le 31 octobre 2013.

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 (loi LME) et Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris par application de l'article L. 144-6-1 du Code de Commerce.

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

Dans le cadre de la loi 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 :

(en M€)

	Echu	1 à 30 jours	31 à 60 jours	Total
Dettes fournisseurs inscrites 2014	2	25	2	29
Dont factures en litige	2			
Dettes fournisseurs inscrites 2013	2	26	2	30
Dont factures en litige	2			

Ce montant ne tient pas compte des factures non parvenues à la date d'établissement des comptes annuels s'élevant à 37 M€, contre 41 M€ en 2013, ni des dettes fournisseurs hors périmètre de la loi LME s'élevant à 26 M€ contre 17 M€ en 2013.






4 - RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 - INTRODUCTION, ENJEUX ET GOUVERNANCE RSE.....	p75
4.1.1. Gouvernance de la RSE	
4.1.2. Prise en compte des parties prenantes et modalités de définition des enjeux-clés RSE	
4.1.3. Programme RSE « Globe Members » et Fondation Club Méditerranée	
4.1.4. Reconnaissances externes	
4.2 - RAPPORT SOCIAL	p80
4.2.1. Emploi	
4.2.2. Organisation du temps de travail	
4.2.3. Relations sociales	
4.2.4. Santé, sécurité et bien-être au travail	
4.2.5. Formation et développement des talents	
4.2.6. Egalité de traitement	
4.2.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	
4.3 - RAPPORT SOCIÉTAL	p93
4.3.1. Communautés : respecter et contribuer	
4.3.2. Achats responsables	
4.3.3. Clients : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable	
4.3.4. Récapitulatif des actions engagées en faveur des droits de l'Homme	
4.4 - RAPPORT ENVIRONNEMENTAL.....	p102
4.4.1. Eléments généraux de la politique environnementale	
4.4.2. Pollution et gestion des déchets	
4.4.3. Utilisation durable des ressources	
4.4.4. Changement climatique	
4.4.5. Protection de la biodiversité	
4.4.6. Sensibiliser les GM® et former les GO®-GE	
4.5 - INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT	p120
4.5.1. Informations complémentaires : indicateurs RSE sociaux	
4.5.2. Informations complémentaires : indicateurs RSE sociétaux	
4.5.3. Informations complémentaires environnementales	
4.5.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant	

4.1 • INTRODUCTION, ENJEUX ET GOUVERNANCE

RSE

Le rapport RSE a été rédigé selon les principes de l'article 225 du Grenelle.2 (Voir attestation de présence et de sincérité au § 4.5.4). Des tables de correspondance avec le Grenelle.2 et avec la GRI-4 sont présentées dans la partie 7.3.3

Retrouvez des informations complémentaires pour chaque sujets suivis du signe «  » sur le site : www.clubmed-corporate.com >> informations réglementées >> rapports annuels et semestriels.

Le tourisme est un secteur aux impacts environnementaux, sociaux et sociétaux nombreux et controversés, positifs comme négatifs. Club Méditerranée se trouve exposé à une exigence de responsabilité d'autant plus élevée qu'il est un acteur historique et emblématique de ce secteur. Sa stratégie de montée en gamme, son implantation dans des sites d'exception, son positionnement de marque associé au bonheur et sa politique « Asset Right » contribuent à renforcer cette exposition.

Cependant, les impératifs de responsabilité sociale et environnementale ne sont pas considérés par Club Méditerranée sous le seul angle de contraintes à gérer ou de risques à prévenir, mais comme intimement liés à sa raison d'être et à ses valeurs fondatrices. La prise en compte de ces éléments nourrit en profondeur l'ensemble des actifs : la marque, le produit mais aussi la marque employeur, et la marque développeur (« license to operate »).

De plus, l'ambition du Groupe, au moment d'accompagner l'ouverture de nouveaux villages, en particulier dans des pays émergents qui souvent s'ouvrent au tourisme, est de contribuer à montrer la voie d'un tourisme plus durable donc plus désirable dans ces nouvelles destinations, et d'y être une référence également en matière de RSE.

4.1.1. Gouvernance de la RSE

La Direction du Développement Durable ⁹ de Club Méditerranée a été créée en 2005. Elle est chargée de définir, en liaison avec le Comité de Direction Générale, les orientations prioritaires en matière de RSE et d'accompagner les différentes entités et directions du Groupe dans une démarche de progrès pour mieux appréhender et gérer les impacts de leurs activités sur l'environnement et la société.

En 2014, les équipes de la DDD et de la Fondation d'Entreprise de Club Méditerranée ont été réunies pour former un pôle Développement Durable et Mécénat, reflétant ainsi la proximité de leurs valeurs et de leur vision partagée, et permettant d'optimiser les synergies entre elles, tout en conservant leurs singularités.

La Mission Handicap est également rattachée à cette nouvelle Direction.



La Direction du Développement Durable et du Mécénat est aujourd'hui composée de sept personnes, localisées au siège à Paris et au bureau de Lyon. Ses équipes s'appuient également sur un réseau de correspondants métiers et/ou géographiques, ainsi que sur des chargés de mission (les « Green Globe Trotters », voir § 4.4.1.4) qui soutiennent notamment le déploiement de la démarche de certification Green Globe dans les villages.

Le Directeur du Développement Durable et du Mécénat reporte au Directeur des Ressources Humaines Groupe, qui est membre du Comité de Direction Générale.

Depuis 2012, la démarche RSE et ses avancées sont présentées lors de l'Assemblée Générale de la Société.

4.1.2. Prise en compte des parties prenantes et modalités de définition des enjeux-clés RSE

Prise en compte des parties prenantes

Dès sa création, la DDD a lancé simultanément plusieurs travaux de fond afin d'asseoir sa démarche sur des bases solides et son appréciation des enjeux prioritaires. En 2005 et 2006, ont ainsi été menés : une analyse documentaire et une consultation d'experts , une notation extra-financière (par la société BMJ), une étude auprès de 1000 clients et prospects, la première Analyse du Cycle de Vie (ACV) d'un village de vacances, avec la société BIO IS  et un état des lieux interne. Suite à ces travaux, des axes prioritaires ont été définis.

En 2012, un chantier « Vision DD » a été lancé afin de réactualiser la feuille de route. En 2013, les nouvelles orientations ont été approfondies et discutées avec les Business Units (BU), pour aboutir à un programme durable revisité, pour les années 2014-2020 (voir § 4.1.3).

⁹Direction du Développement Durable (DDD)

Principaux modes et canaux d'écoute des différents groupes de parties prenantes

Parties prenantes	Modalités d'écoute	Référentiels sectoriels exprimant des attentes transversales à l'ensemble des parties prenantes
Clients	<p>Remontées des équipes opérationnelles et commerciales</p> <p>"GM Feedback", courriers clients, commentaires sur site (ex TripAdvisor) et réseaux sociaux</p> <p>Remontées des « Green Globe Trotters » (échanges directs formalisés avec des GM® en Village sur le développement durable)</p> <p>Etudes sur les tendances consommation /tourisme durable Etudes Marketing Ad Hoc</p>	<p>Analyses sectorielles des enjeux prioritaires menées par différentes entités sur la base de la consultation de panels de parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - GRI Sustainability Topics for Sectors, - Gobar Sustainable Tourism Criteria, - référentiel Green Globe, - et autres référentiels de certification du tourisme durable , - Guide Oxfam-Calvert-Ceres sur le management des impacts du changement climatique par secteur - etc ..
Collaborateurs	<p>Accueil par les équipes des démarches développement durable</p> <p>Dialogue social (CEDS en particulier)</p> <p>Remontées des équipes RH et opérationnelles</p> <p>Etudes internes auprès des collaborateurs (SECOR, SORGEM, étude sur les risques psychosociaux, baromètre interne GO-GE Voice..)</p>	<p>Résultats et référentiels des notations extra financières et analyses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - BMJ, - Vigéo, - Gaia Index, - Sustainalytics, ...
Communautés	<p>Retours des directions opérationnelles locales et des Directions Développement et Construction, Présidence, Secrétariat Général</p> <p>Relations fournisseurs locaux</p> <p>Etudes d'impact social</p> <p>Relations sociales avec représentants du personnel local</p> <p>Retours via les partenaires de la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée</p>	<p>Chantier "vision DD" Ateliers printemps 2012:</p> <p>Synthèses des regards des investisseurs, des médias, des études marketing , du benchmark concurrence, et input de 15 collaborateurs issus de différents métiers</p>
Société civile	<p>Retours d'associations partenaires (partenariats Groupe ou locaux, sociétaux ou environnementaux : ex: Agrisud, Turtle Sanctuary, Parc de la Vanoise, ECPAT,...)</p> <p>Dialogue avec experts scientifiques et académiques (GIEC, ISIGE, Expédition Méd,..)</p> <p>Enjeux environnementaux: référentiels sectoriels GRI, CDP, Water DP</p> <p>Analyse de Cycles de Vie (2006)</p>	<p>Veille sur le tourisme durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veille documentaire et médiatique sur le tourisme durable - relations continues avec des experts RSE, Tourisme, et Tourisme durable - partage avec des entreprises du secteur - participation à des travaux sectoriels, (normalisation : ex : étiquetage environnemental, référentiels spas ...)
Investisseurs	<p>Demandes et feedback des investisseurs et des bailleurs</p> <p>Retours des équipes de la Direction du Développement et de la Construction</p>	
Fournisseurs	<p>Remontées des acheteurs et des fournisseurs</p> <p>Site fournisseurs Club Méditerranée : www.suppliers.clubmed.com</p> <p>Conventions fournisseurs</p>	

Enjeux clés et matrice de matérialité

Le produit touristique est un produit territorialisé, fruit de l'assemblage de nombreuses prestations. A ce titre, il a des impacts multiples qu'il est nécessaire de hiérarchiser.

Une analyse approfondie de la pertinence des différents enjeux au regard des attentes des parties prenantes a permis de formaliser les enjeux prioritaires. Le graphique ci-après résume ces priorités.

Plus de 200 thèmes regroupés en une cinquantaine d'enjeux ont été identifiés à partir des études menées depuis 2005 par la DDD et des référentiels sectoriels.

Ces enjeux ont été « filtrés » au regard des quatre questions-clés de la norme AA1000 (existence d'une politique interne sur le sujet, impact financier potentiel, intérêt social pour l'enjeu, expression formelle d'un intérêt par les parties prenantes vis-à-vis du Groupe sur l'enjeu). 27 enjeux prioritaires ont été retenus.

Chacun des 27 enjeux retenus a été noté selon les attentes de chaque partie prenante (collaborateurs, communautés, sociétés civiles, clients, investisseurs, fournisseurs, référentiels sectoriels). Cette notation a été réalisée en interne en s'appuyant sur la connaissance professionnelle acquise au fil des remontées de l'ensemble des parties prenantes (*voir plus haut, le tableau sur les modalités d'écoute*).

Les 27 enjeux ont ensuite été notés en fonction de leur impact « business » (financier, image, commercial, règlementaire, opérationnel, et selon leur importance dans le Groupe : appartenance au Programme Globe Members, couverture géographique, niveau d'appropriation interne de l'enjeu).

La méthodologie du test de matérialité a fait l'objet d'une revue par l'organisme tiers indépendant.

Ces enjeux et les politiques mises en place pour y répondre sont explicités dans chacune des parties ou sous-parties où ils sont traités.



4.1.3. Programme RSE « Globe Members » et Fondation Club Méditerranée

Programme RSE « Globe Members »

Le programme durable a été baptisé « Globe Members » en 2013. Ce nom traduit la volonté d'utiliser la capacité d'entraînement du Club sur ses GM®, GO® et GE, et sur sa sphère d'influence au sens large. C'est le programme d'une entreprise pionnière, qui a toujours eu une vision responsable de son métier, et dont l'ambition est de continuer à montrer la voie d'un tourisme plus durable, donc plus désirable.



« Globe Members » fédère et met en avant onze axes prioritaires. Ce qui n'empêche pas la poursuite d'un travail de fond en continu sur l'ensemble des thèmes RSE.

Le déploiement progressif du programme est détaillé dans chacune des sous-parties concernées.

Au-delà de la responsabilité : la solidarité, avec la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée

Les enjeux de mécénat et de solidarité sont distincts des enjeux de responsabilité. Ils sont adressés essentiellement au travers de la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée ainsi que, plus récemment, au travers des Amis de la Fondation Club Méditerranée. Certains projets sont à la croisée des domaines du mécénat et du développement durable.

(Voir § 4.3.1.3)

			
<p>SPÉCIALISTE DES SITES DE RÊVE, CONSCIENT DE LEUR FRAGILITÉ</p> 	<p>PIONNIER DU TOURISME DANS LE MONDE, CONVAINCU QU'IL DOIT CONTRIBUER ACTIVEMENT AU DÉVELOPPEMENT LOCAL</p> 	<p>INVENTEUR DES GO®, GE ET GM®, PARTISAN DU « BONHEUR DE SE RÉVÉLER »</p> 	<p>PLUS DE 37 ANS DE SOLIDARITÉ ANIMÉS PAR PLUS DE 2000 GO® ET GE ENGAGÉS</p> 
<p>Pionnier en éco-construction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer la certification durable pour la construction • Promouvoir l'innovation verte <hr/> <p>Leader en gestion environnementale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certifier Green Globe 100% des Villages  <hr/> <p>Accélérateur de changement auprès des GO®, GE et GM®</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer les Villages Econature • Sensibiliser petits et grands 	<p>Soucieux du respect de ses hôtes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser au respect des pays d'accueil et lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme <hr/> <p>Soutien de la production locale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer les achats locaux et soutenir et développer l'agriculture paysanne locale avec AGRISUD 	<p>Développeur de talents</p> <ul style="list-style-type: none"> • Former pour développer : Université des Talents • Offrir des parcours riches et diversifiés <hr/> <p>Engagé pour la diversité & l'égalité des chances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire vivre et travailler ensemble des personnes d'horizons différents, en ne discriminant que par le talent <hr/> <p>Persuadé que les GO® et GE heureux font les GM® heureux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer plus qu'un métier... une expérience de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication des GO® et GE • L'international • La proximité • L'enfance • L'insertion par le sport • Les congés solidaires • L'engagement des GM® avec les Amis de la Fondation
<p>www.clubmed-corporate.com</p>		<p>www.clubmed.fr/fondation</p>	

4.1.4. Reconnaissances externes

La reconnaissance des avancées de Club Méditerranée en matière de RSE jusqu'en 2013 se traduit en particulier dans les notes et classements attribués par les agences de notation extra-financière.

Il est à noter qu'en 2014, le Groupe n'a pas fait l'objet de notation non sollicitée.

Le Groupe répond au CDP Climate Change depuis 2006 et rend sa réponse publique depuis 2013. La note attribuée en 2014 est de 83 B (vs. 70 C en 2013), ce qui traduit une progression de la performance et de la transparence (avec notamment la vérification des émissions publiées par un organisme tiers indépendant) et un score au-dessus de la moyenne (81 B) des entreprises françaises ayant répondu.

EVOLUTION DES NOTATIONS EXTRA FINANCIERES

	2011	2012	2013	2014
Notation GAIA INDEX d'ETHIFIANCE (2) - Non Sollicitée				
Note globale extra financière	71.59%	78.41%	81.82%	-
Classement Panel Gaia	nc	nc	16 ^e / 230	-
Classement sectoriel (Services)	nc	11 ^e / 94	8 ^e / 96	-
Classement par segment de chiffre d'affaire (> 500 M€)	nc	21 ^e / 80	15 ^e / 87	-
Notation SUSTAINABILITICS - Non Sollicitée				
Classement sectoriel mondial (consumer service) (1)	-	-	4 ^e / 99	-
Classement mondial des entreprises du Tourisme (1)	-	-	2 ^e / 20	-
Note Gouvernance (mini-maxi du secteur) (2)	-	-	56 (42-88)	-
Note Social (mini-maxi du secteur) (2)	-	-	79 (45-80)	-
Note Environnement (mini-maxi du secteur) (2)	-	-	65 (34 - 77)	-
Notation CDP Climate Change				
Score transparence / 100	-	-	70	83
Groupe de performance (3)	-	-	C	B

(1) classement sur le nombre d'entreprise du panel

(2) note et entre parenthèse : note mini et maxi du secteur

(3) note de A (meilleure note) à E (moins bonne note)

	2011
Notation VIGEO (4) - Non Sollicitée	
Ressources humaines	43 (++)
Environnement	44 (+)
Comportement sur les marchés	44 (=)
Gouvernance	46 (-)
Engagement sociétal	58 (++)
Droits Humains	64 (+)

(4) note chiffrée et entre parenthèse : positionnement par rapport au secteur

4.2 RAPPORT SOCIAL

Le reporting RH Monde et le pilotage des indicateurs sociaux du Groupe sont réalisés à partir de l'application informatique HELIOS (PeopleSoft). Le processus de reporting des données est centralisé au siège et réalisé sans paliers de consolidation intermédiaires. Le protocole de reporting social détaille de manière exhaustive les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs. Lorsque certaines données ne sont pas disponibles ou non fiables, le périmètre en est restreint et ce dernier est précisé.

Voir le tableau des indicateurs sociaux et la note méthodologique des indicateurs sociaux au § 4.5.1

Le modèle social de Club Méditerranée est fondé sur la proposition d'une expérience de vie pour tous ses salariés, ainsi que sur la mobilité géographique et la promotion interne pour ses potentiels.

Les équipes sont très diversifiées, avec un ancrage territorial fort (trois quart de salariés sont nationaux) qui contribue à la vitalité des bassins d'emploi autour des villages, ainsi qu'à des perspectives offertes à ces collaborateurs locaux de bénéficier de mobilités. Dans les villages, la multi-culturalité, l'interaction particulière entre GO® et GM® et la forte visibilité des équipes contribuent à l'originalité et à l'attractivité de ce modèle. Les notions de diversité des équipes et de bien-être des collaborateurs y sont d'autant plus essentielles qu'elles impactent directement le produit, puisqu'elles font partie de l'expérience vécue par le GM®.

Dans un monde dans lequel la mobilité géographique des travailleurs est de plus en plus contrainte par l'évolution des réglementations et où la digitalisation modifie en profondeur les comportements, faire vivre ce modèle, attirer et développer les talents pour accompagner la poursuite de la montée en gamme et le développement de nouveaux villages représentent des enjeux clés pour le Groupe.



Club Méditerranée a reçu le « **Trophée d'Honneur – Stratégie et Innovation RH** » lors des « **Victoires du Capital Humain** » remises à Paris en décembre 2014. Le Jury a particulièrement apprécié la capacité du Club Med à mettre au cœur de sa stratégie RH les GO® et les GE. Il s'est appuyé sur les résultats du baromètre interne « GO-GE Voice » et sur la démarche mondiale et multiculturelle de cette étude on-line. Il a apprécié la façon dont l'Esprit Club Med est partagé et incarné sur le site interne « enjoy! », le Village Virtuel du Club portant la culture unique de l'entreprise. Il a souligné, la constance, depuis 10 ans, dans la conduite du changement participative mettant en avant le « mode projet » et la co-construction dans la montée en gamme du Club Med. La qualité des réalisations concernant la « Marque Employeur », le « Campus Talents » ou le « Master Chefs de Village » a également contribué à séduire les professionnels des RH.

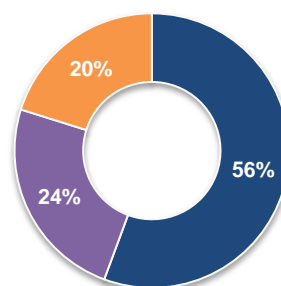
4.2.1 Emploi

En 2014, Club Méditerranée compte 22 718 salariés qui correspondent à 12 811 équivalents temps plein (ETP) (dont 84% pour les villages) et 36 468 affectations.

L'évolution moyenne du nombre d'ETP sur les trois dernières années reste stable (-0.1%).

Répartition des effectifs GO®-GE par BU en 2014 - en ETP
(Périmètre Monde hors Corporate)

■ Europe Afrique ■ Amériques ■ Asie



En raison de l'expérience de vie souvent recherchée en tant que telle par les recrues, quelle que soit leur nationalité, l'emploi dans les villages se caractérise par :

- un fort taux de contrats saisonniers (59%), du fait de la saisonnalité des villages eux-mêmes ;
- un taux de moins de 25 ans de 19%
- et un taux de « primo saisonniers » (TR, taux de recrutement¹⁰) de 20%.

Les équipes sont généralement plus étoffées dans un village Club Med que dans un hôtel classique (en ETP par lit) car les prestations et activités proposées y sont plus nombreuses. On distingue :

- les postes de GE, correspondant surtout aux métiers de l'hôtellerie traditionnelle et « back office » (hébergement, restauration, services techniques,...), essentiellement sédentaires, et représentant 62% des ETP,
- les postes de GO®, orientés vers les animations d'activités et le contact direct avec le client, et où l'on retrouve l'essentiel des postes à mobilité géographique. Il en résulte une grande multi-culturalité des équipes (7 nationalités ou plus dans 90% des villages et en moyenne cinq langues différentes).

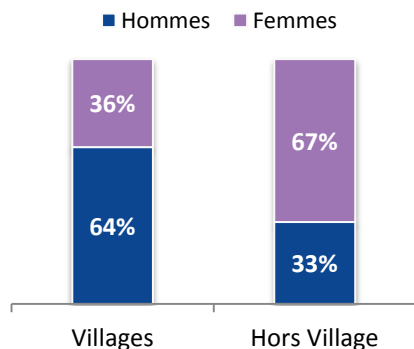
La variété des prestations induit aussi une grande diversité de métiers : 200 métiers sont ainsi recensés en 2014.

¹⁰ Le Taux de Recrutement (TR) est exprimé en pourcentage et est défini par le nombre de recrutements rapporté au nombre de postes au cours de la période.

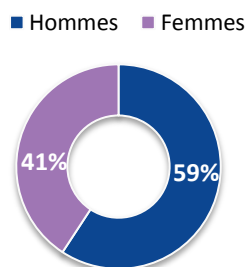
L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est stable à 7,8 années. Elle est de 7 années en villages (saisonniers inclus).

L'âge moyen est de 36 ans, stable depuis plusieurs années, et de 35 ans en villages.

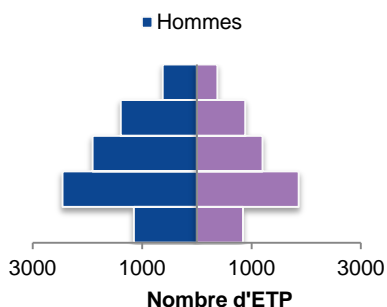
Voir informations détaillées sur les effectifs en annexe § 4.5.1



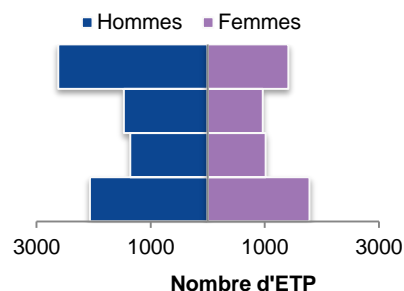
Répartition Femmes / Hommes en 2014 des GO®-GE
périmètre monde



Pyramides des âges des GO®-GE
(périmètre monde)



Pyramides des anciennetés des GO®-GE
(périmètre monde)



Activités sous traitées

L'enjeu de la sous-traitance pour Club Méditerranée est de limiter les coûts fixes tout en conservant un niveau de qualité de prestation optimal, qu'il s'agisse d'activités proposées aux GM® ou de services « back office ».

Certaines prestations sont ainsi sous-traitées que ce soit dans l'ensemble des villages concernés (école de ski, plongée, équitation, prestations informatiques), ou dans certains villages seulement, en fonction de la qualité de l'offre locale et du contexte.

En 2014, il n'y a pas eu de changement majeur au niveau monde sur les activités sous traitées (près de 20%¹¹ de la masse salariale, stable sur les 3 dernières années).

Voir informations détaillées sur les activités sous-traitées en annexe § 4.5.5

Recrutements et départs

Le Groupe souhaite se positionner comme employeur de référence et de préférence dans tous ses pays de recrutement.

Même si la fidélisation¹² des GO® est satisfaisante (52% des GO® première saison travaillent à nouveau au Club Méditerranée dans les deux ans qui suivent, dont plus des trois quarts dès la saison suivante), la part structurellement importante de l'emploi saisonnier induit des besoins récurrents en recrutement. En 2014, Club Méditerranée a ainsi recruté 5534 saisonniers et 613 permanents avec respectivement un taux de recrutement¹³ (TR) de 26% et 6%. Club Méditerranée est ainsi un acteur majeur sur le marché de l'emploi.

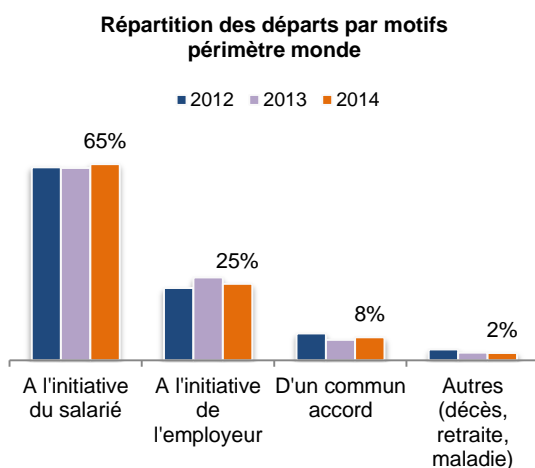
¹¹ Pour 2014, suite à la migration du système d'information achat, la fiabilité des données remontées ne paraît pas suffisante pour communiquer sur le montant annuel.

¹² La Fidélisation est exprimée en pourcentage de salariés revenus sur une période donnée (moyenne sur les 3 dernières années).

¹³ Voir définition en bas de page précédente



Le taux de turnover (TO)¹⁴ moyen est de 8% en baisse de 2 points depuis 2013. Les deux-tiers des départs résultent d'une démission.



En village, les recrutements et les départs sont structurellement très différents d'une zone à l'autre compte tenu des différences de nature des contrats (permanents/saisonniers).

Ainsi, pour les permanents, on observe une grande disparité entre BU puisque le turnover (TO) de la zone Amériques avoisine 11%, celui de Asie 5% et celui de l'EAF 0,1%. Un peu plus de la moitié (55%) de ces départs de GO®-GE permanents résultent d'une démission.

Pour les saisonniers, on observe moins de différence d'une BU à l'autre avec un TO global de 9%, 67% des départs faisant l'objet d'une démission. Les GO®-GE quittant l'entreprise avant le terme de leur contrat ont une durée moyenne d'affectation qui correspond à près de deux tiers de celle prévue (62%).

La tension sur le marché de l'emploi qui existe pour certains métiers et dans certains pays (par exemple : les métiers de la cuisine en général, les métiers petite enfance et diplômés

sports sur la France...) renforce encore l'enjeu d'attirer les talents.

Afin d'y répondre, les efforts de développement de la marque employeur, lancés en France en 2011 avec la création de la signature « le bonheur de se révéler », ont été poursuivis en 2014 au travers du déploiement de moyens de communication média et hors média dont les réseaux sociaux, mais aussi en tissant un réseau avec des professionnels reconnus et des écoles de renom (Ecole Hôtelière de Lausanne, Institut Paul Bocuse et Ecole de Savignac sur les métiers de la table) et des marques Spa prestigieuses telles que Carita, Cinq Mondes, Payot... ainsi qu'avec Pôle Emploi et les missions emploi locales.

Pour s'adapter aux évolutions des modes de communication des nouvelles générations, Club Méditerranée a développé 25 sites internet Clubmedjobs en 10 langues pour soutenir toutes ses campagnes de recrutement.

Primé en mars 2014 lors la 5e édition des **Randstad Awards**, "Employeur le plus attractif su secteur Commerce Hôtellerie-Restauration", Club Méditerranée avait fait son entrée en février 2014 dans le **classement Potentialpark** des meilleurs recruteurs sur le web, grâce à son site www.clubmedjobs.com, mais également grâce à sa présence sur les réseaux sociaux. Ces distinctions récompensent une stratégie de marque employeur qui a su mettre au cœur de son dispositif "l'expérience candidat" et entrer dans l'ère de l'interactivité.

Evolutions d'organisation et fermeture de villages :

Club Méditerranée développe l'évolution de son parc de villages en fonction du contexte géopolitique ; du besoin d'adaptation à une clientèle internationale toujours plus exigeante, du contexte opérationnel et de la relation avec partenaires investisseurs. Cela a conduit en 2014 à la cessation d'exploitation de villages de Belek (Turquie), Pompadour (France) et El Gouna (Egypte) et la fermeture temporaire de Sinaï Bay (Egypte). Les cessations d'exploitation de villages font l'objet de négociation dans le respect des législations locales.

Voir tableaux des indicateurs sociaux au § 4.5.1

Rémunérations et avantages sociaux

La masse salariale de Club Méditerranée est de 293 M€, ce qui représente 21,3% du CA, proportion stable depuis 2012. Club Méditerranée SA (CMSA+filiales) représente 59% de la masse salariale du Groupe.

¹⁴ Le Turnover (TO) est exprimé en pourcentage et représente le nombre de salariés partis avant le terme de leur contrat de Club Méditerranée, sur la période, rapporté au nombre de postes au cours de la période.

	2012	2013	2014	Var 14 vs. 13
Masse salariale rapportée au chiffre d'affaires	21,1%	21,0%	21,3%	+0,3 pts

Les rémunérations brutes mensuelles moyennes (calculées en rapportant le salaire de base aux ETP) se situent :

- à 1 138 euros pour les GO® saisonniers villages, et à 894 euros pour les GE saisonniers ;
- à 1 759 euros pour les GO® permanents villages, et à 756 euros pour les GE permanents villages ;
- à 3 244 euros pour les salariés permanents hors villages.

Les rémunérations moyennes des GO®-GE permanents ne varient pas significativement depuis 2012. L'évolution des rémunérations moyennes des GO®-GE saisonniers est due à l'évolution du mix-géographique des villages.

Voir le tableau des indicateurs sociaux au § 4.5.1

Compte tenu de la grande diversité géographique des villages, des pays d'origine des salariés, des statuts (permanents ou saisonniers, GO® ou GE...) et des métiers, il existe une grande variété de types de contrats. Le niveau de salaire est fonction du type de contrat et du marché d'emploi et de recrutement. La politique de rémunération du Groupe respecte toutes les législations locales sur les niveaux de salaire minimum ; les principes qui la régissent sont la reconnaissance du mérite et l'équité. La rémunération est en effet fonction de la performance ; l'évaluation de cette performance est formalisée au cours d'un entretien annuel ou biennuel entre le GO®-GE et son manager.

Les augmentations de salaire se font une fois par an : une enveloppe d'augmentation est déterminée avec les partenaires sociaux si cela est prévu par la loi. Puis, lors du processus de revue des salaires, des consolidations sont réalisées pour contrôler que les augmentations sont bien en lien avec l'évaluation effectuée et qu'il n'y a pas de discrimination liée notamment à l'âge ou au genre (périmètre CMSA).

En ce qui concerne la protection sociale, Club Méditerranée affine ses salariés aux régimes de base et, en fonction des obligations et des contextes locaux, a mis en place des régimes complémentaires pour les principaux risques.

La variété des systèmes de paie, différents d'un pays à l'autre, ne permet pas toujours une consolidation fiable. Le Groupe poursuit le déploiement de l'outil de reporting sur les rémunérations et systèmes de protection sociale afin d'avoir une vision mondiale plus complète.

4.2.2. Organisation du temps de travail

Dans le **Groupe**, au sein des différents villages, le temps de travail est organisé en fonction de la réglementation applicable et de la durée légale locale, que ce soit pour les GO® ou les GE. La durée du temps de travail hebdomadaire varie ainsi entre 39 heures et 48 heures. Cette durée peut être fixe ou variable selon les périodes, afin de permettre une adaptation aux fluctuations saisonnières du remplissage, notamment sur les villages français permanents.

Sur la thématique organisation du temps de travail, un projet d'études a été élaboré en 2014 afin de déployer un module GTA¹⁵ Groupe dans le but de piloter et de suivre la gestion du temps de travail. Cet outil permettra d'adapter la planification de la répartition des GO®-GE en fonction de l'activité, et cela devrait commencer sur un périmètre France au siège et GE en villages saisonniers.

Dans les **villages de France**, le temps de travail est encadré par un accord collectif CMSA signé en 2000. Les GO®-GE bénéficient de repos correspondant aux majorations acquises pour les heures effectuées entre 35 et 39 heures.

Les **sièges de Paris et Lyon** et les agences bénéficient d'un accord sur le temps de travail depuis 1999. Les sièges appliquent un horaire de 37h30 et bénéficient de 12 jours de RTT et de deux ponts dans l'année. On enregistre très peu d'heures supplémentaires sur ces sites. Les agences sont en annualisation du temps de travail.

L'accord collectif CMSA sur l'égalité professionnelle signé en 2012 consacre un volet à l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Il stipule en particulier que les réunions de travail ne doivent pas commencer avant 9h ni se terminer après 18h30, sauf cas exceptionnels. Il élargit le champ d'application de la prise de congés pour « enfant malade » à « la responsabilité familiale », incluant les périodes d'adaptation en crèche et de rentrée scolaire, aligne le traitement du congé paternité sur le congé maternité, étend l'offre de places en crèche inter-entreprises...

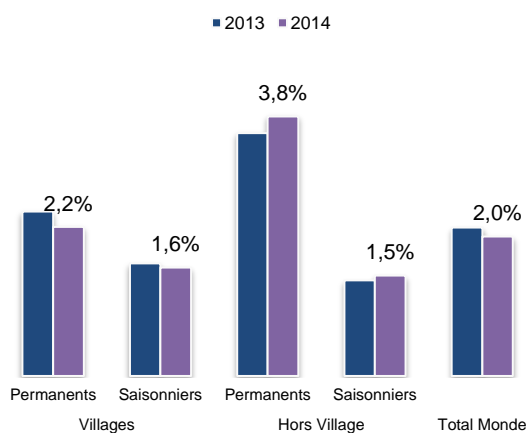
Absentéisme

Afin de consolider les données pour mieux prioriser les enjeux liés à l'absentéisme au niveau mondial, le processus de suivi des absences a été généralisé pour la première fois en 2013 à l'ensemble du groupe Club Méditerranée.

En 2014, le Groupe a continué à améliorer la fiabilité des données saisies et le périmètre de consolidation de cette donnée dans le système d'information qui est désormais de 80% (+7 points par rapport au périmètre couvert en 2013).

¹⁵ GTA : Gestion des Temps et des Activités

Evolution du taux d'absentéisme
à iso-périmètre entre 2013 et 2014
périmètre Monde couvert à 73%*



Le taux d'absentéisme sur un périmètre monde est de 2%, stable par rapport 2013.

Le taux d'absentéisme des permanents hors villages est supérieur à celui des permanents villages. Cela s'explique notamment par une part plus importante de femmes hors villages qu'en villages ce qui entraîne plus d'absences liées aux congés maternité (24% de la durée des absences hors village).

4.2.3. Relations sociales

Club Méditerranée a toujours veillé à la construction et à la pérennité du dialogue social au sein de ses différents établissements (villages et sièges) à travers le Monde, ce qui se traduit par exemple par la présence de représentants du personnel dans la quasi-totalité des villages, y compris ceux qui sont en exploitation saisonnière.

En Europe, le Groupe a créé dès 1996, avant que la loi ne l'impose, un Comité Européen de Dialogue Social (CEDS) réunissant des représentants syndicaux des différents pays d'Europe où il est implanté. Avec les organisations syndicales internationales (UITA/EFFAT¹⁶), il a signé en 2004, puis reconduit et élargi en 2009, un accord sur le respect des droits fondamentaux au travail, qui réaffirme notamment le droit syndical pour tous les salariés dans le Monde.

Voir ci-dessous § « récapitulatif des accords en vigueur ».

Organisation du dialogue social

Pour le périmètre CMSA et pour les salariés de droit français affectés à travers le monde, un dialogue régulier est instauré avec les différentes instances (Comité d'Entreprise, Délégués du Personnel, Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) dans lesquelles sont partagées la situation

économique de l'entreprise, les orientations stratégiques et toutes les évolutions pouvant impacter le fonctionnement et l'organisation. ¶

Depuis les élections professionnelles de 2014, trois organisations syndicales sont représentées au niveau de CMSA avec lesquelles sont négociés et signés les différents accords d'entreprise.


Sur le périmètre commercial CMSA et CMCAE, un accord relatif à la création d'une instance commune de dialogue social a été signé en 2014. L'objectif est de renforcer le dialogue social par la réunion régulière des partenaires sociaux de ces deux structures afin de les informer et de partager avec eux sur les sujets touchant l'emploi, l'organisation et l'activité.

A l'échelle de l'Europe, le **Comité Européen de Dialogue Social** (CEDS) est composé de huit membres : cinq Français, un Italien, un Grec et un Portugais. Il traite en particulier des questions d'emploi, de recrutement, de développement et de RSE. Il s'est réuni en 2014 à quatre reprises. Les grands thèmes abordés en 2014 ont été l'analyse des projets d'OPA, la mise en place monde du baromètre interne GO-GE Voice, la présentation du plan stratégique 2014-2016 et la charte informatique et internet.

A travers le monde, le dialogue social est construit au plus proche du terrain avec des représentants du personnel élus dans la quasi-totalité des sites (villages et sièges). Ils se réunissent, mensuellement, sur chaque site, dans des locaux et avec des moyens mis à leur disposition par Club Méditerranée. Dans la majorité des cas, la fréquence de ces rencontres est supérieure à celle prévue par la législation locale. Suivant les législations en vigueur et les types de sujet, des accords sont négociés soit au niveau national soit par établissement avec les DRH des pays ou des zones.

¹⁶ Fédérations syndicales européenne et mondiale des salariés de l'hôtellerie-restauration et du tourisme

Récapitulatif des accords en vigueur

Plus d'informations sur les accords signés : 

PRINCIPAUX ACCORDS CMSA EN VIGUEUR


Accords	Date de signature
HANDICAP	
Accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap	Première signature : 3 mai 2007 Reconduit en 2010 puis 2013 Durée de l'accord : 3 ans
EGALITE PROFESSIONNELLE	
Accord sur l'égalité professionnelle Hommes/Femmes	7 Juin 2012 Durée de l'accord : 3 ans
TEMPS DE TRAVAIL	
Accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail - Siège	19 Mai 1999 Durée de l'accord : indéterminée
Accord sur l'organisation et la durée du travail - Villages	17 Novembre 2000 Durée de l'accord : indéterminée
GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	
Accord sur les conditions de mise en œuvre du droit individuel à la formation et les actions "liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi" et celles visant le "développement des compétences" du plan de formation	29 Novembre 2004 Durée de l'accord : indéterminée
Accord collectif concernant les statuts "cadres" et "agents de maîtrise"	4 Août 2006 Durée de l'accord : indéterminée
Accord intergénérationnel : Favoriser l'insertion durable des jeunes, maintenir les salariés seniors dans l'emploi, Assurer la transmission des savoirs et des compétences au sein de l'entreprise	Décembre 2014 Durée de l'accord : 3 ans
DIALOGUE SOCIAL	
Accord relatif au respect des droits fondamentaux au travail et à la mobilité transnationale des salariés GE dans la zone Europe Afrique	16 Avril 2004 Reconduit le 28 Juillet 2009 Durée de l'accord : indéterminée
Accord relatif à la création d'une instance commune de dialogue social au sein de la BU FBS (France- Belgique-Suisse)	2 juin 2014 Durée indéterminée
PREVOYANCE / MUTUELLE	
Accords instituant un système de garanties collectives "décès, incapacités, invalidités" - CADRES / NON CADRES	16 Décembre 2003 Durée de l'accord : indéterminée
Accords instituant un système de garanties collectives "remboursement des frais médicaux" - CADRES / NON CADRES	16 Décembre 2003 Durée de l'accord : indéterminée

4.2.4. Santé, sécurité et bien-être au travail

Conditions de santé et de sécurité au travail

Club Méditerranée a développé une forte expertise en matière de prévention des risques liés à l'hygiène, la santé et la sécurité de ses clients comme de ses salariés.

L'ensemble des formations métiers posent la sécurité des salariés et des clients comme une priorité absolue. Au-delà de cela, Club Méditerranée met un accent particulier sur la prévention et fournit aussi support et assistance à ses équipes sur le plan médical en cas de besoin. Il s'appuie pour cela sur la Direction Sécurité Hygiène Santé (SHS) et ses réseaux relais.

Voir  et le chapitre consacré au contrôle interne, aux § 2.3.2.2 et § 2.3.2.5.

S'appuyant sur l'expérience des villages, la politique de prévention se structure autour de l'identification des faits générateurs de l'accidentologie.

Un nouveau module de sensibilisation des GO®-GE regroupant l'ensemble des thématiques prioritaires (santé, hygiène de vie, alcool, harcèlement, comportements à risques, addictions, drogue, alcool, et incidences sur la santé et la sécurité pour soi et pour les autres) a été élaboré en 2013 en relation avec l'UDT (Université des Talents). Il est en cours de déploiement auprès des GO®-GE. L'ambition est de former 100% des GO® première saison d'ici 2015. En 2014, 67 % des GO® première saison ont été formés.

En matière de prévention du sida, Club Méditerranée a été la première entreprise à mettre des préservatifs gratuitement à disposition de ses salariés (depuis 1985), et les règles de prévention dans les formations sont dispensées à tous les GO®-GE. En cas de besoin, les infirmier(e)s en village ou la Direction SHS assistent les GO®-GE pour obtenir un dépistage gratuit.

Par ailleurs, en France, l'évaluation de la notion de pénibilité et le suivi de celle-ci en village ont été réalisés et ont abouti à l'identification de 28 emplois-types en villages.

Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles

Est comptabilisé comme un accident du travail, tout accident survenu donnant lieu à une incapacité de travail d'au moins un jour sur l'exercice 2014.

Les accidents survenus pendant les déplacements pour les besoins professionnels ou sur le trajet habituellement emprunté par le salarié entre son domicile et son lieu de travail, sont comptabilisés comme des accidents de trajet et inclus dans les accidents de travail.

Sur le périmètre Monde (couvert à 80%), on dénombre 575 arrêts de travail pour une durée totale de 14626 jours, soit un taux d'absentéisme de 0,4%. A isopérimètre, couvert à 73%, le

taux de gravité¹⁷ est à 0,54 en 2014 (vs. 0,47 en 2013) et le taux de fréquence¹⁸ est à 21,3 (vs. 21,5 en 2013).

La spécificité des activités et de la vie en village conduit à identifier des métiers à plus fort risque accidentologique : cuisine et activités sportives, en particulier.

Sur le périmètre France, le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) permet d'identifier les problématiques par lieu de travail et emplois en termes de conditions de travail et de pénibilité et ainsi d'élaborer des plans d'actions curatifs et/ou préventifs. Cet outil permet également un pilotage et suivi dans le temps et une consolidation par périmètre (sièges, agences, villages, ...).

Sur le périmètre CMSA, aucune maladie professionnelle n'a été déclarée pour l'exercice clos au 31 octobre 2014. Il est à noter que la définition et la reconnaissance des maladies professionnelles dépend de la réglementation de chaque pays, ce qui rend difficile l'harmonisation et la consolidation de ces données.

Le Groupe travaille néanmoins actuellement sur l'homogénéisation et la fiabilisation de cette information pour une publication sur un périmètre international avec une progression de la couverture les prochaines années.

Bien-être au travail

Convaincu depuis des décennies que « les GO®-GE heureux font les GM® heureux », Club Méditerranée souhaite privilégier le bien-être et l'épanouissement des GO®-GE, indispensables à la qualité même de l'expérience client. Il y est vigilant, que ce soit en bureau / agence ou en village, où les conditions de vie et de travail particulières appellent une écoute et des actions adaptées.

En 2013, le chantier « Bien-être au travail » a été poursuivi suite à un diagnostic d'ensemble. Il s'appuie -entre autres- sur l'étude approfondie qui avait été menée en 2011 dans une optique de prévention des risques psycho-sociaux, sur l'étude « Esprit Club Med » et sur une étude sociologique menée en 2010.

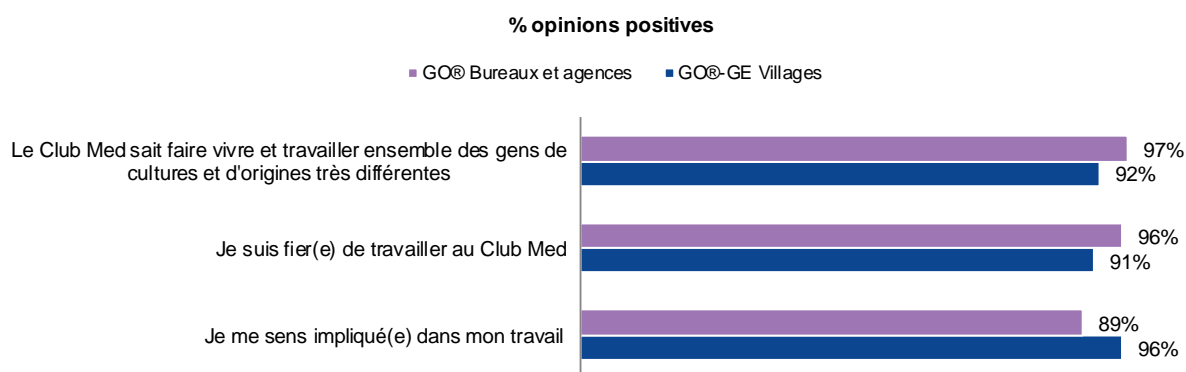
Il comprend cinq sous-chantiers :

- intégration des GO®-GE,
- formation,
- communication,
- gestion des situations sensibles individuelles,
- et baromètre interne GO®-GE Voice.

Il vise à faire progresser les facteurs influant directement ou indirectement sur la qualité de vie au travail qui ont été identifiés comme prioritaires.

¹⁷ Voir définition de l'indicateur dans la note méthodologique au § 4.5.2

¹⁸ Idem note précédente



Parmi les principales avancées de l'année 2014 : le Baromètre interne monde « GO-GE Voice »

Le Club Méditerranée a déployé son premier baromètre interne monde « GO-GE Voice », accompagné par un cabinet indépendant spécialisé en études d'opinion interne, INERGIE. « GO-GE Voice » a vocation à mieux écouter tous les GO-GE du monde afin d'améliorer leur bien-être au travail. Il repose sur un questionnaire on-line traduit en 20 langues (y compris en version audio).

Une importante mobilisation des salariés autour d'un message fort : la satisfaction au travail.

Le taux de participation global a atteint 57%¹⁹, soit près de 8000 salariés issus des bureaux, agences et villages qui se sont exprimés.

L'étude a mis en exergue des résultats très encourageants : le taux de salariés satisfaits ou très satisfaits de travailler au Club Méditerranée atteint 93% dans les Bureaux et Agences, et 89% dans les villages. Ce taux atteint un niveau supérieur de 10 points à la moyenne des autres entreprises de la base comparative du cabinet INERGIE.

❖ Une très forte adhésion des GO-GE aux valeurs de l'entreprise

Les niveaux de satisfaction relatifs à la relation au travail, à la fierté et au sentiment d'appartenance, à la culture et aux valeurs de l'entreprise sont largement au-dessus des moyennes généralement observées. Dans les villages, le contact avec les GM, l'accueil réservé aux GO-GE et le plaisir d'aller travailler ressortent tout particulièrement parmi les réponses.

Certains sujets avec des réponses plus mitigées nécessiteront une attention particulière : sentiment de travail dans l'urgence, information sur les possibilités d'évolution en interne, rémunération, outils et procédures internes.

4.2.5. Formation et développement des talents

Le développement de l'employabilité est un enjeu primordial pour Club Méditerranée, car c'est l'un des piliers essentiels de

son attractivité en tant qu'employeur, en particulier pour les emplois saisonniers. Ce développement se fait au travers d'un enrichissement professionnel et d'une progression personnelle liée à l'expérience de vie proposée. Pour le Groupe, les leviers principaux sont donc l'offre de formation et des parcours professionnels riches et diversifiés.

Une étude* menée en 2013 auprès d'anciens GO® et GE montre que 86% des répondants estiment « avoir bénéficié d'un apport professionnel important » lors de leur passage au Club Méditerranée, et que 81% estiment « avoir bénéficié d'un apport personnel riche ».

Ils sont 64% à avoir trouvé un emploi en moins de 3 mois après leur expérience au Club Med, et 90% recommandent l'expérience Club Med à un proche.

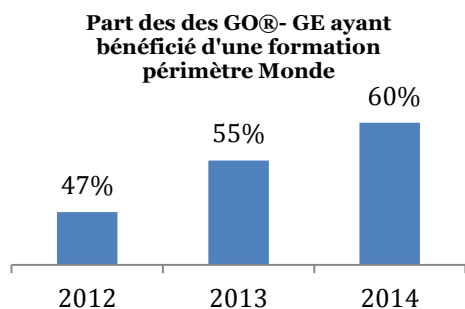
**Etude menée sur internet en septembre 2013 dans quatre pays auprès de GO®-GE ayant quitté le Club Med entre 2007 et 2012, 1215 répondants..*

Une Université en accompagnement et soutien de la stratégie du groupe

La formation étant un levier clé du renforcement de l'employabilité, Club Méditerranée a souhaité, depuis 2006, se doter d'une Université des Talents (UDT), acteur clé de la mise en œuvre de sa stratégie.

En 2014, 263 771 heures de formation ont été dispensées et 12.993 salariés ont bénéficié d'une formation. Ce qui représente 60% (+5 pts vs. 2013 et +13 pts vs. 2012) des GO® et GE affectés au moins 30 jours. En outre 79 % (+8 pts vs. 2013) des GO®-GE présents dans les villages lors des 2 dernières années ont reçu une formation.

¹⁹ Taux calculé sur les effectifs présents à la période du sondage



Voir le §4.3.1.2 sur la contribution au développement local par l'emploi et la formation des GO®- GE locaux

Les chiffres sur la formation font l'objet d'un décalage des périodes de données prises en compte à partir de l'exercice 2013 (du 1^{er} septembre de l'année N-1 au 31 août de l'année N). A noter que certains chiffres communiqués en 2012 ont été corrigés dans le présent rapport.

Pour plus de détails, voir les tableaux au § 4.5.1

Cette université en réseau (basée à Paris, elle trouve également des relais à Lyon, Miami, Singapour, Shanghai et Rio) permet d'avoir une structure de formation connectée à la réalité stratégique de l'entreprise et conduit des actions visant à intégrer et développer les collaborateurs.

Elle s'appuie sur une équipe de 40 formateurs permanents dont 20 villages Training Coordinators (VTC) basés en village, et sur un réseau de près de 100 formateurs occasionnels. Elle fait appel régulièrement à des prestataires externes pour enrichir son offre de formations.

Un événement annuel: le Campus des talents

Le Campus des talents est un grand rendez-vous annuel de formation, qui a réuni en novembre 2014 à Vittel près de 1.600 collaborateurs venus du monde entier. Pendant trois semaines, leurs compétences techniques, comportementales ou managériales sont développées. Ce campus aussi l'occasion de partager la vision et les enjeux stratégiques, et de créer des moments de partage et de convivialité. Les 70 formateurs référents présents pour cette 9^{ème} édition du Campus EAF ont animé plus de 120 stages. Cette année, les GE ont été mis à l'honneur : 13 GE (8 hébergements et 5 restaurations de Vittel ont suivi un parcours diplômant, le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP).

Depuis 2011, un Campus se tient également en Asie.

Les objectifs majeurs de développement et les réalisations en 2014

❖ de nouveaux programmes pour développer les compétences

Sur un marché de l'emploi en tension dans les métiers de l'hôtellerie en France, Club Méditerranée, en partenariat avec Pôle Emploi, a mis en place un dispositif permettant de faciliter l'embauche et l'intégration de près de 240 demandeurs d'emploi non qualifiés : 105 employés de restaurant avec 10 jours de formation, 117 employés de chambre avec 14 jours de formation dont 13 personnes en formation anticipée pour la

Préparation d'Application à l'Emploi ((PAE) avec 11 jours de formation supplémentaires), ainsi que 17 magasiniers avec 10 jours de formation. Il s'agit de proposer un parcours de formation, le Campus GE, ayant pour objectif de leur permettre de s'approprier la culture d'entreprise, les attentes de la clientèle haut de gamme, de maîtriser les techniques métiers et de comprendre l'environnement de Club Méditerranée.

Un parcours spécifique de formation pour la gamme 5 Tridents a également été élaboré en partenariat avec un prestataire reconnu.

Des cours de langues à destination des GO®-GE village ont été mis en place, ainsi que des ateliers de langues pour les collaborateurs du siège dans le cadre du DIF : anglais, chinois, allemand, espagnol, italien et japonais.

❖ Développer l'employabilité des GO®-GE par des parcours certifiants ou diplômants

En 2014, la capitalisation sur cette expérience professionnelle et personnelle des GO®-GE, a permis :

- à 17 Chefs de Village de démarrer un Master 2 d'Administration et Echanges Internationaux, Spécialité « Entrepreneurial International et PME ». Cette formation réalisée en partenariat avec l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) permet de valoriser l'expérience managériale des Chefs de Village,
- à une centaine de GO®-GE de s'engager dans une démarche de VAE (Validation d'Acquis d'Expérience) proposant des diplômes allant du CAP au Master,
- à 220 GO® de suivre une formation dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Dans leur programme, les personnes en contrat d'alternance suivent toutes une formation « Club Méditerranée » de 6 jours visant à leur faire découvrir les spécificités de leur futur métier dans l'environnement de l'entreprise. Ce dispositif d'intégration a permis de réduire le turnover de cette population passant en deux ans de 33% à 15%. Sur cette même période, cette hausse s'est accompagnée d'un taux de réussite aux examens en augmentation de 2 points (de 86% à 88%).

Développer un management cohérent avec la stratégie et la singularité de l'Esprit Club Med

Lancé en 2011, « Manager By Club Med » est un programme de formation destiné aux 1 250 managers Villages et hors Villages visant à aligner et rendre cohérentes les pratiques managériales de Club Méditerranée. Ces quatre jours de formation ont pour objectifs d'accompagner l'évolution de la culture managériale de Club Méditerranée, de mettre l'humain au cœur de la performance de l'entreprise, de définir et renforcer les critères différenciant d'un manager Club Med.

« Manager By Club Med » en quelques chiffres :

- 4 jours de formation en interne,
- 192 managers formés en 2014,
- 18 formateurs internes certifiés par le cabinet Krauthammer pour délivrer ces formations.

Développement des talents par la mobilité professionnelle et géographique

Club Méditerranée permet à bon nombre de GO®-GE d'évoluer dans l'entreprise, et ainsi d'accroître leur niveau de responsabilité. Ainsi, près de 25% des GO® et 5% des GE changent de fonction d'une année sur l'autre (en moyenne sur les saisons hiver/été).

Le Groupe propose des parcours de développement offrant la possibilité aux GO®-GE d'évoluer vers des responsabilités managériales : 100% des Chefs de Village et 99% des Responsables de Service en village sont issus de la promotion interne.

Voir chiffres sur la mobilité professionnelle en annexe au § 4.5.1.

Plusieurs dispositifs permettent de gérer ces évolutions :

- le comité des talents Villages, qui gère les viviers et les emplois prévisionnels ;
- le programme des GO®-GE Clés, qui propose des parcours de développement et de progression personnalisés aux potentiels identifiés ;
- le programme des GO® Experts : un parcours socle qui permet la capitalisation par le knowledge management. Des modules à la carte sur la transmission des savoirs et la posture sont également proposés pour les accompagner dans leur mission d'expertise.

En outre, un accord original a été signé en 2004, élargi et reconduit en 2009, sur la mobilité transnationale des salariés GE de la zone Europe-Afrique. Il concerne des GE provenant de Turquie, du Maroc, de Tunisie, de l'Ile Maurice, de la Grèce, de l'Italie et du Portugal et ayant l'expérience et la qualification requises. Il leur permet d'occuper des emplois dans les sites de Club Méditerranée d'autres pays que leur pays d'origine, dans la mesure où cela correspond aux besoins de l'entreprise et aux souhaits de la personne concernée et où ces solutions ne sont pas de nature à menacer les emplois, les conditions de travail, le niveau de salaire ou les autres conditions sociales des salariés/es du pays d'accueil.

Cette mobilité permet de poursuivre le développement et la fidélisation de nos viviers locaux en offrant aux potentiels l'opportunité de voyager et de se former. Elle permet aussi d'accompagner, la montée en gamme de Club Méditerranée grâce à l'affectation de professionnels hôteliers performants sur les villages.

Voir tableau récapitulatif des accords au § 4.5.1

4.2.6. Egalité de traitement

Diversité et prévention des discriminations

Signataire de la **Charte de la Diversité** dès 2004 (année de son lancement), 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, Club Méditerranée favorise le pluralisme des

origines et recherche la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières.

Le principe de diversité et de non-discrimination est réaffirmé dans la charte Ethique depuis 2009 (*voir les référentiels internes* dans la partie 2.3.2.2, § sur les composantes du dispositif de contrôle interne).

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 de Club Méditerranée. Parmi les éléments qui illustrent et contribuent à garantir la non-discrimination, on peut citer l'importance attachée, dans le processus de recrutement, au « savoir être » et à l'objectivation des compétences qui y sont liées.

Conscient que des progrès étaient toujours possibles et une vigilance toujours nécessaire, Club Méditerranée s'est engagé en 2008 dans un diagnostic et a mis en œuvre un plan de progrès (chantier Averroès ¶).

Ainsi, la diversité du recrutement des GO®-GE se traduit par exemple aujourd'hui par le nombre de nationalités différentes représentées dans chaque village :

- 105 nationalités représentées,
- 90% des villages de Club Méditerranée accueillent 7 nationalités ou plus parmi leurs employés,
- 45% des villages accueillent 15 nationalités ou plus,
- certains villages peuvent même accueillir jusqu'à 23 nationalités différentes.

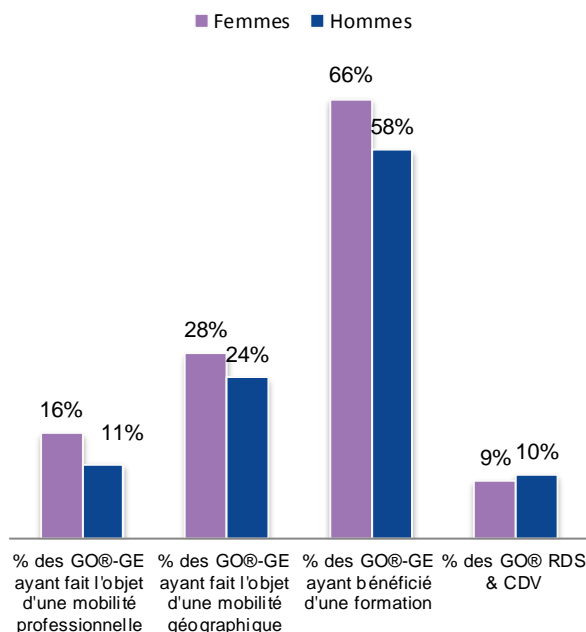
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

En villages, les femmes bénéficient un peu plus que les hommes (en ETP) de la mobilité professionnelle et géographique, ainsi que de formations. La part des femmes managers est légèrement inférieure à celle des hommes au sein des Chefs de Villages (CDV) et Responsables de service (RDS).

Par ailleurs, la proportion de femmes au Leadership Committee de Club Méditerranée est 51% en 2014, soit trois fois le niveau observée en moyenne dans les douze premières économies mondiales (source : TheOfficialBoard.com, basée sur un panel de 38 000 entreprises dans le monde).

En 2014, dans le palmarès des entreprises françaises sur la féminisation des instances dirigeantes établi par le Ministère des Affaires Sociales, Club Méditerranée se situait 1^{er} ex-aequo du SBF120 pour la part des femmes dans le top 100 de l'entreprise ; et 8^{ème} du SBF 120 pour sa part de femmes au Conseil d'Administration et parmi les dirigeants.

Répartition des GO®-GE par genre en 2014
périmètre : villages



Accord sur l'Égalité Professionnelle entre les Hommes et les Femmes (CMSA)

En 2012, Club Méditerranée SA ainsi que ses filiales françaises ont signé un accord sur l'Égalité Professionnelle entre les Hommes et les Femmes.

Cet accord 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. Il 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 :

- mise sous contrôle du processus de recrutement pour les GO®-GE village avec analyse des écarts dans la répartition Hommes/Femmes entre postulants et embauchés par filiale ;
- fixation d'objectifs de progression de la proportion de femmes promues Responsables de Services dans les filières villages Mini Club, Événementiel et Bar ;
- dispositifs de renforcement de l'accompagnement des périodes d'absences avec la mise en place d'un entretien de départ et de reprise d'activité avec le manager lors des congés maternité, paternité et parentaux ;
- alignement du traitement du congé paternité sur le congé maternité ;
- 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) et la rentrée scolaire en 1^{ère} année de maternelle ;
- prise en considération de la situation familiale et maritale des Responsables de Services et des GO® lors de l'affectation/engagement en village.

Par ailleurs, un Rapport de Situation Comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise est élaboré annuellement, soumis à consultation du Comité d'Entreprise et partagé avec le Conseil d'Administration.

Mesures prises contre les discriminations liées à l'âge

En 2014, Club Méditerranée SA ainsi que l'ensemble des filiales françaises ont conclu un accord intergénérationnel visant, entre autres, à maintenir dans l'emploi les salariés seniors de 50 ans et plus.

Cet accord s'inscrit dans la continuité de l'accord collectif sur l'emploi des salariés seniors signé en 2009, et définit des actions dans les domaines suivants :

- le développement des compétences, qualifications et accès à la formation,
- l'anticipation des évolutions professionnelles,
- l'aménagement des fins de carrières et la transition entre activité et retraite.

L'accord intergénérationnel entend également favoriser l'insertion durable des jeunes sur le marché du travail, et dynamiser les différents dispositifs de transmission des savoirs et des compétences (sièges et villages) existants au sein de CMSA.

Une Commission de suivi se réunira annuellement avec les partenaires sociaux afin de recenser les difficultés rencontrées quant à l'application des dispositions de l'accord, et proposer des évolutions.

L'égalité de traitement liée à la situation de handicap



2014 est la deuxième année d'application du troisième accord portant sur le handicap qui court jusqu'en 2015.

Pour plus de détail sur les actions de la mission handicap, voir la fiche

Les chiffres de l'année 2014

27 recrutements et 126 salariés employés (CDD, CDI), à fin décembre 2014.

Les chiffres sont calculés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre, le reporting se faisant sur l'année civile à l'attention de la DIRECCTE²⁰. Pour l'année 2014, ils n'intègrent pas les unités bénéficiaires provenant de la sous-traitance au secteur adapté (la donnée n'étant pas connue lors de la publication).

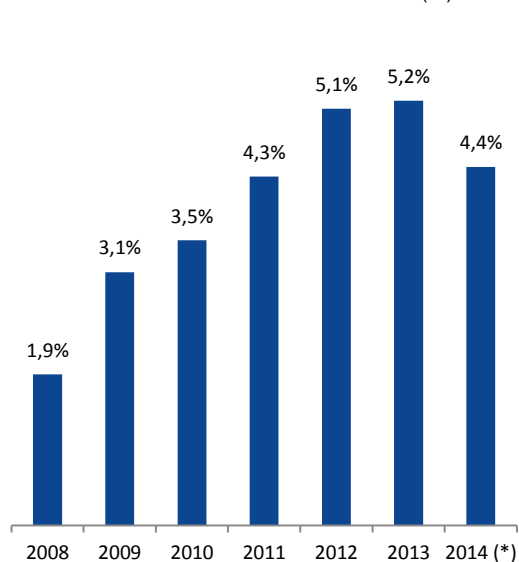
Evolution depuis 2008

Le schéma ci-dessous présente l'évolution du **taux d'emploi des travailleurs handicapés** depuis 2008. Ce taux prend en compte les équivalents temps plein des travailleurs en situation de handicap par rapport à l'effectif global. Il est en amélioration depuis la création de la mission handicap jusqu'en 2013.

Sur 2014, la baisse du taux s'explique essentiellement par l'augmentation importante (+14%) de l'assiette, augmentation due à l'intégration du village de Valmorel après trois années de fonctionnement.

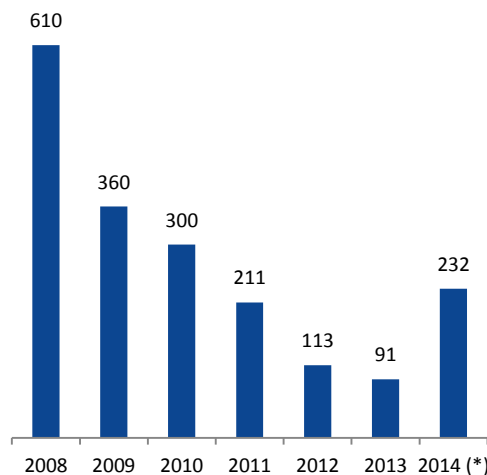
Le montant de la **contribution AGEFIPH**²¹ est lié au taux d'emploi : ce montant baisse à mesure que l'Entreprise approche le taux d'emploi légal de 6%.

Taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap
Nombre d'unités bénéficiaires / ETP (%)



(*) Données 2014 hors sous-traitance au secteur adapté.

Montant versé à l'AGEFIPH (K€)
(données 2014 estimées)



(*) Données 2014 estimées hors sous-traitance au secteur adapté.

L'année 2014 a permis de progresser sur :

- la **présélection** et le recrutement avec la refonte des procédures de recrutement des travailleurs handicapés pour un meilleur traitement des candidatures ;
- l'amélioration de **l'identification et du suivi** des salariés en situation de handicap avec l'actualisation du SIRH²², la mise en place d'une extraction sur les travailleurs handicapés, et l'inclusion des travailleurs handicapés dans les statistiques de turnover et rétention ;
- l'évolution des **outils de recrutement** avec l'addition d'une page dédiée au recrutement des travailleurs handicapés ;
- la visibilité handicap dans la **campagne de recrutement** Alternance Eté 2014 ;
- l'association du réseau des Cap Emploi au dispositif de Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective (**POEC/Cared**) mené pour les saisons hiver 2014 et 2015, afin d'intégrer des candidats en situation de handicap dans les métiers concernés par ce dispositif (employés d'entretien des chambres, employés de restaurant et magasiniers) ;
- la **formation** avec la conception de deux modules de formation déployés lors du Campus, destinés à améliorer l'intégration des travailleurs handicapés en village et leur maintien dans l'emploi.

²⁰ DIRECCTE Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

²¹ AGEFIPH : Association pour la Gestion, la Formation et l'Insertion des Personnes Handicapées

²² SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines

4.2.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

En plus d'appliquer et de promouvoir la liberté d'association et du droit de négociation collective (voir §4.2.3. « Relations Sociales ») et la lutte contre les discriminations (voir §4.2.6. « Egalité de traitement ») dans l'ensemble des pays où il est implanté, Club Méditerranée ne recrute ses collaborateurs qu'au-delà de l'âge de 18 ans et interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Il promeut les droits fondamentaux au travail au travers de sa charte Ethique (voir § 4.3.4 dans le Rapport Sociétal), des clauses spécifiques figurant dans les contrats avec ses fournisseurs (voir § 4.3.2.1 dans le Rapport Sociétal), ainsi que de l'accord relatif au respect des droits fondamentaux au travail (cité au § 4.2.3), qui fait directement référence aux principes de l'OIT et décrit en détail l'engagement de Club Méditerranée à les respecter.

4.3 • RAPPORT SOCIÉTAL

Voir la note méthodologique des indicateurs sociétaux et le tableau des indicateurs sociétaux au § 4.5.2.

Pionner du tourisme dans le monde, Club Méditerranée est convaincu qu'il doit contribuer activement au développement des régions où il est implanté.

Les enjeux majeurs pour le Groupe sont le respect de ses hôtes, la dynamisation du tissu économique et social local et le soutien à la production locale.

4.3.1. Communautés : respecter et contribuer

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 la certification Green Globe** (voir § 4.4.1.4) au travers notamment des critères issus des domaines socio-économique et culturel.



En 2014, l'engagement de Club Méditerranée a été récompensé, par l'obtention du **Trophée Maroc du Tourisme Responsable, catégorie développement économique et social à l'international**, décerné par le **Ministère du Tourisme du Maroc**.


4.3.1.1 Respecter les communautés d'accueil, inviter au respect et à la découverte

Le respect des pays d'accueil et de leurs hôtes fait partie des principes fondateurs de Club Méditerranée et représente une condition essentielle d'acceptabilité locale de ses villages.

Prévention de l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme



Ce souci de respect concerne l'ensemble des richesses du pays qui accueille un village, à commencer par la plus précieuse d'entre elles, ses enfants.

Les actions définies dans le partenariat signé avec ECPAT en 2005 ont été reconduites en 2014, avec la poursuite de la diffusion du dépliant conjoint Club Méditerranée – ECPAT  adapté à la campagne de communication de l'ONG ; ces dépliants sont envoyés au domicile des clients français à destination des pays à risque. La sensibilisation se fait aussi au travers du site internet

commercial dans plusieurs pays, dont la France et les Etats-Unis.

En 2014, près de 19 000 dépliants (vs. 37 000 en 2013) ont été envoyés au domicile des clients français, ce qui porte à près de 690 000 le nombre de dépliants envoyés depuis 2005. La baisse de la diffusion des dépliants s'explique par la réduction des ventes Club Med sur les destinations ciblées par le programme (Egypte, Maroc, Tunisie, Indonésie ...).

ECPAT est une organisation internationale présente dans plus de 70 pays à travers le monde. Elle a pour vocation de lutter contre la prostitution infantile, la pornographie infantile, et le trafic d'enfants à des fins sexuelles. De nombreux professionnels du tourisme se sont engagés aux côtés d'ECPAT pour combattre l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme.

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

La procédure destinée aux équipes de la Réception sur l'identification des invités mineurs a été réactualisée. En 2014, elle a fait l'objet d'une formation des équipes Réception sur les destinations à risques.

Inviter au respect du pays hôte

Depuis 2008, dans tous les villages d'Europe-Afrique, l'Espace Découverte affiche une charte sensibilisant au respect des hôtes, de la culture, de l'environnement et de l'économie locale. Celle-ci est mise à disposition des GM® partant en excursion. Les chartes sont adaptées aux pays concernés et existent, pour chaque pays, au moins en français et en anglais.

Dans les villages où la démarche de labellisation Green Globe est déployée (voir § 4.4.1.4), l'affiche de sensibilisation située dans les chambres des GM® les invite à se référer à cette charte.

Cette charte figure aussi dans les cahiers de voyages à destination des clients des circuits de Club Med Découverte.

En outre, la charte Ethique (voir les référentiels internes dans le § 2.3.2.2 sur l'organisation générale du contrôle interne) accessible à tous les GO®-GE reprend les principes et engagements qui régissent la relation de l'entreprise à l'égard de ses pays hôtes.

Inviter à la découverte

❖ Des villages empreints de la culture locale

Les villages du Club Med ont toujours été imprégnés de la culture locale, que ce soit au travers de l'architecture, de la décoration, de la végétation ou encore de l'art culinaire... Les

programmes d'activités reflètent eux aussi les pratiques locales, avec, fréquemment, des cours de danse, de cuisine, de langue, ou des conférences sur le pays d'accueil. La quasi-totalité des Villages organisent également chaque semaine une soirée, une journée entière, ou des événements consacrés au pays ou à la région d'accueil.

❖ Excursions et circuits Découverte

Dans tous les villages, l'Espace Découverte est situé dans un endroit très visible pour les GM® et invite à la visite du pays. Il propose un large choix d'excursions et d'activités extérieures. Des services, comme la prise en charge des enfants durant la journée d'excursion, facilitent l'organisation des parents y participant. Environ un quart des GM® en Europe-Afrique partent ainsi en excursion au cours de leur séjour.

En outre, depuis sa création, Club Méditerranée a souhaité développer en parallèle de son activité villages, des séjours sous forme de circuits ou de combinés circuits + séjours en village. Ainsi, chaque année les Circuits Découverte by Club Med proposent de découvrir 55 pays, en groupes restreints, encadrés par des guides et accompagnateurs.

4.3.1.2 Contribuer activement au développement local

La présence d'un village Club Med a des retombées économiques et sociales sur la région qui l'accueille. Le parti pris par le Club Méditerranée est de ne pas se contenter de constater ces retombées positives, mais de chercher à les maximiser et à les développer.

Par l'emploi local

Le niveau de confort et de service et la variété des activités proposées dans un village Club Med expliquent le nombre élevé d'emplois induits par l'ouverture d'un village. En 2013, la part de ces emplois attribués à des GO® ou GE locaux²³ est de 74 %.

Le recours à des sous-traitants locaux contribue également à la dynamisation du tissu économique et social, de même que l'emploi indirect, même s'il est plus difficile à chiffrer précisément. (Voir § 4.2.1)

Par le développement de l'employabilité des salariés locaux

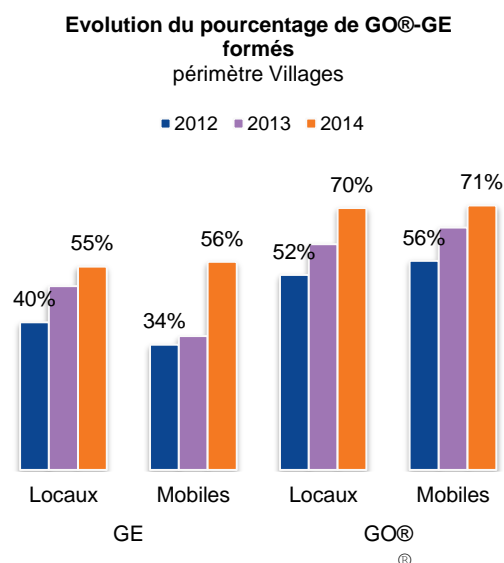
La montée en compétence et l'employabilité des collaborateurs locaux est une priorité du Groupe.

Ainsi en 2014 et sur un périmètre Monde :

- 55% des GE locaux affectés ont reçu une formation (+7 pts versus 2013),
- 75% des GE locaux ont été évalués en 2014 (évaluation portant sur l'année 2013, + 2 pts vs. 2013),
- 10% des GE ont travaillé dans un autre pays que leur pays d'origine.

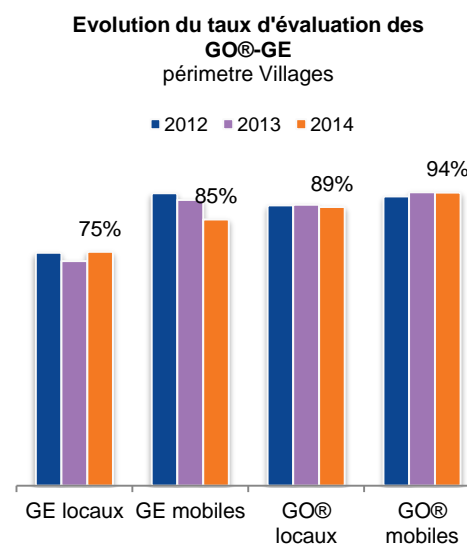
²³ Affectation dans le pays d'origine du salarié

Formation



Le taux de formation des GO®-GE locaux progresse régulièrement sur 3 ans.

Evaluation

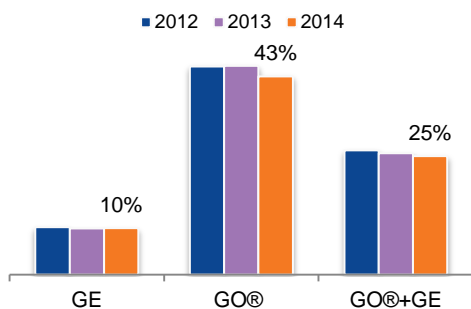


Les taux d'évaluation des GE locaux progressent en 2014 vs. 2013 et s'approchent de ceux des GE mobiles. Celui des GO® locaux est stable à près de 90%.

Mobilité géographique et professionnelle

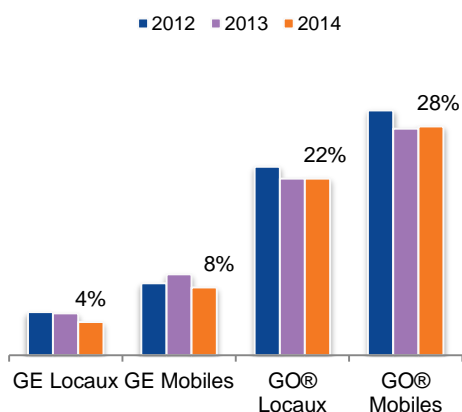
(Affectation dans un pays différent du pays d'origine du salarié)

Mobilité géographique
périmètre Villages



La mobilité géographique de nos GO®-GE reste stable depuis 3 ans.

Mobilité professionnelle
périmètre Villages



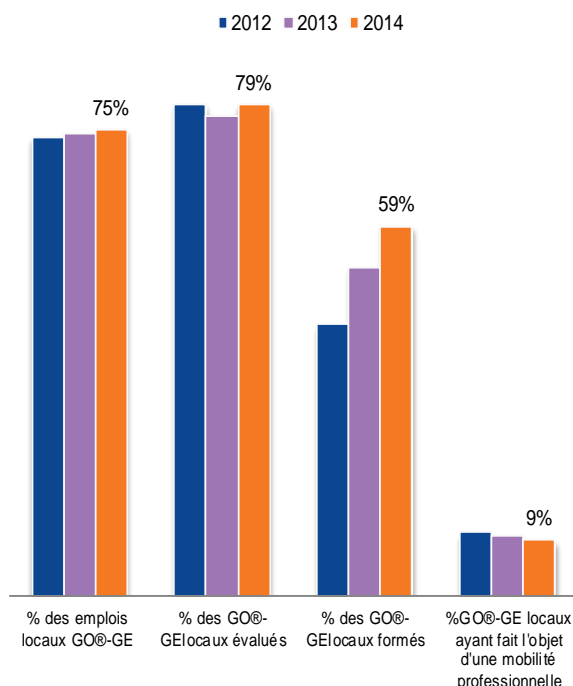
La mobilité professionnelle²⁴ des GO®-GE locaux et mobiles est sensiblement différente selon leurs statuts de GO® ou de GE. Néanmoins, on ne voit pas se dégager de tendance de moyen terme, et ce taux est sujet à des fluctuations liées aux ouvertures et fermetures de villages, ainsi qu'aux « mix-métiers ».

Focus sur l'accord extra-communautaire

L'accord sur la mobilité transnationale des populations GE sur l'Europe Afrique a permis d'accueillir dans les villages de France pour la durée d'une saison 384 salariés saisonniers sur des emplois hôteliers en provenance principalement de Turquie, du Maroc, de Tunisie et de l'île Maurice.

Voir § 4.2.3 sur le récapitulatif des accords en vigueur

Employabilité des GO®-GE locaux
périmètre Villages



Par les achats locaux

Voir le § 4.3.2 sur les achats responsables.

Par la prévention de la contrefaçon

Le Groupe pense que la contrefaçon va à l'encontre de l'essor économique des pays d'accueil en freinant la création locale et en échappant à toute norme sociale et environnementale. Il a en conséquence, choisi de sensibiliser ses équipes et ses GM® sur ce thème, en particulier et au travers du déploiement de l'éco-certification Green Globe des villages et lors des formations au Tourisme Durable destinées aux guides de Club Med Découverte .

Par le transfert de savoir-faire et d'innovations

La dynamisation du tissu économique et social passe aussi par des transferts de savoir-faire. Le Groupe cherche continuellement à mettre en œuvre des pratiques et techniques innovantes localement.

²⁴ Mobilité professionnelle ; changement de fonction. Voir modalité de calcul du taux dans la note de synthèse méthodologique au § 4.5.1

Exemples de pratiques et techniques	année	sites
Epuración biologique des eaux usées par Jardins Filtrants® avec Phytorestore	2006	Albion (Maurice)
	2011	Yasmina (Maroc)
	2013	Guilin (Chine)
Piscines biologiques avec Phytorestore	2013	Guilin (Chine)
Recyclage des déchets avec Oasis Boucotte	2009	Cap Skirring (Sénégal)
Soutien à l'édition, puis à la promotion du manuel d'agroécologie Agrisud	depuis 2009	Sénégal, Maroc, Brésil, Tunisie, Indonésie
Lutte contre le charançon rouge du palmier avec l'INRA	depuis 2011	8 villages du pourtour méditerranéen

L'action engagée depuis 2011 avec l'INRA dans la **lutte contre la propagation du charançon rouge du palmier** (voir § 4.4.5.2.) a permis d'obtenir un résultat exceptionnel. Aucune perte de palmier n'a été déplorée sur des sites infestés dans des zones où les charançons rouges du palmier ne sont pourtant pas contrôlés. Ce résultat sert d'exemple et de référence pour des collectivités et des gestionnaires de parcs avec des palmiers dans l'ensemble des pays méditerranéens, y compris en Europe. La formation des équipes techniques est, lorsque cela est possible, étendue à d'autres acteurs hôteliers ou à des services environnementaux voisins.

4.3.1.3 Au-delà de la contribution, la solidarité

La Fondation d'Entreprise Club Méditerranée



La Fondation d'Entreprise Club Méditerranée, créée en 1978, a pour vocation de favoriser le bénévolat et le mécénat de compétences des salariés pour des missions solidaires ainsi que le recyclage du matériel réformé de Club Méditerranée utile aux associations.

Cette année a été marquée par le quinzième anniversaire du Gôûter Planétaire qui a accueilli plus de 2 500 enfants dans le monde ainsi que par la création de nouveaux clubs de bénévoles dans les bureaux de Tel-Aviv et Sydney.

En 2014, la contribution de Club Méditerranée à la Fondation d'Entreprise s'élève à 460 K€²⁵. Elle inclut la dotation pluriannuelle allouée à la Fondation d'Entreprise, les coûts

²⁵ Montant estimé à 1% près (résultat de la Fondation d'Entreprise non connu intégralement à la date de clôture du rapport)

pris en charge par Club Méditerranée, la valorisation du mécénat de compétence (sur le temps de travail) et des dons en nature. Par ailleurs, la Fondation d'Entreprise bénéficie aussi du bénévolat hors temps de travail des GO®-GE à hauteur de 81 K€. Cet engagement de Club Méditerranée et de ses équipes suscite celui des clients et permet la dynamique des Amis de la Fondation Club Méditerranée.

Pour en savoir plus, www.clubmed.fr/fondation

Les Amis de la Fondation Club Méditerranée



Les Amis de la Fondation Club Méditerranée, « charity account » sous l'égide de la Fondation Roi Baudouin (Belgique), a pour but d'accueillir les dons financiers des clients. Aujourd'hui, il leur est ainsi possible de soutenir financièrement des projets solidaires ciblés par la Fondation d'Entreprise Club Méditerranée, dans sept pays.

En 2014, la valorisation de l'activité des Amis de la Fondation s'élève à 379 K€. Elle inclut les coûts pris en charge par Club Méditerranée, la valorisation de l'implication des salariés sur des opérations de collecte ainsi que les dons financiers collectés.

Pour en savoir plus, www.clubmed.fr/amis-fondation

La contribution globale en temps passé

Ce sont près de 2 000 GO-GE bénévoles qui ont œuvré pour des missions de solidarité ou de collectes et leur implication a représenté 12 679 heures de bénévolat et de mécénat de compétences en 2014.

Mécénat hors Fondation (ou en « régie directe »)

❖ Partenariats locaux

D'autres actions environnementales et de solidarité sont menées localement par les villages, sans être toutes recensées. En 2014, on peut citer en particulier les partenariats avec l'Observatoire de la Palmeraie de Marrakech (OPM), « Respecter c'est protéger » en Suisse, la LPO (Ligue de Protection des Oiseaux) en France, la SAD-AFAG en Turquie et le MOM en Grèce pour la protection des phoques moines de Méditerranée, la Mauritian Wildlife Foundation, Turtle Sanctuary en Malaisie ainsi que le soutien à Expédition MED, au Parc de la Vanoise, au Parc National d'Olympos en Turquie, ...

Le mécénat en régie directe inclut aussi d'autres dons, dont la contribution à Agrisud (voir § 4.3.2.3).

❖ Actions auprès des communautés en matière d'hygiène et santé

Pour lutter contre le sida, Club Méditerranée propose un dépistage gratuit et un accompagnement dans l'accès aux soins à tous ses salariés (voir § 4.2.4.).

En Afrique, il facilite l'accès aux soins contre le sida aux familles des GO®-GE locaux en complétant la prise en charge de l'Etat aux montants des frais réels. Il adhère à l'association « Entreprises et Santé » qui regroupe des entreprises françaises dont les filiales en Afrique participent à des programmes de lutte contre le sida.

4.3.2. Achats responsables

Inventeur des vacances tout compris, Club Méditerranée a un rôle d'assembleur de prestations variées, rôle auquel les achats contribuent activement avec un total d'achat annuel de 1,051 M€ soit environ 73% du Business Volume 2014. La démarche achats responsables s'inscrit ainsi de manière évidente dans la stratégie de performance responsable du Groupe.

Voir aussi le § 2.3.2.5 « Activités de contrôle / Achats »

Depuis 2007, la montée en compétence des acheteurs sur les achats durables a fait l'objet de sessions régulières de travail, en particulier lors de l'organisation des séminaires internationaux annuels. Les achats durables représentent une préoccupation intégrée par tous, et adressée selon le degré de maturité des zones géographiques.

Pour aller au-delà des bonnes pratiques et des initiatives isolées, depuis 2010 la démarche d'achats responsables a été intégrée en profondeur au processus achat. Elle a été reconnue en 2013 par l'obtention du **TROPHEE d'OR dans la catégorie "Achats écoresponsables"** décerné par le magazine Décision Achat. Et en 2014, elle a été décisive dans l'obtention du **Trophée Maroc du Tourisme Responsable, catégorie « développement économique et social à l'International »** décerné par le **Ministère du Tourisme du Maroc**.

Par ailleurs en 2014, le Groupe a obtenu la **certification douanière OEA / AEO**. Ce label de qualité sur les processus douaniers et sûreté-sécurité est un gage de confiance accordé par les douanes européennes qui reconnaissent Club Méditerranée comme un partenaire fiable du commerce international. Cette certification, reconnue sur la scène internationale, permet de bénéficier de facilités en matière de procédures douanières et de contrôles douaniers liés à la sécurité et à la sûreté.

4.3.2.1 L'éthique de la Direction des Achats

En 2014, la charte Achats et Logistique mise en place en 2011 a été mise à jour pour tenir compte de l'évolution des pratiques. Elle fixe le cadre comportemental et les règles de conduite attendues de la part des représentants de la Direction des Achats du Groupe Club Méditerranée. Son déploiement monde a été l'occasion de préciser et d'illustrer concrètement les cinq règles de conduite de la Direction des Achats et de la

Logistique (Honnêteté, Intégrité, Équité, Éthique, Confidentialité).

Voir www.suppliers.clubmed.com dans l'onglet « nos valeurs ».

4.3.2.2 La politique d'achats responsables

Étapes du processus achat

Des engagements développement durable sont inscrits à chacune des étapes du processus achat :

- dans la définition de la politique achat : développer les achats responsables est l'un des cinq piliers de la politique ;
- dans les critères de sourcing : l'obtention de certifications ou la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales et sociales font partie des questions posées à tout nouveau fournisseur potentiel sur le site internet dédié aux fournisseurs ;
- dans les principaux cahiers des charges opérationnels et dans les critères de sélection des offres ainsi que dans les contrats ;
- dans le reporting sur les achats durables : des méthodes et outils informatiques de suivi ont été mis en place, leur utilisation doit progresser encore ;
- et dans des démarches de progrès sollicitées par les acheteurs auprès de leurs fournisseurs.

L'engagement écoresponsable des achats est clairement communiqué et la charte achats durables [📄](http://www.suppliers.clubmed.com) est téléchargeable sur le site : www.suppliers.clubmed.com

Axes abordés : social, sociétal, environnemental

La démarche achats responsables au Club Méditerranée se décline sur les trois axes du développement durable : environnemental, social et sociétal.

Les Achats sont une partie conséquente de la démarche de certification Green Globe des villages : une cinquantaine de critères (sur les quelques 300 critères du référentiel Green Globe) portent sur les thèmes Achat et Approvisionnement. Ils couvrent les dimensions sociale, équitable, locale et environnementale.

❖ Social et sociétal

Depuis 2006, les fournisseurs de Club Méditerranée sont invités à partager les valeurs du Groupe en acceptant une clause insérée dans les contrats-type concernant son éthique et ses pratiques. Cette clause engage les fournisseurs et prestataires sur les points clés : absence de harcèlement, absence de recours au travail d'enfants, absence de discrimination, absence de travail forcé, existence d'un salaire minimum, liberté d'association et d'activité syndicale.

En 2014, le pourcentage des contrats monde identifiés avec la clause est de 45% (vs. 43% en 2013). Certains ont été signés avant l'existence de la clause et la traçabilité de la clause n'est pas toujours assurée pour les contrats signés depuis son existence.

Les acheteurs sont sensibilisés dès que cela est possible, à développer les achats de produits ayant obtenu un label

Equitable (Max Havelaar, Fairtrade, Ecocert équitable, Cosmebio..), à acheter local et à inciter à relocaliser le sourcing (voir § 4.3.2.3, le focus sur le partenariat Agrisud).

❖ Environnemental

La clause RSE insérée dans les contrats-type engage aussi les fournisseurs et prestataires sur le respect de la réglementation environnementale, notamment en s'interdisant certains produits et procédés.

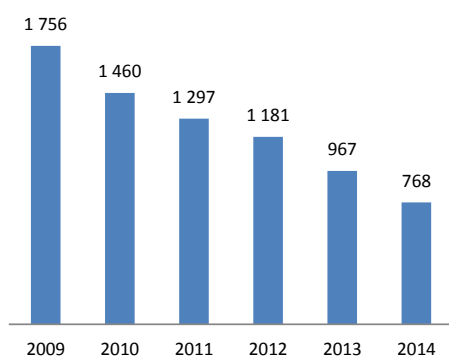
Dans les appels d'offre, des critères sur la consommation d'eau, l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre, la réduction des déchets, la préservation de la biodiversité, le bien-être animal sont pris en compte quand cela est possible.

Les achats alimentaires privilégient les produits saisonniers, et depuis 2012, dans les villages français, les œufs entiers sont issus d'élevage free-cage.

Lorsque cela est possible, les achats certifiés sont préférés : achats en coton bio pour 12% des tenues des GO®, produits de nettoyage certifiés, utilisation d'énergies «vertes», papier certifié FSC ou PEFC pour les catalogues (à 100% depuis 2010), impression des catalogues avec des encres végétales...

En parallèle, le tonnage des catalogues du marché FBS et des pays NMEA à l'exception de ceux qui impriment leur brochure sur place (Afrique du Sud, Espagne, Israël et Portugal, dont les données ne sont pas connues) a été réduit de 56% depuis 2009 (768 tonnes en 2014). Le tonnage a encore fortement diminué en 2014 (-21% vs. 2013) avec l'annualisation du Trident Soleil. Désormais ne sont publiés qu'une brochure Soleil annuelle en été et une brochure Neige en hiver.

**Tonnage des catalogues
du marché FBS et des pays NMEA***



* à l'exception de ceux qui impriment leur brochure sur place (Afrique du Sud, Espagne, Israël et Portugal, dont les données ne sont pas connues)

Des chartes ont été rédigées pour les achats bois (Charte bois en 2006) et pour les produits de la mer (Charte produits de la mer en 2007). C'est ainsi que les achats (monde) de produits de la mer proviennent pour seulement 0,1% (vs. 3% en 2013) d'espèces en surpêche hors charte et 17% (vs. 13% en 2013) d'espèces à limiter.

Mesure de la performance

En 2014, le suivi des indicateurs RSE achats a été pénalisé par la migration du système d'information Oracle, qui n'a pas permis de disposer des données du 1^{er} trimestre 2014.

4.3.2.3 Focus sur les achats locaux et le partenariat avec Agrisud

Achats locaux

Tout au long de l'année, la très grande majorité des achats de biens et matériels pour un village est effectuée auprès de fournisseurs du pays où il est implanté (entre 83% aux Bahamas et 100% au Brésil, avec une moyenne à 91%)²⁶. Si une partie de ces achats, qu'il est très difficile d'évaluer, consiste en importations réalisées par le fournisseur local, ce taux témoigne néanmoins de la volonté de Club Méditerranée de travailler autant que possible avec des partenaires, producteurs ou distributeurs locaux.

Voir les indicateurs au § 4.5.2.

²⁶ Hors données Chine, et sur une période de 9 mois compte tenu de la migration du système d'information Oracle.



Depuis près de vingt ans, l'ONG Agrisud est engagée dans la lutte contre la pauvreté et pour la sécurité alimentaire de populations démunies dans de nombreux pays du Sud. Sa réponse est d'accompagner ces populations dans la création de très petites exploitations agricoles familiales durables, ancrées sur le marché local. Sa démarche est aussi écologique, et privilégie les pratiques qui permettent de concilier développement local et faible pression sur l'environnement.

Agrisud, avec l'aide de partenaires locaux qu'il forme, intervient auprès de très petites exploitations agricoles à proximité des villages pour :

- renforcer les producteurs au plan technique (diffusion des pratiques agro-écologiques), au plan de la gestion économique (appui à l'élaboration et à l'analyse des comptes d'exploitation) et au plan organisationnel (achat groupé de semences, entretien des dispositifs d'irrigation...);
- mettre en place un système d'approvisionnement de proximité qui soit durable (élaboration participative d'un protocole d'achat ; positionnement du partenaire local ou des groupements comme intermédiaire entre les producteurs et le village Club Med).

www.agrisud.org

Soutenir et développer l'agriculture paysanne locale : partenariat original avec Agrisud

Constatant que, dans certains cas, l'organisation de l'offre locale ne permettait pas de répondre à la demande de ses villages en produits frais, Club Méditerranée a souhaité aider cette offre à se renforcer, jouant ainsi un rôle actif dans le développement économique des régions où il est implanté.

Cela s'est traduit par un partenariat avec l'ONG Agrisud, signé fin 2008, visant à mettre des producteurs locaux en capacité d'approvisionner les villages Club Med, et à les accompagner vers une exploitation plus durable de leur terre en s'appuyant sur les principes de l'agro-écologie.

Les bénéfices en sont :

- l'aide aux agriculteurs pour sortir de la précarité par un accompagnement vers l'économie de marché et l'exploitation durable de leurs terres,
- la contribution à la relocalisation de l'agriculture vivrière paysanne,
- des buffets proposant aux clients des produits frais, locaux, respectueux de l'environnement et riches de sens,
- la sécurisation des approvisionnements en produits frais et l'augmentation de la part des achats locaux dans les approvisionnements de Club Méditerranée,
- la diminution de l'impact CO₂ des transports des produits concernés,
- et l'amélioration de l'ancrage territorial des villages.

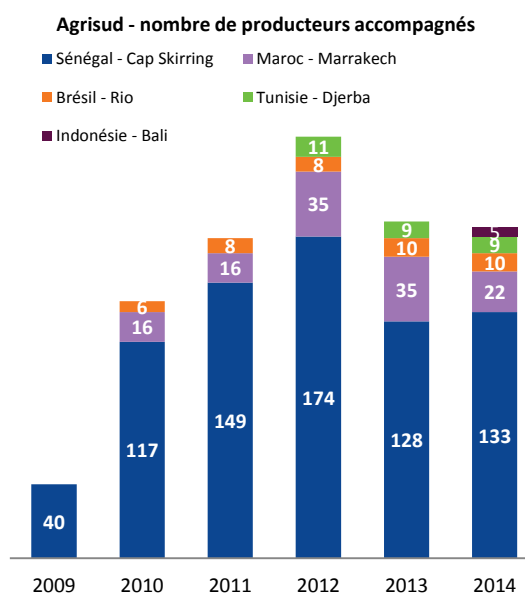
Avec 179 TPE²⁷ accompagnées dans cinq pays, un soutien cumulé à la fin de l'exercice 2014 de 420 K€ et plus de 60 tonnes cumulées de produits livrés, Club Méditerranée est le plus important partenaire d'AGRISUD dans le secteur du tourisme.

Bilan 2014 sur les différents projets

En 2014, les projets Agrisud-Club Med au Sénégal, Maroc, et Brésil se sont poursuivis ; le nouveau projet à Bali (Indonésie) a démarré sur un groupe pilote de 5 producteurs.

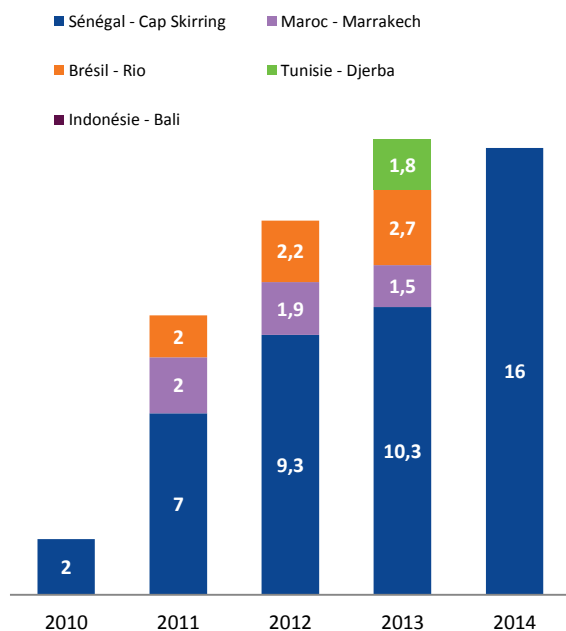
En Tunisie, le programme est en stand-by compte tenu de l'activité réduite dans le pays.

Pour accéder au bilan sur 5 ans.



²⁷ Très Petites Exploitations

Agrisud - tonnage acheté issu des TPE accompagnés
(données 2014 uniquement disponibles pour le Sénégal)



4.3.3. Clients : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable

Club Méditerranée s'est construit avec ses membres ; ce sont eux qui, dès 1950, ont appelé les animateurs « Gentils Organisateurs » (GO®), et qui ont été baptisés en retour « Gentils Membres » (GM®). La relation de proximité, de confiance et même de connivence qui s'est établie entre le Club Med et ses GM® depuis 60 ans fait partie de ses actifs les plus précieux. Si elle se remarque particulièrement dans la relation entre GO® et GM® en Village, elle repose cependant aussi sur un socle d'engagements essentiels impliquant l'ensemble de l'entreprise envers ses clients.

4.3.3.1 Communication responsable vers les clients

La qualité et la fiabilité des informations commerciales sont les premières conditions d'une relation de confiance entre une entreprise et ses clients, en particulier lorsqu'il s'agit de produits aussi impliquant que des vacances.

Conscient de cela, ainsi que l'exposition et de la forte notoriété de sa marque, Club Méditerranée veille, par un processus précis piloté par un service dédié et l'implication des différentes directions dont le Secrétariat Général, à ce que les documents promotionnels de chaque établissement soient fiables et ne comportent pas de promesses exagérées ; et à ce que les conditions générales de vente fournies pour les produits et services soient claires, exhaustives et fiables.

Club Méditerranée est membre du SETO (Syndicat d'Etudes des Tours Opérateurs) et adhère à sa charte. Celle-ci vise à informer le consommateur sur les engagements pris par les professionnels Tours Opérateurs et sur les garanties qu'ils leur offrent.

Club Méditerranée S.A attache une grande importance au respect des réglementations et des codes volontaires relatifs à la communication marketing. En 2014, à la connaissance de l'Entreprise, il n'y a pas eu de plainte significative fondée sur le non-respect desdites réglementations et desdits codes.

Club Méditerranée S.A attache par ailleurs une grande importance à la sécurité et la confidentialité des données personnelles de ses clients. Il veille attentivement au respect des dispositions protectrices relatives à la vie privée et au traitement des données personnelles et des recommandations de la CNIL. En 2014, à la connaissance de l'Entreprise, il n'y a pas eu de plainte significative fondée sur une atteinte à la vie privée ou une perte de données des clients.

4.3.3.2 Qualité et satisfaction client

La démarche Qualité au Club Méditerranée repose sur une culture historique de la satisfaction et sur des outils ancrés dans les pratiques de chaque métier.

L'écoute des GM® se fait tout d'abord en village grâce à la relation entre GM® et GO®. Au-delà de la période de séjour, l'écoute se fait à travers l'enquête de satisfaction (le « GM® feedback »), l'analyse des courriers, mais aussi, de plus en plus, des retours apparaissant sur les sites internet spécialisés et sur les réseaux sociaux.

En ce qui concerne le « GM® Feedback », en 2014, le taux des GM® très satisfaits est une nouvelle fois en progression à la fois sur l'hiver et sur l'été. Globalement, la satisfaction augmente avec le niveau de confort des villages.


Par ailleurs, des standards de qualité, les « Quali-signs » existent dans tous les villages et la conformité à ces standards est pilotée à travers la formation des collaborateurs et différentes formes de contrôle.

Pour plus de précisions, voir dans la partie 2.3.2.2 « Organisation générale du contrôle interne », les § « Standards produits » et « Référentiels de qualité » et dans la partie 2.3.2.5. « Activités de contrôle », le § « Qualité de la prestation ».

4.3.3.3 Santé et sécurité des clients : un objectif de sérénité

La première des priorités données à l'ensemble des GO®-GE est la sécurité des personnes.

La politique de santé et sécurité s'appuie sur l'expertise et la coordination d'une direction dédiée Santé, Hygiène et Sécurité, dont les outils, le fonctionnement et les référentiels-clés sont décrits dans la partie 2.3.2.2 « Organisation générale du contrôle interne », le § « référentiel interne / le manuel de gestion des situations sensibles et des crises et la charte de qualité » et dans la partie 2.3.2.5. « Activités de contrôle », le § « Santé Hygiène et Sécurité »

Voir aussi pour plus de précisions 

Indicateurs et accidentologie des GM®

La politique de prévention des accidents et des vols menée par Club Méditerranée a permis, en 2014, de faire baisser leur nombre de façon significative.

Au titre de l'exercice 2014, le nombre de sinistres (vols et accidents) en village est en réduction de 13% (3 270 vs 3.711 en 2013) tandis que les coûts relatifs à ces sinistres ont baissé de 69% par rapport à l'exercice précédent.

Sur l'hiver 2013-14, une campagne spécifique de prévention des accidents de ski, établie en collaboration avec la Direction des Assurances et l'ESF (Ecole de Ski Français), a permis de réduire de 28% les accidents de cette activité par rapport à l'hiver précédent.

- l'inclusion des clauses relatives au respect des droits humains dans ses contrats fournisseurs (voir § 4.3.2).

En outre, Club Méditerranée s'assure :

- de la conformité d'acquisition et d'utilisation des sols, du respect des réglementations sur les zones protégées et les sites du patrimoine ;
- de l'absence d'impact des activités des Villages sur la fourniture d'eau, d'énergie ou d'autres services essentiels aux communautés voisines. Ces points, obligatoires pour l'obtention de la certification Green Globe, sont vérifiés à chaque audit.

Enfin, depuis 2000, Club Méditerranée est **signataire de la Charte nationale d'éthique du tourisme**. Il s'agit de la déclinaison française des principes du Code Mondial Éthique du Tourisme.

4.3.3.4 Accessibilité handicap des villages

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 et des Directions Opérationnelles concernées coordonne la mise en conformité des villages de France à la réglementation française imposée aux ERP sur l'accessibilité.

Fin 2010, des audits d'accessibilité de l'ensemble des villages de France ont été finalisés. Les travaux de mise en conformité sont depuis déployés par phases successives. A ce jour, la mise en conformité des chambres a été réalisée sur 71% des villages et entamée pour les parties communes sur 23% des villages. Des agendas d'accessibilité seront déposés avant la date du 1^{er} janvier 2015 pour les villages ou parties des villages qui ne seraient pas encore accessibles à cette date.

4.3.4. Récapitulatif des actions engagées en faveur des droits de l'Homme

Au-delà de la promotion des conventions de l'**Organisation Internationale du Travail**, (traitée dans le Rapport Social et notamment au § 4.2.7.), des actions de prévention de la **corruption** (traitées au § 2.3.1.1), Club Méditerranée s'engage en faveur du respect des droits de l'Homme également au travers de :

- la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme (voir § 4.3.1.1.) ;
- la diffusion des principes de sa charte Ethique à l'ensemble de ses collaborateurs, et de la mise à disposition de ce texte, accessible à toutes les parties prenantes : sur le sites corporate www.clubmed-corporate.com/charteethique et sur le site de recrutement <http://www.clubmedjobs.fr/mieux-nous-connaître/nos-engagements/la-charte-ethique> ;

4.4 • RAPPORT ENVIRONNEMENTAL

Remarques sur les données environnementales :

- La période de reporting s'étend du 1^{er} novembre au 31 octobre.
- Le périmètre couvre les villages exploités pendant au moins une saison (été et/ou hiver) sur l'exercice, pour l'ensemble des activités que celles-ci soient gérées directement ou non par Club Méditerranée (Spa, Boutiques...). Il inclut les périodes de fermeture saisonnière et s'appuie sur les consommations réelles.
- En 2014, le périmètre a été modifié par rapport à 2013 avec les fermetures de Belek (Turquie), Hammamet (Tunisie), d'El Gouna et de Sinai Bay (Egypte) et l'ouverture de Dong Ao (Chine).

La comparabilité des données d'une année sur l'autre est assurée par les ratios par Journées Hôtelières Totales (JHT) qui comprennent les clients et le personnel qui résident sur place, y compris en période de fermeture.

Pour plus de détails, voir la note méthodologique du reporting environnemental et le tableau des indicateurs au § 4.5.3.2

4.4.1. Eléments généraux de la politique environnementale

4.4.1.1 Enjeux et engagements clés

Faire apprécier la nature et ses bienfaits est à l'origine même de la naissance de Club Méditerranée, qui porte cette vocation jusque dans son nom. Implanté dans des lieux d'exception, Club Méditerranée est conscient de leur fragilité et de la nécessité vitale de leur préservation. Etre reconnu comme acteur touristique exigeant et pionnier dans sa gestion environnementale est déterminant pour garder la légitimité à opérer dans les plus beaux sites du monde ; et également pour répondre aux attentes des GO®-GE et celles, croissantes, des clients.

Les enjeux environnementaux sont principalement adressés à trois grands niveaux :

- au moment de la construction des villages,
- lors de leur exploitation,
- et au travers de la sensibilisation des clients, des fournisseurs et des GO® - GE.

Dans le cadre de la stratégie « Asset Right », la capacité de Club Méditerranée à faire évoluer sa sphère d'influence (en l'occurrence ses partenaires investisseurs) devient un élément clé de la réussite de la politique environnementale, lors de la construction comme lors de l'exploitation des villages. **Promouvoir les éco-certifications en tant que standards du Club Med** est un levier majeur pour y parvenir.

ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

Engagements	objectifs	échéances	résultats 2014 (cumulé)	Avancées 2014
ETRE PIONNER EN CONSTRUCTION DURABLE				
1- Promouvoir l'éco-certification en construction	100% des projets annuels certifiés (en construction neuve & maîtrise Club Med)	2017	THPE Val Thorens	Construction THPE (Très haute performance énergétique) à Val Thorens Sensations
	100% de projets annuels où la certification est formellement proposée auprès de nos partenaires	2017	100% en EAF	Création d'un référentiel Breeam -Club Med encours
2- Promouvoir l'innovation verte	10 réalisations innovantes depuis 2008	2018	11	5 nouvelles innovations testées en 2014
ETRE LEADER EN GESTION ENVIRONNEMENTALE				
3- Eco-certifier les villages (en exploitation)	100% des sites	2016	62%	Pérennisation des Villages déjà certifiés et certification de Guilin (Chine)
4- Protéger la biodiversité	100 % des Villages ont noué un partenariat	2016	32%	Partenariat avec le parc de la Vanoise pour un village pilote (Peisey), et "Respecter, c'est protéger" (3 villages Suisse)
5- Utiliser durablement les ressources	- 5 % m3 eau / JHE depuis 2010	2020	5,2%	voir détail au § 4.4.3.1 sur l'eau
	- 15 % kWh d'énergie / JHE depuis 2010	2020	-6%	voir détail au § 4.4.3.2 sur l'énergie
	- 15 % des émissions CO2e liées au séjour / JHE depuis 2010	2020	-5%	voir détail au § 4.4.4.2 sur la réduction des GES
	-10% poids /JHE de restes alimentaires non valorisés depuis 2014	2018	-	Quantifications des restes alimentaires 2014 + réalisation d'un outil de sensibilisation/formation + étude gaspi
FAVORISER LE CHANGEMENT AUPRES DES GO®, GE ET DES GM®				
6- Développer les villages Eco-Nature	Nombre de villages Econature : 5	2018	2	Cherating (Malaisie) et Rio das Pedras (Brésil)
7- Inciter les GM à découvrir et protéger la nature	100% des Villages enfants proposent des activités nature/environnement	2016	33%	100% des villages Happy-Nature et des 4-5 Tridents avec Mini Club Med en EAF
	20 Villages proposant aux GM de s'impliquer dans des actions de protection de l'environnement	2016		Non recensé, sera établi l'année prochaine
8- Promouvoir le bio et le végétarien	Offre de "Baby Corners" bio	2016		Dans la plupart des villages Baby et Petit Club Med
	Mise en avant des plats végétariens	2016		Rio das pedras (Brésil), Cap Skirring (Sénégal)

Provision et charges pour risque en matière d'environnement

Au titre de l'exercice 2014, aucune charge ou indemnité liée à l'application d'une décision judiciaire en matière d'environnement n'a été enregistrée par le Groupe. Par ailleurs, aucune provision pour risque environnemental n'a été comptabilisée sur l'exercice.

4.4.1.2 Organisation

Organisation des équipes

Voir le § 4.1.1 pour l'organisation de la Direction du Développement Durable.

Voir le § 4.1.2 pour la prise en compte des parties prenantes.

Les questions environnementales sont adressées dans chacun des métiers, et à chaque étape de la mise en œuvre du produit, sous l'impulsion de la Direction du Développement Durable et des Directions Techniques des zones.

La Direction du Développement et de la Construction s'appuie sur des expertises et des assistances à maîtrise d'ouvrage spécialisées en environnement, en lien avec les partenaires immobiliers.

En village, le Responsable Technique est un acteur clé de la politique environnementale ; il travaille en liaison avec tous les services, et particulièrement avec le Green Globe Coordinateur dans les villages certifiés ou en certification (voir § 4.4.1.3.). Les Directions Techniques des zones fédèrent le travail des Responsables Techniques en village.

Concernant les travaux de mise en conformité, pour l'efficacité énergétique comme pour les autres thèmes (accessibilité handicap, ascenseurs ...), les priorisations des actions sont effectués par la Direction Technique EAF sur l'ensemble du parc, quels que soient les modes d'exploitation.

Voir le chapitre 1.3.1.2 sur les différents modes d'exploitation des villages

Tech Care : l'outil de reporting environnemental

Depuis 2007, les données environnementales sont issues de **l'outil de Reporting Tech Care** (progiciel Indicia de la société Ivalua) **qui couvre l'ensemble des villages du Groupe (monde).**

Il permet de centraliser les données quantitatives (eau, énergies, déchets, émissions de gaz à effet de serre,...), mais aussi de recenser des informations qualitatives contextuelles sur les équipements et les pratiques avec un triple objectif :

- être un outil opérationnel : permettre le pilotage de la performance en Village, servir de mémoire au village au-delà des changements d'équipe technique, mesurer les progrès versus les objectifs fixés et les retours sur investissement ;
- être la base de référence pour le contrôle de gestion des consommations de ressources (eau, énergies...) des villages ;

- être l'outil de reporting et de consolidation pour la communication extra-financière du groupe et pour le pilotage du déploiement de la politique environnementale.

Il s'appuie sur **des consommations réelles** saisies en grande partie de façon journalière par les Responsables Techniques de village.

Un double contrôle est effectué :

- contrôle d'exhaustivité des informations mensuelles par l'administrateur de Tech Care à la Direction du Développement Durable,
- contrôle de cohérence des données à travers le pilotage trimestriel et/ou mensuel qui est réalisé par la Direction Technique EAF (périmètre monde).

Une campagne annuelle est menée dans Tech Care chaque année en septembre et porte sur près de 350 indicateurs qualitatifs et contextuels. Elle permet de mettre en perspective les analyses faites et de mieux appréhender l'ensemble des impacts environnementaux des villages.

4.4.1.3 Etre pionnier en écoconstruction : lignes directrices, promotion de la certification et de l'innovation verte

Intégrer systématiquement dans ses projets de construction une approche et des exigences environnementales est un enjeu-clé de la politique environnementale de Club Méditerranée.

Ceci passe par la création d'un référentiel de construction durable adapté à l'activité très spécifique des villages Club Med et par la promotion de la certification et de l'innovation auprès des partenaires investisseurs.

Créer un référentiel de construction durable BREEAM²⁸-Club Med

La première étape consiste à créer une méthodologie «BREEAM - Club Med» englobant le savoir-faire du Groupe et les exigences d'un standard international reconnu, certifiable par un organisme tiers, BREEAM.

❖ Faisabilité d'une méthodologie « Breeam-Club Med » étudiée et chiffrée

L'étude de faisabilité d'une méthode BREEAM (Environmental Assessment Method du BRE) - adaptée aux spécificités des villages de Club Méditerranée et incorporant ses Guidelines de Construction Environnementale - a été étudiée et chiffrée avec le BRE (Building Research Establishment) et le Cabinet Greenaffair. L'outil est en cours de réalisation pour 2015.

❖ « Guidelines » de Construction Environnementale déjà existants

Des **lignes directrices de Construction Environnementale** de Club Méditerranée ont été mises en place en 2011. Elles servent de guide à destination des directeurs de programmes de la Direction de la Construction.

²⁸ BREEAM : BRE Environmental Assessment Method

Ces lignes directrices procèdent d'une réflexion globale sur l'application des enjeux environnementaux aux villages Club Med, qu'ils soient situés dans des 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 six grands thèmes eux-mêmes déclinés en problématiques techniques spécifiques : énergie, eau, déchets, pollutions, biodiversité et plages (aménagement et gestion).

Voir aussi : §4.4.5.1. « Protéger la biodiversité lors de la construction »

Obtenir une certification environnementale reconnue pour tout projet neuf en maîtrise directe

Pour les villages construits avec une maîtrise d'ouvrage directe de Club Méditerranée, le Groupe se donne pour objectif d'ici 2017 d'éco-certifier tous les projets neufs.

La certification « NF Démarche HQE® » obtenue à Valmorel pour les phases de conception, programmation et réalisation en est le premier exemple.

Le label énergétique « THPE » (Très Haute Performance Énergétique) a été obtenu pour le village de Val Thorens Sensations qui a ouvert en décembre 2014.

Promouvoir la certification auprès de nos partenaires

Pour les villages construits par des tiers, l'objectif de Club Méditerranée est de convaincre ses partenaires du bien-fondé d'une démarche de certification. Le Groupe se donne pour objectif d'ici 2017 de formellement proposer auprès de ses partenaires le principe d'une éco-certification construction.

A cet effet, ce principe a été inscrit dans les outils de communication de la Direction du Développement et des clauses spécifiques sont intégrées dans les contrats, visant à obtenir l'engagement du partenaire de construire conformément à des exigences permettant l'obtention d'une certification environnementale.

Promouvoir l'innovation verte

Afin d'expérimenter des technologies prometteuses et rentables pour l'entreprise et de manifester concrètement l'esprit pionnier de la marque et son souci de l'environnement, le Groupe se donne pour objectif d'expérimenter au moins 10 solutions innovantes sur la période 2008-2018.

Club Méditerranée a également saisi l'opportunité de faire connaître et diffuser auprès de ses clients (souvent décideurs, influenceurs ou investisseurs par ailleurs) des technologies vertes innovantes.

Innovations vertes réalisées depuis 2008	année	sites
Epuration biologique des eaux usées par Jardins Filtrants® avec Phytorestore	2006 2011 2013	Albion (Maurice) Yasmina (Maroc) Guilin (Chine)
Piscines biologiques avec Phytorestore	2013	Guilin (Chine)
Gestion automatique des équipements des chambres : - avec Distech Controls et EnOcean (primé par EDF) - et avec Altecon	2012	Opio (France)
Thermostat spécial hôtellerie de la société Aemec	2013	Gregolimano (Grèce)
Peinture technologique contenant des microbilles pour une meilleure réflexion du rayonnement solaire	2013 2014	Punta Cana (Rép. Dominicaine) Marrakech (Maroc)
Optimiseur d'énergie "autoapprenant"	2011 2014	Valmorel (France) Val Thorens (France)
"Smartgrid" et effacement électrique "pointe mobile" en collaboration avec EDF	2014	Alpes d'Huez, Serre-Chevalier, La Plagne 2100 et Val d'Isère (France)
Pilotage des équipements des chambres avec une technologie de communication sans fil, ni pile.	2014	Kamarina (Italie) Gregolimano (Grèce)
LED en remplacement d'éclairage halogène de forte puissance	2014	Da Balaia (Portugal)
Chaleur urbaine par biomasse	2014	Vittel le Parc (France)
Eclairages extérieurs autonomes en LED solaire	2014	Opio (France)
Trackers biaxes d'installation photovoltaïque avec Helioslite et CEA-INES	prévu 2015	Cap Skirring (Sénégal)

Plus généralement, les technologies innovantes font l'objet d'une veille permanente par les équipes techniques et des procédés prometteurs sont testés.

Voir aussi le § 4.4.3.2. sur les équipements énergétiques innovants.



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.

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 est supérieur à 50% pour chaque thématique. Chaque année, pour chaque village, un nouvel audit est réalisé et une amélioration continue est nécessaire pour conserver la certification.

En savoir plus : www.greenglobe.com/france/

4.4.1.4 Etre leader en gestion environnementale : le levier de la certification Green Globe

L'exigence croissante de la réglementation et de la société sur le respect de l'environnement et la préservation de la biodiversité, la montée des coûts de l'énergie liée aux réglementations CO², la tension montante sur l'eau nécessite d'opérer les villages avec des contraintes plus complexes.

La démarche de certification s'avère efficace et pertinente pour y parvenir. Elle permet de déployer rapidement de façon crédible une dynamique interne de mobilisation des équipes et une logique de progrès dans chaque village.

Le référentiel Green Globe couvre l'ensemble de la démarche RSE pour un tourisme durable. Voir aussi ↯ *pour plus de précisions*

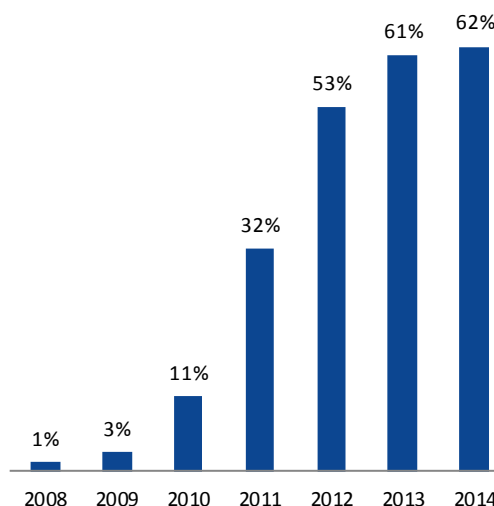
En **matière environnementale**, ce référentiel valide l'existence et l'efficacité de politiques de réductions des consommations d'eau et d'énergie, de gestion des déchets, de maîtrise des risques de pollutions, de protection de la biodiversité et d'éco-achat.

Un objectif de certification de l'ensemble des villages à l'horizon 2016 /2017

En 2014, la démarche de certification Green Globe entamée en 2010 s'est poursuivie avec **le maintien du déploiement** des outils (diagnostic du village, auto-évaluation Green Globe, plans d'actions paramétrables, modules de formation...), ainsi qu'avec l'accompagnement, le suivi et l'appui des villages engagés dans la démarche.

A fin 2014, **62% des villages sont éco-certifiés.**

Evolution du % de villages éco-certifiés



Voir le détail des villages éco-certifiés sur la carte, plus bas.

En 2014, l'effort de certification a porté sur la zone Asie avec la **certification du village de Guilin (Chine)** et sur la zone Amérique avec le lancement de la démarche au Brésil et au Mexique.

Conformément à la décision prise par les Directions Opérationnelles en 2013 de privilégier pendant deux ans la pérennisation des certifications déjà acquises, aucune nouvelle certification n'a été engagée sur l'EAF en 2014, l'ensemble des villages ont renouvelé leur certification (à un près pour lequel la réponse est en attente).

Une organisation originale vient soutenir cette démarche de déploiement. Elle s'appuie sur une double hiérarchie :

- une hiérarchie fonctionnelle avec des « Green Globe Trotters » dépendant de la Direction du Développement Durable et missionnés sur plusieurs villages successifs pour apporter l'expertise méthodologique de la démarche lors de la première certification ;
- et une hiérarchie opérationnelle avec des « Green Globe Coordinateurs », qui sont des GO® ou GE en poste en village, formés par le « Green Globe Trotter », et qui assurent, sur une partie de leur temps, la coordination du plan d'action et l'appropriation par l'équipe du village de la démarche.

Afin de garantir la pérennisation des progrès dans les pratiques, outils et processus de l'entreprise, un « Green Globe Keeper », rattaché à la Direction du Développement Durable, coordonne la démarche et assure le support nécessaire auprès des « Green Globe Coordinateurs ».

Cette approche, très structurante pour l'action développement durable en village mais aussi au siège dans les fonctions support, alimente significativement les démarches responsables des différents services : Achats, Prestation, ...

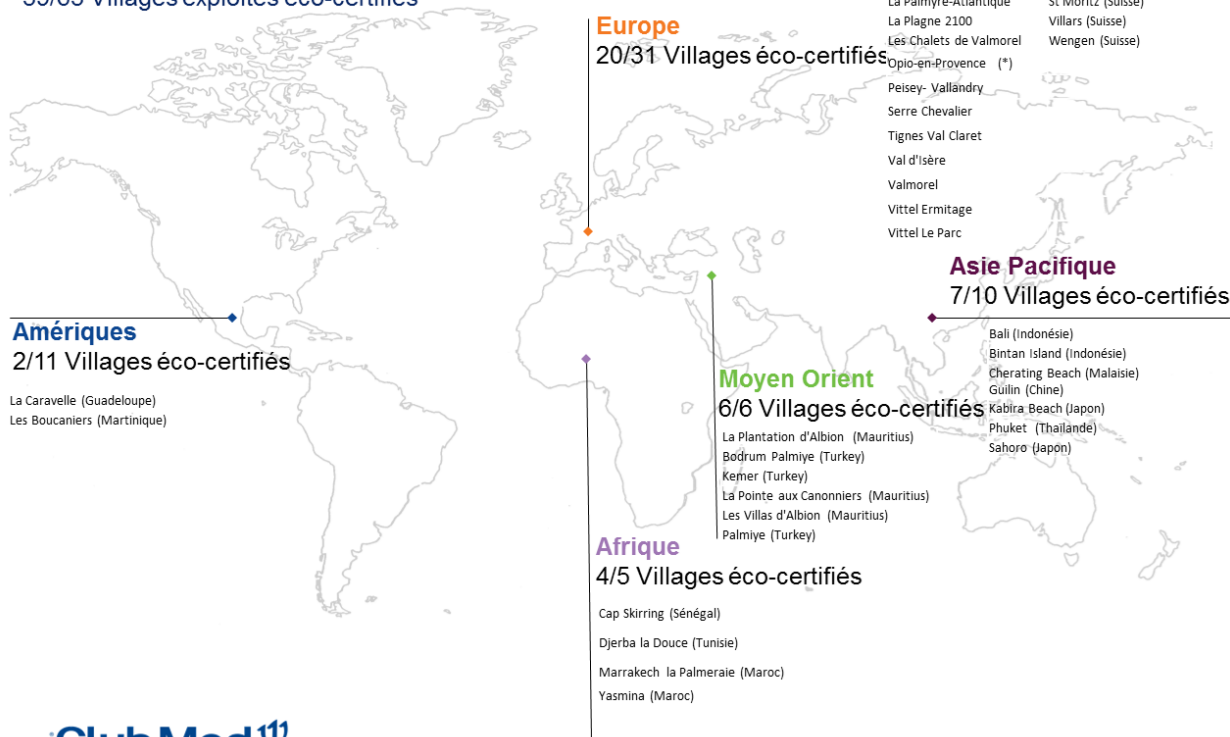
Elle permet de diffuser au sein de chaque métier et auprès de chaque acteur une meilleure compréhension et prise en considération des enjeux du tourisme durable : **tous les GO®-GE d'un village en certification ou en pérennisation Green Globe sont formés aux enjeux du développement durable** et à leurs implications dans leur service au quotidien.

Une démarche récompensée par d'autres écocertifications

- En 2014, les **11 villages Club Med proposés ont été distingués « Green Leaders » de TripAdvisor** avec la mention Bronze ou Silver, dès le lancement de ce classement sur l'Europe.
- Par ailleurs, en 2014, **le bateau Club Med 2 a été lauréat de la French Riviera Cuise Club Green Award**. Ce prix récompense le navire le plus respectueux de l'environnement (notamment en matière de déchets et de pollution) ayant fait escale sur la French Riviera en 2013.
- Les golfs de Vittel ont obtenu l'écocertification GEO™ (voir § 4.4.5.2 sur la biodiversité)

Villages éco-certifiés – fin 2014

39/63 Villages exploités éco-certifiés



(* Village ayant l'Écolabel Européen)

4.4.2 Pollution et gestion des déchets

4.4.2.1 Prévenir les pollutions

Assainissement des eaux usées

Voir le § 4.4.3.1 sur la conservation de l'eau.

Gérer le stockage et l'utilisation des substances nocives

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. Une mauvaise utilisation ou un mauvais stockage de ceux-ci constituerait un risque pour l'environnement et la santé.

Dans le cadre de la démarche de certification Green Globe de l'ensemble de ses villages, Club Méditerranée est conduit à contrôler d'encore plus près la bonne utilisation et le bon stockage de ces produits. Le Groupe s'engage à réduire leur utilisation ou à y substituer des produits éco-labellisés lorsque cela est possible. Les villages sont systématiquement audités sur cette thématique obligatoire du référentiel Green Globe.

La substitution des produits d'entretien classiques pour le lavage et rinçage de la vaisselle (qui représente le premier poste d'entretien avec un tiers des produits, en valeur) par des produits ayant obtenu un écolabel est achevée en France depuis l'hiver 2012 mais reste problématique sur le reste de l'Europe-Afrique, compte tenu de l'hétérogénéité de l'offre éco-labellisée suivant les pays.

Autres sources potentielles de pollution

Gaz frigorigènes et présence de CFC

Voir § 4.4.4.1 sur le changement climatique et la réduction des GES.

Sites ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement)

Suite à l'arrêt d'exploitation en 2014 de la chaufferie centrale du village de Vittel (France) et son remplacement par le raccordement au réseau de chaleur urbaine, il n'y a plus de sites Club Med dans le classement ICPE.

Nuisances sonores et actions spécifiques dans la lutte contre le bruit

39% des villages ont un décibel-mètre et 31% ont fait mesurer le bruit par un intervenant externe (sans évolution notable vs. 2013).

4.4.2.2 Gérer les déchets

Réduire et recycler les déchets

La démarche de progrès dans la gestion des déchets, renforcée et accélérée par le déploiement de Green Globe, consiste à :

- réduire les déchets à la source par les achats (minimisation des emballages) et par des arbitrages sur la prestation (suppression de certains conditionnements individuels) ;
- développer la réutilisation et réduire l'utilisation de produits jetables ;
- mettre en place un suivi quantitatif des déchets ;
- et fixer des objectifs de réduction des déchets non réutilisés ou recyclés pour tendre vers zéro.

❖ **Tri des déchets**

En 2014, le déploiement des engagements dans le cadre de la certification Green Globe s'est poursuivi avec :

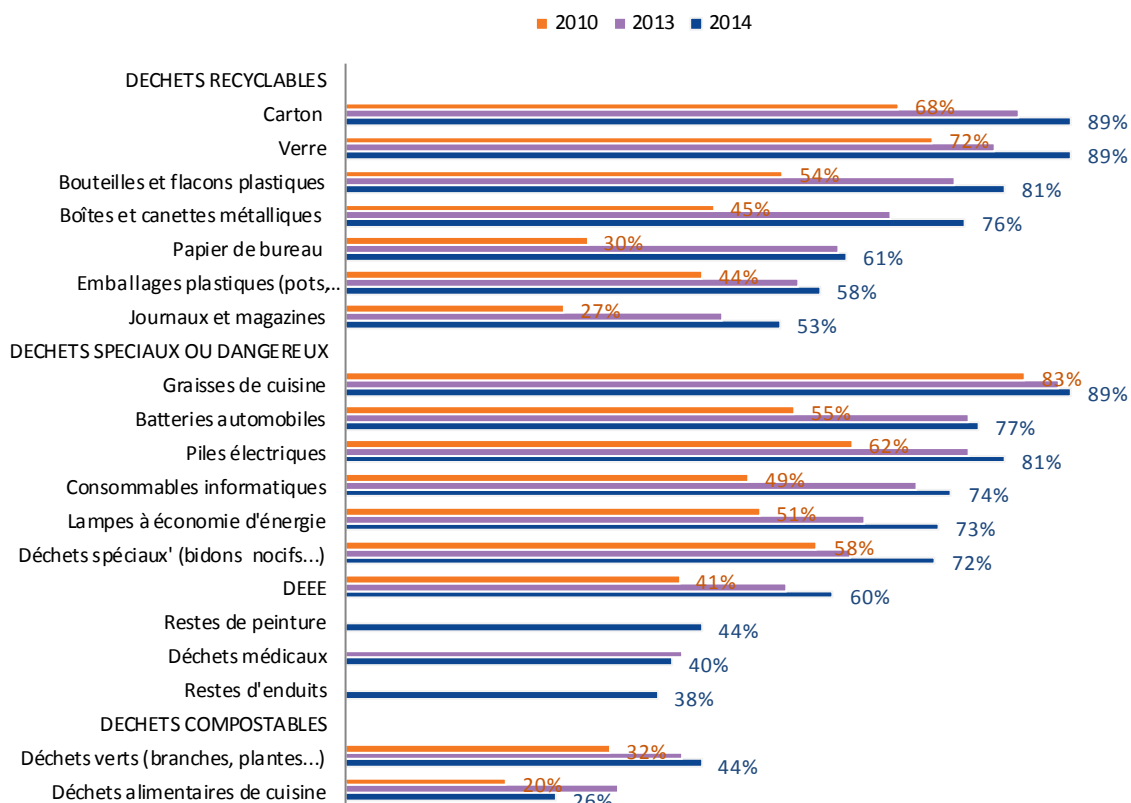
- une systématisation du tri sélectif à tous les services,
- une formation plus approfondie des GO®- GE au tri,
- une recherche plus proactive des filières existantes, notamment en matière de compostage des déchets verts, mais aussi de recyclage de toiles et bâches. Par exemple, en 2013, le recyclage des bâches de chapiteau a été amorcé ; en 2014, une solution de recyclage des emballages des produits d'accueil a été mise en place avec le fournisseur brésilien, en même temps que la suppression des emballages en Oxo-dégradables²⁹ ;
- le maintien des actions de sensibilisation auprès des clients, notamment auprès des enfants avec les ateliers Clean Art Planet (voir §4.4.6. sur la sensibilisation des clients) et le maintien du partenariat avec Expédition Med (mission scientifique sur les déchets plastiques en Méditerranée).

Enfin, les villages continuent à travailler avec leurs fournisseurs et transporteurs 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 systématisent le recyclage lorsque les filières existent, comme le montre la progression continue du tri depuis 2010.

²⁹ Les matériaux oxo-dégradables sont à base de polymères synthétiques. Ils se fragmentent mais ne sont pas biodégradables, contrairement à ce leur appellation laisse entendre.

Pourcentage de Villages utilisant la filière de recyclage ou de retraitement



❖ Suivi quantitatif des déchets

Club Méditerranée a fait le choix d'un indicateur unique pour le suivi des déchets : la quantité des déchets résiduels (ni recyclés, ni retraités, ni valorisés). En effet, il est la résultante des efforts de réduction des déchets, ainsi que du tri et de la valorisation de ceux-ci. Par ailleurs, c'est le seul indicateur qu'il est raisonnablement possible de consolider sur un périmètre monde.

Début 2013, la nouvelle procédure de suivi des déchets, homogène pour tous les sites, est entrée en vigueur et les Responsables Stocks et Approvisionnements (RSA) ont été chargés du suivi des déchets.

En 2014, 80% des villages reportent des quantités de déchets résiduels (vs. 92% en 2013). La baisse de ce pourcentage s'explique par une exigence accrue dans la qualité des données reportées. Pour les 24% de villages (+7 pts vs. 2013) pour lesquels les poids sont communiqués par le prestataire, la quantité moyenne de déchets est de 1,2 kg / JHT.

❖ Focus sur les déchets alimentaires

La pression sur les ressources alimentaires dans un contexte de tension alimentaire sur certaines destinations, est un enjeu opérationnel et d'image prégnant pour Club Méditerranée, acteur du « all inclusive », avec des buffets qui ont contribué à faire sa réputation. Acheter responsable, contribuer au développement d'une agriculture vivrière locale, exclure les produits surpêchés (voir § 4.3.2 sur les Achats),

réduire le gaspillage alimentaire au minimum ... sont des enjeux d'importance auxquels s'attelle le Groupe.

La grande expérience des villages Club Med en gestion de buffets (la connaissance précise du nombre de repas à servir, des pratiques telles que le service accompagné, la préparation à la demande, les ravitaillements fréquents de petits contenants aux buffets,...) lui permet de maîtriser la production de déchets alimentaires par journée hôtelière. Sensible au gaspillage alimentaire, le Groupe a mené en 2014 une étude quantifiant le gaspillage par repas et rassemblant les bonnes pratiques en la matière dans un outil de sensibilisation / formation des équipes de cuisine ⁹.

Enfin, en France, le recyclage des déchets alimentaires se met progressivement en place, au fur et à mesure de l'atteinte des seuils réglementaires et de l'existence des filières sur les destinations Club Med, encore très marginale, notamment à la montagne. Depuis 2013, 17 villages recyclent leurs déchets alimentaires dont quatre en France.

Gérer les déchets spéciaux ou dangereux

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 ampoules à économie d'énergie, les déchets médicaux DASRI (Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux) et les bidons de produits nocifs (peintures, solvants etc.).

L'engagement de Club Méditerranée consiste à passer par les filières adaptées pour l'ensemble de ces déchets ; et dans le cadre du déploiement Green Globe, à rechercher de façon proactive des filières lorsqu'elles n'existent pas.

Les avancées de l'année 2014 sont les suivantes :

- l'ensemble des villages a continué à être régulièrement sensibilisé au tri de ces déchets, ainsi qu'au suivi et au classement des justificatifs ;
- dans les nouveaux 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 graphique page précédente pour l'évolution 2014 vs. 2013 et 2010). Mais les sites restent fréquemment confrontés à l'absence de filière, notamment dans les pays d'Afrique.

Voir graphique page précédente « Pourcentage de villages utilisant la filière de recyclage ou de retraitement »

4.4.3. Utilisation durable des ressources

Remarques sur l'organisation du chapitre :

Les filières sensibles (bois, pêche, alimentation) sont traitées dans le § « L'axe environnemental » dans la partie 4.3.2. sur les achats responsables et dans le § « Focus sur les déchets alimentaires » dans la partie 4.4.2. sur les déchets.

L'utilisation des sols est traitée dans la partie 4.4.5. sur la protection de la biodiversité.

Les données quantitatives détaillées figurent dans le tableau des indicateurs RSE au § 4.5.3.2

4.4.3.1 Eau³⁰

Souvent implanté dans des régions à stress hydrique, le tourisme est confronté au défi de la **raréfaction de l'eau potable**. Il s'agit :

- d'un enjeu d'acceptabilité locale, d'autant plus que la pression sur les ressources en eau coïncide fréquemment avec des périodes de pénurie et que la capacité de

traitement des eaux usées est parfois insuffisante de la part des collectivités,

- et d'un enjeu opérationnel avec des risques d'approvisionnement dans les régions à stress hydrique qui pourraient conduire à des remises en cause de droit d'exploitation des forages ou à des conflits d'usage.

Le groupe s'est donné un objectif global de réduction de la consommation d'eau de -5% en m3 par JHE sur la période 2010-2020. Cet objectif se décline de façon différente selon la disponibilité de la ressource en eau par site. Néanmoins, en 2014, l'évolution du ratio de consommation d'eau prélevée est de +5,3% depuis 2010 et +8% depuis 2013.

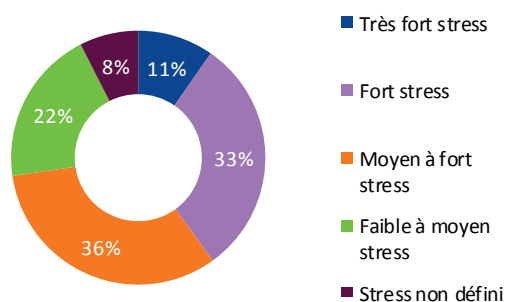
La dégradation du ratio en 2014 vs. 2013 s'explique par :

- un effet « mix-produit » avec la fermeture de villages à faible ratio de consommation ;
- des conditions météorologiques défavorables ;
- des fuites difficiles à identifier ou à réparer dans des villages en pleine activité ;
- la dégradation du ratio d'Albion (construction de quatre nouvelles villas) et la réfection d'un bassin du golf d'Agadir (voir précision plus bas au § suivant).

Consommations et enjeux par zones à stress hydrique³¹

Les risques et opportunités liés à la gestion de l'eau sont des enjeux majoritairement locaux, contrairement à ceux liés aux émissions de gaz à effet de serre. C'est pourquoi en 2013 l'analyse des risques « eau » qui, jusque-là, reposait uniquement sur une cartographie selon la ressource en eau par pays, a été affinée avec l'utilisation de l'outil Aqueeduct du WRI (World Resources Institute). Cet outil permet une analyse du stress hydrique pour chaque village en fonction de sa localisation par bassin versant. En 2014, la cartographie a été actualisée : quatre villages sont passés dans une catégorie à plus forte contrainte hydrique que dans l'étude initiale. La catégorie « très fort et fort stress hydrique » compte désormais deux sites supplémentaires : Kamarina dont le stress hydrique s'est renforcé et Dong'ao récemment ouvert. A contrario, le golf d'Agadir est passé de « très fort » à « fort » stress hydrique et deux villages en « zone à très fort stress hydrique » sont sortis du périmètre de reporting (Sinaï Bay et Hammamet).

Eau prélevée par zone de stress hydrique 2014



³⁰ Remarques : sont exclues du périmètre d'analyse les données de consommations d'eau des sites de Belek (Turquie) et de Guilin (Chine).

³¹ Zone de stress hydrique = indicateur de la pression en eau par rapport à sa disponibilité (source Aqueeduct WRI).

Club Méditerranée est fréquemment implanté dans des zones chaudes, en région balnéaire, ce qui explique la part importante de l'eau prélevée dans des régions à fort et très fort stress hydrique. Néanmoins l'évolution du mix-produit du Groupe réduit cette part qui passe de 56% en 2013 à 44% en 2014.

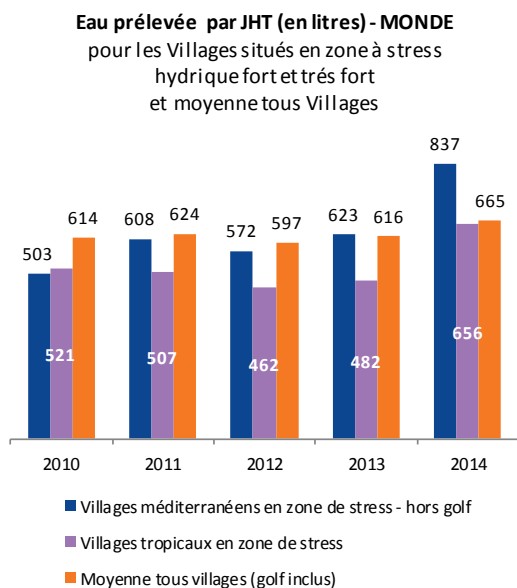
En 2014, la consommation par journée hôtelière totale (JHT) dans les villages implantés dans les régions à fort et très fort stress hydrique est de 837 litres (vs. 623 en 2013) en région méditerranéenne hors golf et de 656 litres (vs. 482 en 2013) en région tropicale.

Comme le montre le schéma suivant, ce ratio de consommation à la JHT est en hausse en zone méditerranéenne et dans les zones tropicales. Dans ces dernières, il demeure néanmoins à un niveau « excellent » (< 800 litres) selon le Benchmark hôtelier 2013 de Green Hôtelier pour les hôtels de luxe.

L'évolution de la consommation moyenne dépend du mix village selon leur niveau de gamme et leur emplacement géographique, ainsi que de leur niveau de fréquentation et des conditions météorologiques.

L'augmentation du ratio dans les **pays méditerranéens à zone de stress hydrique** s'explique d'une part, par des baisses des fréquentations au Maroc (les consommations d'entretien et notamment d'arrosage sont indépendants du niveau de fréquentation) ; et d'autre part, par le golf d'Agadir dont la réfection d'un bassin a nécessité de le vider à plusieurs reprises, ce qui a généré une augmentation de l'ordre de 20% de la consommation d'eau du golf.

L'augmentation du ratio dans les **zones tropicales à stress hydrique** s'explique essentiellement par les conditions météorologiques : canicule cet hiver en zone Amérique (Ixtapa et Columbus) et faiblesse des pluies en Asie (Cherating, Bintan Island) et par les fuites d'eau difficiles à réparer en période d'activité du village (Cherating).



Les villages méditerranéens en zones de fort et très fort stress hydrique sont 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, programmeurs d'arrosage à 60% (vs. 78% en 2013 en raison du changement de périmètre) contre 44% et 46% sur l'ensemble des villages - et d'un recours plus important aux eaux recyclées pour l'arrosage dans 60% des villages dans les zones de pénurie (vs. 52% en 2013) contre 35% sur l'ensemble des villages - Monde).

Actions menées pour maîtriser les consommations d'eau

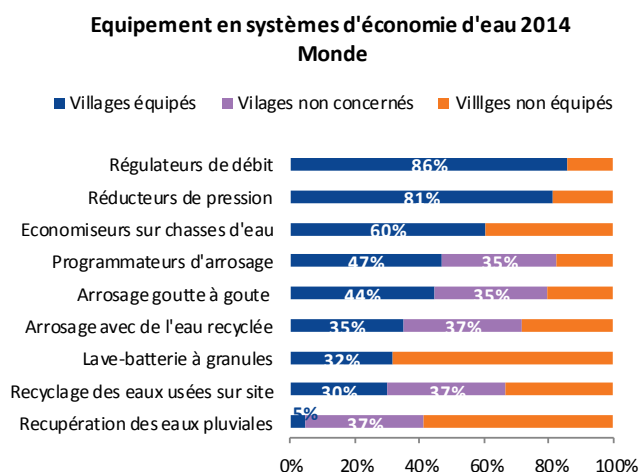
❖ Réutiliser les eaux recyclées, réduire les besoins en arrosage

De par ses implantations fréquemment situées dans des lieux reculés, Club Méditerranée a souvent et très tôt été conduit à « produire » lui-même son eau à partir de forages, mais aussi à dessaler (eau de mer ou eaux saumâtres). D'où des habitudes bien ancrées d'économie dans ces domaines, comme l'arrosage de nuit, la réutilisation des eaux épurées... : 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 :

- 47% des villages hors neige³² recyclent les eaux pour l'arrosage.
- 53% des villages hors neige arrosent avec des eaux recyclées produites en village ou achetées.

❖ Des équipements performants

Les équipements des villages ont été pensés de manière à pouvoir maîtriser les consommations d'eau (régulateurs de débit sur les robinets, réducteurs de pression, économiseurs sur les chasses d'eau, systèmes d'arrosage goutte à goutte, etc.) et des travaux de maintenance sont régulièrement menés sur l'ensemble des villages (réparation des fuites sur le réseau de distribution, ...).



³² hors neige : exclusion de 21 villages de montagne en 2014

❖ **Détecter les fuites**

Le module du système « Tech Care » de reporting environnemental spécialement développé pour Club Méditerranée permet le suivi des consommations journalières et facilite la détection des fuites des réseaux.

❖ **Un effort particulier dans les zones à stress hydrique**

Depuis 2009, des travaux de réfection des membranes d'étanchéité des bassins d'eau du golf d'Agadir ont été entrepris, et poursuivis chaque année avec un investissement sur ce poste de 80 K€ en 2012, de 100 K€ en 2013.

Depuis 2013, lors du développement des nouvelles Villas d'Albion, (Ile Maurice) des espaces engazonnés ont été supprimés au profit d'espaces plantés d'une végétation arbustive moins consommatrice d'eau et irriguée par réseaux goutte-à-goutte. La récupération de toutes les eaux (pluviales, piscines, douches extérieures) est mise en place sur les quatre villas en cours de construction.

❖ **Faire évoluer le comportement des utilisateurs**

L'évolution des comportements est un levier indissociable du levier technique pour la maîtrise de la consommation, et il va donc de soi que la sensibilisation des équipes et des clients à la préservation de la ressource en eau est un thème clé de la politique environnementale.

Depuis près de 15 ans, tous les clients de Club Méditerranée dans le monde sont invités à ne pas renouveler leur linge de toilette s'ils le souhaitent. Cette procédure a été revue dans le cadre du déploiement Green Globe pour une application plus efficace, et étendue au changement des draps dans les suites.

Assainir-gérer les rejets

❖ **100% des eaux usées sont assainies**

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

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.

Voir aussi plus haut le § sur le recyclage de l'eau.

❖ **Prévention des pollutions des sols et des nappes phréatiques**

Soucieuse d'éviter toute pollution des sols et des nappes phréatiques et de protéger les écosystèmes au-delà de la prévention des pollutions par l'assainissement systématique de ses eaux usées, la politique de Club Méditerranée consiste à gérer les ruissellements, à retirer les produits phytosanitaires (voir § 4.4.5.2 sur la protection de la biodiversité) et à privilégier les produits d'entretien et de nettoyage éco-certifiés.

Club Méditerranée n'est pas en capacité de fournir des mesures consolidées 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.

4.4.3.2 Energie

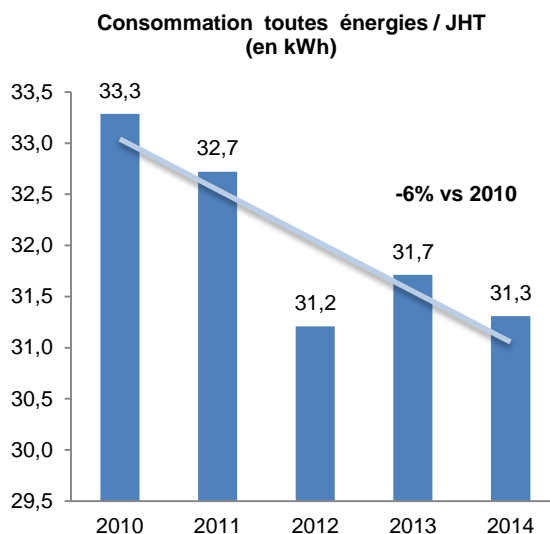
Réduire les consommations énergétiques est un enjeu majeur pour le Groupe compte tenu des tensions sur les ressources énergétiques déjà présentes et à venir, et de leurs risques d'impacts futurs sur les prix de l'énergie et sur la qualité et régularité de l'approvisionnement.

Le Groupe se donne un objectif global de réduction de la consommation d'énergie de -15% kWh par JHT sur la période 2010-2020.

La part des achats d'énergie dans le total des achats du Groupe a été contenue à 4,1% (soit +0.1 pt vs 2013).

Ratios et niveaux de consommations

En 2014, l'indicateur de performance énergétique des bâtiments (ratio des kWh d'énergie directe et indirecte par JHT) s'établit à 31,3 kWh/JHT soit une baisse de 6 % depuis 2010, et de 1,3 % depuis 2013.



Les données quantitatives détaillées figurent dans le tableau des indicateurs RSE au § 4.5.3.2

Réduire les besoins : conception bioclimatique sur le neuf et amélioration de l'enveloppe sur l'ancien

Le premier levier est de réduire les besoins en agissant sur l'efficacité énergétique des bâtiments.

Pour les nouveaux bâtiments, voir le § 4.4.1.4 sur la construction durable.

Sur l'existant, Club Méditerranée investit chaque année sur l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments à l'occasion de travaux de réfection et de maintenance.

En 2014, il a poursuivi l'effort fait sur les compléments d'isolation calorifique des réseaux d'eau chaude sanitaire sur les Villages de la zone Europe-Afrique

Améliorer les rendements : équipements performants

❖ **Des équipements régulièrement modernisés**

Les consommations énergétiques des villages sont sous surveillance étroite. Ces derniers bénéficient d'un équipement régulièrement modernisé incluant des GTC (Gestion Technique Centralisée), des systèmes de coupure automatique de chauffage et climatisation, des «key-tags» (lecteurs de carte), des lampes basse-consommation, des détecteurs de présence...

En 2014, Club Méditerranée a, par exemple, procédé au remplacement de climatisations « split » par des pompes à chaleur ou des climatisations multi-split (Gregolimano, Kamarina,...), à la modernisation d'anciennes GTC (l'Alpes d'Huez), au remplacement de 80% des lampes par des ampoules basse consommation (à La Caravelle, en Guadeloupe), à la réduction des appels de puissance sur les sites France, à l'optimisation des systèmes de lavage de la vaisselle,...

❖ **Recherches et tests de solutions innovantes**

Par ailleurs, Club Méditerranée recherche et teste en permanence des solutions innovantes pour l'optimisation énergétique et la réduction de l'empreinte carbone.

Voir la liste au § 4.4.1.4. sur l'innovation verte en construction.

Faire évoluer le mix énergétique

Voir le § 4.4.4 sur le changement climatique.

Faire évoluer les comportements des utilisateurs

Comme pour la consommation d'eau, l'évolution des comportements est un levier important pour la maîtrise de la consommation énergétique.

La sensibilisation des équipes s'appuie sur :

- le relevé quotidien des consommations réelles par les Responsables Techniques et des analyses régulières issues du système Tech Care, pour mise en vigilance et plans d'actions sur les Villages en risque de dérive ;
- des formations des équipes GO®-GE aux bons gestes ;
- une procédure d'optimisation des pratiques en ailes de saisons.
- et depuis 2014, la généralisation des « energy reviews » mensuelles des villages en Europe-Afrique.

Les GM® sont sensibilisés dans le cadre de la démarche Green Globe en particulier grâce à l'affiche « Ensemble, prenons soin de notre environnement » apposée dans chaque chambre.

4.4.4. Changement climatique

4.4.4.1 Risques et opportunités liés au changement climatique

Le changement climatique **impacte de multiples façons les destinations touristiques et les conditions d'exploitation.**

A court terme, il affecte les destinations par la fréquence accrue des conditions météorologiques défavorables telles qu'un faible enneigement ou un été pluvieux, ainsi que d'événements extrêmes (ouragans ou cyclones en Amérique du Nord et dans les Caraïbes...).

(voir § 2.3.1.3 Assurances, sur les mécanismes assurantiels de ces risques).

Sur le moyen terme, le changement climatique impacte l'attractivité des destinations : érosion des plages, assèchement des palmeraies, disparition des coraux, développement des méduses, remontée des maladies tropicales ...

Sur le long terme, le changement climatique impacte les conditions d'exercice de l'activité : contribution à la réduction de la ressource en eau et risques associés de conflits d'usage avec les communautés et les autres secteurs d'activité, tensions grandissantes sur les ressources alimentaires, ruptures d'approvisionnement.

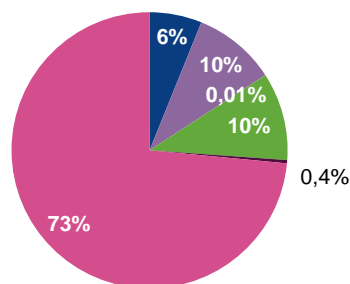
Il risque de changer les habitudes de déplacement des touristes au détriment du transport aérien à mesure que les coûts refléteront les externalités (renchérissement en cas de taxation carbone sur le transport aérien en Europe et dans d'autres parties du monde, éventuelle mise en place de quotas GES).

Modifiant les comportements des touristes, le changement climatique induit aussi des **opportunités de développement** d'un tourisme estival de montagne avec des activités diversifiées, et de développement des intersaisons sur des destinations plus septentrionales.

Le Groupe cherche à **anticiper les adaptations** à toutes ces modifications dans sa gestion de l'eau (voir § 4.4.3.1 sur l'eau), et de l'énergie (voir § 4.4.3.2 sur l'énergie), et dans sa recherche de **réduction de ses émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes.**

**Estimations des ordres de grandeur des GES
Club Méditerranée**

- Total émissions directes (scope 1)
- Total émissions indirectes (scope 2)
- GES fret et logistique (EAF)
- Estimation GES alimentaires
- GES transport du personnel CWT (périmètre Fr)
- Estimation GES transport GM



Club Méditerranée répond depuis 2006 au questionnaire du Carbon Disclosure Project (CDP). Entre 2013 et 2014, sa notation est passée de 70 C à 83 B (voir § 4.1.4. sur les « reconnaissances externes »).

4.4.4.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Club Les données quantitatives détaillées figurent dans le tableau des indicateurs RSE au § 4.5.3.

Le secteur touristique représente 9% du PNB mondial et contribue pour 4 à 6% des émissions de gaz à effet de serre selon les estimations.

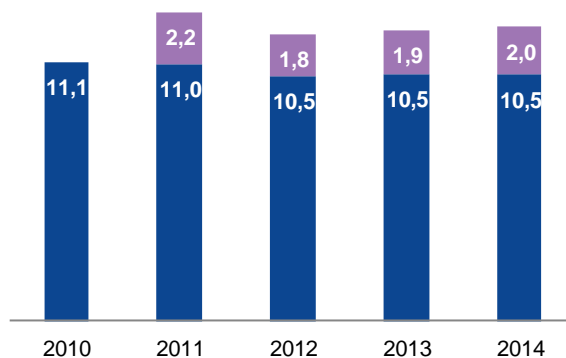
Réduction de consommations énergétiques

En 2014, l'intensité carbone liée à l'énergie des bâtiments est de 10,5 kg eq-CO₂/JHT, soit une réduction de 4,9% versus 2010.

Par rapport à 2013 cette intensité carbone est stable (- 0,1%).

Emissions Villages / JHT (eq-kg CO₂)

- Emissions liées aux gaz frigorigènes depuis 2011 (taux de couverture de 85%)
- Emissions liées à l'énergie des bâtiments



Voir aussi le § sur l'énergie de la partie 4.4.3.

Une substitution d'énergie : vers une énergie moins carbonée progressive au cas par cas

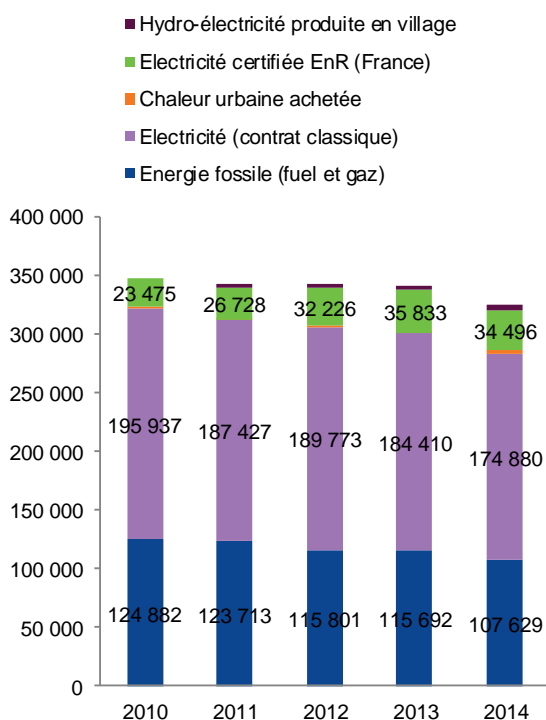
❖ **Evolution du mix énergétique**

Conscient des enjeux énergétiques et climatiques mondiaux, ainsi que des augmentations de coût de l'énergie attendues dans les années à venir, Club Méditerranée s'est donné pour objectif de réduire sa dépendance aux énergies fossiles.

Comme le montre le schéma ci-dessous sur le mix énergétique, on constate une réduction régulière de la consommation d'énergies fossiles (fuel et de gaz) depuis 2009.

En France, le taux d'électricité garantie d'origine renouvelable par des certificats est contractuellement passé à 65% sur tous les villages de France depuis 2013 (hors Corse et Caraïbes où l'offre EDF n'existe pas).

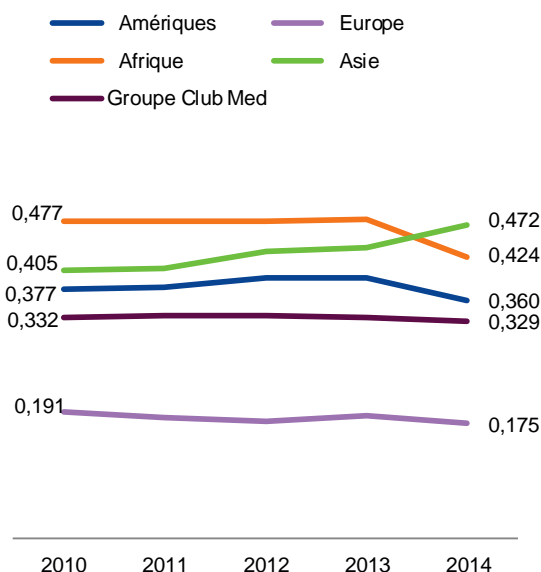
Consommation et mix énergétique en MWh - Monde



(Voir aussi plus bas : § « développement des énergies renouvelables »).

Les deux sites de Peisey-Vallandry et de Chamonix engagés depuis 2012 auprès du Réseau Performance Energétique (RPE) des Deux Savoies à réduire leur consommation énergétique et à diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre de 6% d'ici 2014, ont effectivement réduit leurs émissions liées à l'énergie au-delà de l'objectif fixé. En 2014, un nouveau site, Opio-en-Provence (France) est engagé auprès du RPE à réduire de 6% ses émissions d'ici 2017.

Intensité carbone de l'énergie consommée ratio eCO2 / kWh consommé par zone



Comme le montre le schéma ci-dessus, on constate une stagnation de l'intensité carbone de l'énergie avec une progressive dé-carbonisation de l'énergie sur l'Europe-Afrique et l'Amérique.

Développement des énergies renouvelables

L'ambition du Groupe est de viser une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 15% par JHE sur la période 2010-2020. La réduction 2010- 2014 est de 4,9%.

En 2014, 22% de l'électricité consommée provient de sources renouvelables (certificats verts EDF et hydraulique produite en village).

Les choix d'équipement du Groupe en énergies renouvelables ont porté sur les technologies actuellement matures et à fort rendement.

- Actuellement, **24% des villages sont équipés de panneaux solaires thermiques** pour une surface totale de 2 539 m² correspondant en moyenne à 29% des besoins en eau chaude sanitaire. En 2014, la surface de panneaux solaires a été provisoirement réduite à Palmiye (Turquie) du fait de déplacement de panneaux dans le cadre de travaux et des panneaux ont été installés dans deux nouveaux villages : les Villas d'Albion (Ile Maurice) et Rio das Pedras (Brésil).
- **La récupération de chaleur sur les groupes de froid équipe 35% des villages en 2014** (vs. 26% en 2012).
- **L'aérothermie (pompe à chaleur) est en place dans 17% des villages en 2014** (vs. 10% en 2012).
- **La production d'hydro-électricité depuis 2011 sur le village de Rio das Pedras** se substitue en partie à l'électricité achetée.

La géothermie et l'éolien ne sont généralement pas encore des solutions rentables compte tenu de la saisonnalité des villages.

Le plus souvent, le solaire photovoltaïque ne présente pas non plus encore des rendements opérationnels suffisants. Le Groupe reste en veille dans l'attente de technologies efficaces qui auront un retour sur investissement intéressant.

Remplacement des gaz frigorigènes

Le remplacement des gaz frigorigènes CFC appauvrissant la couche d'ozone contribue aussi à réduire les GES.

Un état des lieux a été lancé en 2012 sur l'ensemble des villages. Il a débouché en 2013 sur un plan de remplacement progressif des groupes de froid ou de climatiseurs fonctionnant avec des gaz CFC par des installations plus performantes. En 2014, 72% des villages concernés ont remplacé tout ou partie de leurs équipements utilisant des gaz CFC.

Réduction des GES liés à l'alimentation

L'analyse de Cycles de Vie (ACV) d'un village qui a été menée en 2006 par Bio Intelligence Service a montré que l'alimentation représentait une part significative des émissions de CO₂ liées à un séjour. Les actions qui sont menées en village visant à promouvoir le végétarien et l'agro-écologie ou à limiter

le gaspillage alimentaire, contribuent à réduire ces émissions, même si celles-ci ne sont pas à ce jour précisément et régulièrement traçables.

Voir le § 4.4.6. sur la sensibilisation des GM® et la promotion du bio et du végétarien.

Logistique et transport des marchandises

Les principaux leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre au niveau du **transport des marchandises** consistent à :

- favoriser les approvisionnements locaux (83 à 100% des biens et matériels sont achetés dans le pays d'implantation des villages),
- grouper les livraisons sur les sites à partir d'une plateforme logistique par zone d'exploitation (par exemple à Arnas, en Rhône-Alpes pour l'Europe-Afrique).

Des critères liés à la réduction des gaz à effet de serre (des véhicules de générations plus récentes, préacheminement maritime par ferroutage et proportion des transports aériens / transports maritimes) ont été ajoutés en 2012 aux indicateurs-clés du transport. La Direction des Achats Logistique Monde travaille davantage avec les transporteurs à la réduction des émissions.

Politique transport des GM® et des GO®

Le transport aérien représente près de 5% des émissions mondiales de GES et son poids pourrait augmenter avec le développement continu de l'activité touristique au niveau mondial. Or Club Méditerranée dépend du transport aérien pour une grande part de ses destinations ; le poids des émissions liées au transport aérien des clients est estimé à près des trois quarts des émissions globales du Groupe.

A court terme, les moyens d'infléchir les impacts environnementaux liés au transport des personnes demeurent limités pour Club Méditerranée. Le Groupe 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. Club Méditerranée s'y efforce 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.

Information et invitation à la compensation carbone

Parallèlement à sa politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre, et dans une optique de sensibilisation des acteurs, Club Méditerranée invite depuis 2008 ses GM® à connaître et compenser les émissions liées à leur voyage au travers d'une information donnée sur les documents commerciaux et sur le site www.clubmed.fr/compensation.

Depuis 2013, Club Méditerranée répond à l'obligation réglementaire française d'informer les clients des quantités d'émissions de gaz à effet de serre liés aux transports. A défaut d'information fournie par l'ensemble des compagnies aériennes mondiales utilisées pour les clients, le Groupe a choisi de renvoyer les clients sur les données de l'éco-

calculateur de l'aviation civile de la DGAC pour les GES de l'aérien.

4.4.4.3 S'adapter aux effets du changement climatique

Club Méditerranée cherche à prendre en compte et à anticiper les impacts que le changement climatique pourrait avoir sur son activité.

Voir le § 2.3.1.1 « Risques stratégiques et opérationnels ».

Erosion et vulnérabilité des littoraux

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

Néanmoins, confronté à la question de la vulnérabilité accrue des littoraux du fait du changement climatique, Club Méditerranée s'est doté depuis 2012 d'une expertise en matière d'érosion des plages et de gestion durable des littoraux aménagés. En effet, il est arrivé que le tourisme lutte contre cette érosion par des aménagements lourds qui accentuent les problèmes. Aménager et gérer les plages en comprenant les systèmes complexes qui régissent leur dynamique est un enjeu d'efficacité et de durabilité.

En 2014, un nouveau diagnostic avec proposition de solutions techniques a été réalisé pour un traitement souple de l'érosion sur le site des Jardins d'Albion (Ile Maurice), portant ainsi à quatre le nombre de villages ayant bénéficié de cette expertise (sans compter les projets en développement).

Suite à la rédaction, en 2012, du chapitre « plages » des Guidelines de Construction Environnementale (Voir §4.4.1.3.), un protocole de suivi des plages dans la durée (suivi des variations annuelles et des impacts des tempêtes) à destination des Responsables Techniques a été mis en place en 2013 sur ces sites.

Par ailleurs, des expertises ont été sollicitées lors de phases d'études en amont d'implantations de nouveaux villages.

Enfin, pour la 2^{ème} année consécutive en 2014, Club Méditerranée a soutenu l'organisation du colloque scientifique international sur les risques naturels littoraux, à la Rochelle/Rochefort.

Montagne : recul de l'enneigement et regain d'intérêt l'été

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.

Les nouveaux villages montagne sont connectés à de grands domaines skiables et sont été prévus pour être ouverts sur deux saisons (Valmorel en 2011-12, Pragelato en 2012-13) et les activités sont diversifiées (activités complémentaires au ski en hiver, activités d'été).

Modification des comportements touristiques

Mais le changement climatique comporte aussi des opportunités de développement d'un tourisme estival de montagne avec des activités diversifiées, et de développement des intersaisons sur des destinations plus septentrionales.

Ces opportunités sont intégrées dans l'anticipation des comportements et des attentes des clients afin de mener des évolutions stratégiques sur les aménagements et les activités proposés.

De même, les rénovations ou projets de villages méditerranéens sont étudiées dans l'optique d'ouvertures permanentes ou prolongées au-delà de l'été.

Modification des conditions de confort, de santé et de sécurité

Le risque de perte d'attractivité par la modification du climat (pluies, températures élevées, phénomènes extrêmes comme les ouragans et les typhons) sont pris en compte dans la gestion des risques au même titre que les catastrophes naturelles.

Voir § 2.3.1.1 dans la partie « Facteurs de risque »

4.4.5. Protection de la biodiversité

L'accès à une nature préservée est un atout majeur des villages de Club Méditerranée. En effet, 18% de la surface des villages se situent dans une aire protégée, et 56% de la surface des villages se situent à proximité d'une aire protégée. A l'intérieur des villages, les espaces naturels ou paysagés sont privilégiés, puisque les surfaces construites n'occupent que 7% des surfaces totales des sites, les villages montagne jouant ainsi souvent un rôle dans la conservation de la biodiversité au sein des régions touristiques.

Préserver les sites nécessite de veiller à leur intégration dans le paysage et à la conservation des espèces endémiques lors de la phase d'aménagement ; de préserver la biodiversité et les écosystèmes ; de maîtriser les risques de pollutions lors de l'exploitation des sites et de gérer les plages dans le respect des écosystèmes (voir aussi le §4.4.4.3 sur l'adaptation au changement climatique).

Voir le tableau des « Villages dans et proches d'aires protégées » et des actions de « Protection des habitats » au §4.5.4.2 « Indicateurs RSE environnementaux ».

4.4.5.1 Protéger la biodiversité lors de la construction des Villages

L'identification des habitats sensibles est faite à l'occasion de l'Etude d'Impact Environnemental. Les mesures de limitation des impacts 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 de Construction Environnementale (présentées au §4.4.1.4.) contiennent en effet un chapitre spécifique sur la biodiversité qui traite des thèmes suivants :

- établir une relation harmonieuse avec l'environnement existant (intégration paysagère, matériaux, sensibilisation) ;
- favoriser la présence du végétal (aménagement des espaces extérieurs, végétalisation des constructions) ;
- privilégier les espèces locales, les essences endémiques, l'entretien respectueux des habitats et de la faune ;
- assurer confort et biodiversité (confort thermique et acoustique).

Par ailleurs, la conception du village et la gestion du chantier visent à protéger la végétation naturelle existante, et à éviter l'érosion.

En 2014, Club Méditerranée s'est associé à la création du CIBI (Comité International Biodiversité & Immobilier) pour soutenir le label BiodiverCity qui valorise les meilleurs pratiques en matière de prise en compte de la biodiversité lors des phases de planification, construction et exploitation des bâtiments.

4.4.5.2 Protéger la biodiversité lors de l'exploitation des villages

La préservation de la biodiversité en cours d'exploitation repose sur :

- 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 §4.3.2.2 sur les achats responsables ;
- la sensibilisation des clients à la découverte et à la protection de la nature : voir les actions menées dans ce domaine au §4.4.6.2. sur la sensibilisation des clients ;
- la politique de gestion des espaces verts et la protection des espèces menacées présentes sur les villages ;
- la veille en matière de biodiversité sur les sites les plus sensibles

Gestion des espaces verts

❖ Gestion différenciée des espaces verts

La gestion différenciée des espaces verts est une méthode plus respectueuse de l'environnement, 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 avec des espaces soignés. Autour, l'entretien est plus réduit, et les zones éloignées sont maintenues en espaces naturels. **C'est ainsi qu'en moyenne 59% de la surface totale occupée par les villages (monde) reste à l'état naturel.**

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

De nombreux villages sont déjà engagés dans cette démarche au travers d'actions, telles que : tontes plus hautes et espacées,

paillages des massifs, tailles raisonnées, utilisation d'une flore locale, etc. Ces actions permettent d'économiser sur de nombreux postes tel que : l'eau d'arrosage, les déchets, le matériel, les engrais, les produits phytosanitaires.

❖ **Choix des espèces végétales**

Les végétaux sont choisis parmi les variétés appropriées (prioritairement locales et non invasives) et les espèces endémiques sont toujours conservées et souvent réimplantées.

L'importation de palmiers est interdite depuis 2013 pour éviter la propagation du charançon rouge. (*Sur ce point voir aussi le § dédié ci-dessous*).

❖ **Traitements des espaces verts respectueux de l'environnement**

Le Groupe est engagé vers le « zéro phytosanitaire » pour les espaces verts (arbres, arbustes, pelouses d'agrément) et oriente ses efforts pour diminuer progressivement l'utilisation des produits phytosanitaires sur les golfs.

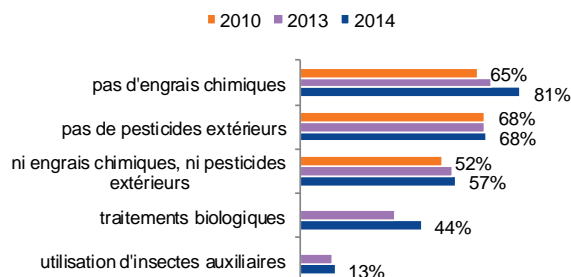
La politique de traitement des espaces verts vise à :

- supprimer les traitements phytosanitaires préventifs et les garder 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 »³³ ;
- interdire des traitements herbicides au profit de traitements thermiques, en Europe, ou d'arrachage manuel dans les pays à coûts de main d'œuvre moins élevé ;
- remplacer les produits phytosanitaires par des moyens naturels qui peuvent être utilisés sans incidence sur l'environnement, tels que des prédateurs adaptés à chaque type d'invasion, insectes auxiliaires (sélectionnés avec des scientifiques pour éviter les insectes invasifs), confusion et piégeage sexuel, pièges à phéromones³⁴, huiles essentielles ...

La gestion différenciée des espaces verts et le recyclage des déchets verts par broyage sont progressivement intégrés aux contrats d'entretien lors de leur renouvellement. En 2014, la moitié des contrats des prestataires est déjà concernés.

Ainsi en 2014, 57% des villages n'utilisent ni engrais azotés, ni pesticides extérieurs, 44% (vs. 35% en 2013) sont engagés dans des traitements biologiques et 13% (vs. 12% en 2013) utilisent des insectes auxiliaires en remplacement des produits phytosanitaires.

Evolution du % de Villages engagés dans des pratiques respectueuses de l'environnement - Monde



Fin 2013, **les golfs de Vittel Ermitage ont obtenu l'écolabel international GEO (TM)** pour leur gestion durable valorisant ainsi le travail mené par la direction Club Med des golfs et la société d'entretien Techknick Green.

Enfin, en 2014, **l'olivieraie d'Opio-en-Provence (France) a de nouveau été reconnue en obtenant la médaille d'or au concours des A.O.P huiles d'olives de Nyons et la médaille d'or au concours des huiles d'olives de Marseille**. Ces distinctions sont le fruit du travail pratiqué, depuis plusieurs années sur l'olivieraie et de l'engagement en cours pour obtenir le label Bio.

Protection des espèces menacées

❖ **Maintien de la lutte contre le charançon rouge du palmier**

Par ailleurs, afin de faire face à la propagation rapide du charançon rouge, les Responsables Techniques et les prestataires de gestion des espaces verts dans le bassin méditerranéen ont continué à mettre en œuvre les moyens de détection, de prévention et de traitement pour éradiquer cet insecte extrêmement nuisible pour les palmiers.

Le résultat de cette action engagée depuis 2011 est exceptionnel : aucune perte de palmier n'a été déplorée sur des sites infestés dans des zones où les charançons rouges du palmier ne sont pourtant pas du tout contrôlés.

Depuis 2014, le traitement est administré par « endothérapie », procédé par injection, plus efficace, encore moins polluant, ne nécessitant que deux interventions annuelles au lieu de neuf, et 50% moins coûteux. Un nouveau site infesté (Gregolimano) a été traité et un autre site est surveillé de près depuis la détection de charançons rouges à proximité du site du Club Med (Cargèse).

Voir aussi le § sur le transfert d'innovation aux communautés locales dans la partie 4.3.1.2.

❖ **Partage des bonnes pratiques entre villages**

Après le Kit « Very Important Tortues », déployé en 2013 afin de partager les bonnes pratiques entre les villages de Club Méditerranée où des tortues marines viennent pondre, un Kit « Very Importants Moustiques » a été déployé en 2014 pour partager les bonnes pratiques en matière de démoustication respectueuse de l'environnement et de la santé.

³³ *Mulching : épandage du broyage de la coupe des végétaux, d'où un apport organique, une économie d'eau par limitation de l'évaporation, et une limitation des mauvaises herbes ;*

³⁴ *Phéromones : substances émises par la plupart des animaux et certains végétaux, qui jouent notamment un rôle dans l'attraction sexuelle entre les individus d'une même espèce.*

❖ **Les partenariats locaux**

La protection de la biodiversité passe aussi par des partenariats noués à l'échelle des villages avec des associations locales de protection de l'environnement. Ils permettent de sensibiliser les équipes aux enjeux locaux, de leur transmettre des bonnes pratiques et des outils de communication, voire de mener des activités conjointes. On recense déjà 13 partenariats (vs. 12 en 2013) couvrant 21 villages (vs. 13 en 2013) et portant, par exemple, sur la protection des palmiers, des tortues, des oiseaux, des coraux, ou de l'ensemble des écosystèmes locaux...

En 2014, deux nouveaux partenariats ont été mis en place : l'un avec l'association suisse « Respecter, c'est protéger » pour les trois villages suisses, l'autre avec le Parc de la Vanoise pour le village de Peisey-Vallandry. Ce dernier devrait être étendu aux villages de Tignes, Val d'Isère, Arcs Extrêmes et Méribel sur l'hiver 2015.

L'existence de tels partenariats est l'un des critères valorisés et contrôlés par le label Green Globe.

Bio-sensibilité et mesure de la biodiversité des sites

Face à l'exigence croissante de la réglementation et de la société (dont la clientèle) sur la préservation de la biodiversité et des sites naturels, une veille en matière de biodiversité a été engagée.

Il s'agit de prévenir d'éventuelles dégradations de la biodiversité dans les sites les plus sensibles (par la mesure et les recommandations de gestion de spécialistes) et d'améliorer la mise en valeur de ce patrimoine naturel auprès des GM®.

En 2014, un audit de la sensibilité des sites vis-à-vis de la biodiversité a été réalisé avec Gaia Domo afin de cartographier les enjeux et de les hiérarchiser. Un référentiel opérationnel a permis de noter les sites en fonction de leur proximité d'une zone naturelle ou semi-naturelle, de leur proximité d'une zone « réglementée et/ou classé sensible » et de la potentialité de présence d'espèces et/ou d'habitats sensibles.

BIOSENSIBILITE DES VILLAGES CLUB MED

Etude Gaia Domo 2014

Proximité avec une zone "réglementée ou sensible"

Dans ou contigu à une zone réglementée	39%
A moins de 3 km d'une zone réglementée	22%
A plus de 3 km d'une zone réglementée	39%

Potentialité d'espèces / d'habitats sensibles

Quantité potentielle importante	13%
Quantité potentielle moyenne	31%
Quantité potentielle faible	56%

4.4.6. Sensibiliser les GM® et former les GO®-GE

4.4.6.1 Former les GO®-GE

❖ **Former les équipes**

Dans le cadre de Green Globe l'ensemble des GO®-GE des villages concernés sont formés aux questions environnementales et aux éco-gestes liés à leur métier et à leur vie en village.

❖ **Des GO®-GE engagés**

De nombreux villages suscitent ou accompagnent des projets locaux de protection du milieu naturel impliquant le personnel : opérations plages propres, préservation des œufs des tortues, préservation du récif corallien, ...

4.4.6.2 Sensibiliser les GM®

Club Méditerranée, tout comme l'Organisation Mondiale du Tourisme, estime qu'il est aussi de sa responsabilité de sensibiliser ses clients à la fragilité et la beauté de la nature et aux enjeux environnementaux de la destination et, pourquoi pas, de les conduire à participer à la préservation du milieu.

Les sites exceptionnels dans lesquels se situent les villages sont en effet propices à une telle sensibilisation des GM®, et le credo de Club Méditerranée est donc de célébrer la nature, pour donner envie de la protéger.

Des villages EcoNature by Club Med

En réponse à une tendance émergente du marché pour le « green luxury », les villages Eco Nature by Club Med représentent la quintessence de l'offre nature du Club Med. Au cœur d'un site naturel préservé rare, avec une architecture authentique, alliant des infrastructures performantes, une exploitation raisonnée et une sensibilisation poussée de la clientèle, ils offrent une expérience nature plus exceptionnelle encore que les autres villages.

Deux villages répondent à ces critères : Cherating en Malaisie et Rio das Pedras au Brésil.

Des activités éco-nature pour les enfants

❖ **« Happy Nature Box » dans les Mini Club Med Nature**

En 2014, 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 en Europe-Afrique avec pour ambition d'éveiller les enfants à la découverte de la nature. Il se décline en 3 axes : énergie, musique et exploration. ①

❖ **Ateliers Clean Art Planet**

En 2014, l'activité de sensibilisation Clean Art Planet ^Q a été simplifiée et poursuivie sur la plupart des villages avec Mini Club Med. Il s'agit de proposer aux enfants de créer et d'exposer des œuvres conçues à l'aide d'objets en plastique rejetés par la mer, ou trouvés dans la nature. Au-delà de la dimension purement créative, c'est aussi l'occasion de sensibiliser au tri des déchets et à la préservation du milieu marin.

❖ **Création d'un jardin potager pédagogique à Bali (Indonésie)**

En 2014, sur le village de Bali (Indonésie), une nouvelle activité "Garden Nature" en lien avec la journée "Fun with Nature Day" du Mini-Club Med [®] a été conçue avec Agrisud. Des affiches pédagogiques viennent en support aux activités manuelles au potager pour aider les enfants à comprendre le cycle des plantes et les soins à leur apporter en respectant l'écosystème.

La sensibilisation des GM[®] tout au long de leur parcours

❖ **Proposer la compensation carbone**

Voir le § 4.4.4. sur le changement climatique.

❖ **Faire découvrir la nature : parcours et promenades pédagogiques**

Des panneaux explicatifs, des parcours ou livrets botaniques, des jardins des senteurs, promenades à thème, films pédagogiques, points d'infos biodiversité ³⁵ ... : autant de pratiques ou d'outils qui permettent aux GM[®] de mieux découvrir les richesses naturelles locales. Le déploiement de ces actions s'accélère avec celui du label Green Globe, dont l'un des critères porte sur l'offre de découverte de la biodiversité aux clients.

❖ **Informers les clients sur les « éco-gestes » en village et en excursion**

Dans les villages, les clients sont sensibilisés aux économies d'eau et d'énergie et à la protection de la nature, par des messages en conférence d'accueil, sur des panneaux d'information, ainsi que dans les chambres.

Une affiche installée dans toutes les chambres des villages éco-certifiés (11 000 chambres à fin 2014) récapitule ce qui est fait en village afin de gérer de l'eau, l'énergie, les déchets et de préserver la biodiversité et invite les clients à adopter des éco-gestes pendant leur séjour : trier les bouteilles en plastique, éteindre la lumière, le chauffage ou la climatisation, ne pas renouveler leur linge de toilette systématiquement, etc.

Dans tous les villages, l'Espace Découverte affiche et distribue aux GM[®] la charte sensibilisant au respect du pays hôte. Une place importante y est consacrée à des recommandations sur

les comportements à tenir pour préserver au maximum les ressources et l'écosystème du pays visité. (Voir aussi §4.3.1.1.)

❖ **Promouvoir le bio et le végétarien**

Club Méditerranée s'efforce de mettre à l'honneur des plats végétariens et des produits issus de l'agro-écologie. Depuis 2010, les produits provenant des exploitations des producteurs soutenus par Agrisud sont mis à l'honneur dans les villages de Rio das Pedras (Brésil) et Cap Skirring (Sénégal).

(voir la partie 4.3.2.3. le § sur le partenariat Agrisud).

En 2014, l'Entreprise s'est engagée auprès de ses fournisseurs pour proposer des plats confectionnés à partir de produits issus à 100% de l'agriculture et d'élevages biologiques. Cette offre s'applique à compter de l'hiver 14-15 à Valmorel et sera progressivement étendue à d'autres villages d'Europe-Afrique.

❖ **Sensibilisation des enfants à la nutrition**

Même si l'obésité n'est pas un enjeu critique pour Club Méditerranée qui s'adresse à des populations aisées, dans un contexte de vacances en plein air avec une offre large d'activités sportives, le Groupe s'associe à la sensibilisation des enfants pour une alimentation équilibrée et variée.

Avec la nouvelle animation Mini Club Med « Super radis », chaque jour les enfants sont sensibilisés à l'alimentation de manière ludique via la participation à des activités culinaires, animations, devinettes... Cette animation est progressivement déployée à l'ensemble des villages de la zone Europe-Afrique. Fin 2014, 82% des villages d'Europe-Afrique avec Mini Club Med vs. 56% fin 2013 proposait l'activité.

Des partenariats scientifiques

❖ **Partenariat avec Expédition Med**

Depuis 2010, Club Méditerranée soutient l'Expédition Med, expédition scientifique qui étudie la pollution causée par le plastique en Méditerranée. ^Q

Dans les villages d'Europe-Afrique en été 2014, 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'affaires réalisé lors de ces journées a été reversé à Expédition Med.

❖ **Autres sensibilisations avec l'intervention de scientifiques en village**

D'autres actions sont menées ponctuellement ou régulièrement. Par exemple à Rio das Pedras (Brésil), le public est sensibilisé et des travaux sont menés avec l'université sur la biodiversité de la forêt Mata Atlantica, composée d'espèces protégées : cèdres, frutta pao, jaqueira. En Malaisie, c'est à la protection des singes et des tortues présents sur le site que les GM[®] sont sensibilisés au travers de cartes explicatives. Aux Maldives, les GM[®] sont invités à coopérer à un programme scientifique de réimplantation de coraux.

(voir partenariats associés en annexe 4.5.4)

³⁵ Exemples pris à Albion (Ile Maurice), Guilin (Chine), Cherating (Malaisie), Kabira (Japon), Kani (Maldives), Marrakech (Maroc), Val d'Isère, Vittel et Opio (France), Columbus (Bahamas), Turquoise (Turk & Caicos), ...

4.5 • INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET RAPPORT DE L' ORGANISME TIERS INDEPENDANT

4.5.1 Informations complémentaires : indicateurs RSE sociaux

Synthèse méthodologique

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux du Groupe sont réalisés grâce à l'application informatique HELIOS. L'outil utilisé pour le reporting RH monde permet de collecter et de consolider les indicateurs sociaux sur simple requête.

Le processus de reporting du Groupe est défini dans le « protocole de reporting social ». Le processus de reporting des données est centralisé sans paliers de consolidation intermédiaires. Toute requête des outils Hélios est réalisée au siège. Les responsabilités des contributeurs sont formalisées et le Département d'Etudes Sociales est responsable de centraliser et de valider l'information pour publication externe. Ce document s'applique à tous les acteurs de reporting. Il détaille de manière exhaustive les processus, les définitions utilisées pour le Groupe et les méthodes de calcul des données et des indicateurs.

Sauf mention contraire, le périmètre du reporting social inclut :

- les salariés des villages
- les salariés des sièges et bureaux de pays

Le reporting social du Groupe n'inclut pas les stagiaires, les prestataires externes et intérimaires

A ce jour, le périmètre de reporting est monde à l'exception de certaines données pour lesquelles le niveau d'exigence concernant les informations à produire dans Hélios par les responsables RH a été renforcé afin de pouvoir les publier dans les prochains exercices. Lorsque les informations requises au niveau du périmètre monde ne sont pas fiables ou exhaustives, nous précisons le périmètre restreint pris en compte dans le reporting social.

Période de reporting : la période couverte par les indicateurs correspond à l'exercice fiscal du Groupe, soit du 1^{er} novembre N-1 au 31 octobre N sauf précision spécifique pour certains indicateurs, notamment la formation.

Mouvements de personnel et variation du périmètre

Les variations de périmètre proviennent de l'évolution du parc de nos villages (nouveaux, réouvertures ou fermetures).

Quelques villages font également l'objet d'une variation de leur capacité hôtelière en termes de durée et de nombre de lits.

Définitions des indicateurs

❖ Indicateurs Effectifs

- Nombre de salariés : nombre de salariés venus au moins une fois au Club Méditerranée au cours de la période
- Nombre d'affectations : nombre de contrats/convocations de salariés au cours de la période
- Nombre d'ETP : durée théorique annuelle de travail à temps plein correspondant au nombre de salariés au cours de la période
- Nombre de recrutements : nombre de salariés ayant été affectés pour la première fois au Club Méditerranée au cours de la période.
- Nombre de départs : nombre de salariés ayant quitté le Club Méditerranée au cours de la période.
- Nombre de permanisation : nombre de salariés ayant fait l'objet d'une transformation de type de contrat de CDD à CDI ou de contrat saisonnier à permanent au cours de la période.

❖ Indicateurs Formation

- Du fait des délais de réception des documents justificatifs et afin d'assurer la fiabilité des informations en évitant les estimations, la période couverte à partir de l'exercice 2013 est de 12 mois glissants entre le 1^{er} septembre année N-1 et 31 août année N.
- Les formations prennent en compte les séances complètes et incomplètes sans déduire les personnes qui ont été absentes. Ce taux d'absentéisme est estimé à 2,7% (sources 2013).
- Le calcul du taux de formation exclut les salariés affectés à un village pour une durée inférieure à 30 jours et/ou affectés sur des postes « remplissage »³⁶ afin de ne pas biaiser les données.

❖ Indicateurs Mobilité professionnelle

- Le calcul du taux de mobilité professionnelle se définit par le nombre de salariés ayant changé de fonction de l'année N versus l'année N-1 sur la saison Hiver rapporté au nombre total de salariés venus sur la saison Hiver. Le même calcul est réalisé sur la saison Été avant d'être pondéré pour en obtenir un chiffre annuel. Il exclut les

³⁶ Postes de « remplissage » : postes ajoutés en haute saison pour faire face aux pointes de fréquentation.

salariés affectés à un village pour une durée inférieure à 30 jours et/ou affectés sur des postes « remplissage » afin de ne pas biaiser les données.

❖ Indicateurs Mobilité géographique

- Le calcul du taux de mobilité géographique se définit par le nombre d'affectations de salariés villages dans un autre pays que leur pays d'origine rapporté au nombre total d'affectations en villages.

❖ Indicateurs Evaluation

- Le calcul du taux d'évaluation exclut les salariés affectés à un village pour une durée inférieure à 30 jours et/ou affectés sur des postes « remplissage » et/ou ayant quitté le Groupe au cours de la période afin de ne pas biaiser les données.

❖ Indicateurs Absentéisme

- Le taux d'absentéisme est défini par le pourcentage du nombre total de jours d'absences traduit en ETP rapporté au nombre total d'ETP annuel.
- Le périmètre de couverture de l'année 2013 excluait les Amériques. Un travail de recensement au niveau groupe a permis d'affiner la collecte des informations par village et par statut (GO/GE). Ces travaux ont permis de fiabiliser les informations sur un périmètre de couverture de 73%, pour être à iso-périmètre entre 2013 et 2014.
- Les absences pour accident incluent les accidents de travail et de trajet avec arrêt.
- Les absences pour « autres » motifs incluent : événements familiaux, mi-temps thérapeutiques, incapacités partielles, absences injustifiées, journée de solidarité, congés de maternité et de paternité, formalités administratives (examens, papiers..).
- Les travaux de fiabilisation conduits en 2014 s'inscrivent dans une démarche de progrès et ont ainsi permis d'augmenter de 7 points la couverture des données d'absentéisme.

❖ Indicateurs Santé et Sécurité

- Les heures travaillées théoriques ont été prises en compte dans les calculs des taux de fréquence et de gravité.
- Le taux de fréquence des accidents de travail comptabilise un nombre d'accidents avec arrêt survenus durant l'année considérée. La formule de calcul est la suivante : $TF = (nb \text{ accidents avec arrêt} * 1\,000\,000) / nb \text{ heures travaillées théoriques}$.
- Le taux de gravité des accidents de travail comptabilise le nombre de jours d'arrêts dans l'année du fait d'accidents de travail survenus durant l'année considérée. La formule de calcul est la suivante : $TG = (nb \text{ de journées perdues en } N * 1\,000) / nb \text{ d'heures travaillées théoriques}$.

RSE DONNEES SOCIALES

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

	note	Unité	2012	2013	2014	Evol. Vs 2013	réf. GRI4
EMPLOI - périmètre monde							
Effectifs Groupe							
Salariés	1	En nb de salariés	22 972	23 289	22 718	-2,5%	G4-9
Affectations		En nb d'affectations	37 979	37 314	36 468	-2,3%	
ETP		En ETP	12 827	12 865	12 811	-0,4%	
dont % femmes		En ETP	39%	40%	41%	+0,9 pts	
dont % hommes		En ETP	61%	60%	59%	-0,9 pts	
dont % en contrat permanent		En ETP	49,4%	49,9%	49,3%	-0,6 pts	
Age Moyen		En ETP	35,9	36,0	36,1	0,2%	
Ancienneté moyenne		En ETP	7,5	7,6	7,8	2,6%	
Ancienneté moyenne (permanents)		En ETP	10,7	10,7	11,1	3,4%	
Effectifs hors Village							
Salariés		En nb de salariés	2 309	2 316	2 418	4,4%	
Affectations		En nb d'affectations	2 926	2 650	2 713	2,4%	
ETP		En ETP	1 945	1 958	1 993	1,8%	
dont % femmes		En ETP	67%	66%	67%	+0,7 pts	
dont % hommes		En ETP	33%	34%	33%	-0,7 pts	
dont % en contrat permanent		En ETP	96%	95%	94%	-1,5 pts	
Age moyen		En ETP	40,1	40,4	40,4	0,0%	
Ancienneté moyenne		En ETP	11,8	11,9	11,8	-0,6%	
Ancienneté moyenne (permanents)		En ETP	12,1	12,3	12,3	0,7%	
Effectifs Villages							
Salariés		En nb de salariés	20 663	20 973	20 300	-3,2%	
Affectations		En nb d'affectations	35 053	34 664	33 755	-2,6%	
ETP		En ETP	10 882	10 908	10 818	-0,8%	
dont % saison Hiver		En ETP	48%	47%	50%	+3,0 pts	
dont % saison Eté		En ETP	52%	53%	50%	-3,0 pts	
dont % femmes		En ETP	35%	35%	36%	+0,8 pts	
dont % hommes		En ETP	65%	65%	64%	-0,8 pts	
dont % GO@		En ETP	39%	38%	38%	+0,1 pts	
dont % GE		En ETP	61%	62%	62%	-0,1 pts	
dont % GO@ en contrat permanent		En ETP	20%	19%	18%	-1,4 pts	
dont % GE en contrat permanent		En ETP	55%	55%	55%	-0,1 pts	
Age Moyen		En ETP	35,2	35,2	35,3	0,2%	
Ancienneté moyenne		En ETP	6,7	6,8	7,0	3,3%	
Ancienneté moyenne (permanents)		En ETP	10,1	10,1	10,6	4,7%	

Note :

- Les données consolidées sont arrêtées à mi-novembre.
- Absentéisme et accidentologie ont été traités selon la même logique. Pour présenter des données comparables dans le tableau supra, les chiffres d'absentéisme et d'accidentologie, au titre des deux exercices 2013 et 2014, ont dû être retraités pour porter sur un périmètre strictement identique soit un périmètre de couverture de 73%. Les données 2014, publiées dans le corps du texte, portent quant-à-elles sur le périmètre de couverture total atteint, à savoir 80%.

Les absences pour « autres » motifs incluent : événements familiaux, mi-temps thérapeutiques, Incapacité partielle, absences injustifiées, Journée de solidarité, congés de maternité et de paternité, formalités administratives (examens, papiers.)
- Les modalités de calcul du taux sont précisées dans la note méthodologique – voir ci-dessus § 4.5.1
- La durée théorique (exprimée en heures) correspond au nombre d'heures prévues à la formation.
- L'augmentation de ce taux est lié à la fois à l'augmentation du nombre de salariés formés et en lien avec le nouveau protocole qui a permis d'augmenter le nombre de saisies des formations
- RDS-CDV : Responsables de Service, Responsable d'activité et Chefs de villages
- Salariés membres du Leadership Committee (LC) : salariés membre des Comités de Direction des Business Unit du Club Med ou des grandes fonctions Corporate Club Med (Finance, Marketing, RH, Développement).

4 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

RSE DONNEES SOCIALES

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

	note	Unité	2012	2013	2014	Evol. Vs 2013	réf. GRI4
ENTREES ET SORTIES - périmètre monde							
EMBAUCHES							
Permanents		En nb de salariés	724	1 023	839	-18%	
Saisonniers		En nb de salariés	6 221	6 281	5 631	-10%	
Permanisation		En nb de salariés	417	269	330	23%	
Tx de Recrutement Permanents		% d'affectations	6%	9%	7%	-1,4 pts	
Tx de Recrutement Saisonniers		% d'affectations	27%	28%	26%	-2,9 pts	
Tx de Recrutement Global		% d'affectations	20%	22%	19%	-2,3 pts	
GO® Hors Village							
Permanents		En nb de salariés	246	180	226	26%	
Saisonniers		En nb de salariés	94	86	97	13%	
Permanisation		En nb de salariés	32	21	32	52%	
Tx de Recrutement Permanents		% d'affectations	11%	8%	11%	+2,3 pts	
Tx de Recrutement Saisonniers		% d'affectations	19%	33%	27%	-6,0 pts	
Tx de Recrutement Global		% d'affectations	13%	11%	13%	+2,1 pts	
GO®-GE Villages							
Permanents		En nb de salariés	478	843	613	-27%	
Saisonniers (1ère saison)		En nb de salariés	6 127	6 195	5 534	-11%	
Permanisation		En nb de salariés	385	248	298	20%	
Tx de Recrutement Permanents		% d'affectations	5%	9%	6%	-2,2 pts	
Tx de Recrutement Saisonniers		% d'affectations	28%	28%	26%	-2,9 pts	
Tx de Recrutement Global		% d'affectations	21%	22%	20%	-2,6 pts	
DEPARTS							
En nb de salariés			3 475	3 595	2 851	-21%	
à l'initiative du salarié		% salariés	63%	63%	65%	+1,9 pts	
à l'initiative de l'employeur		% salariés	24%	28%	25%	-2,6 pts	
d'un commun accord		% salariés	9%	7%	8%	+0,8 pts	
autres (décès, retraite, maladie)		% salariés	3%	3%	2%	-0,1 pts	
Turnover		% d'affectations	10%	10%	8%	-2,1 pts	
GO® Hors Village							
En nb de salariés			251	239	238	0%	
à l'initiative du salarié		% salariés	56%	52%	63%	+10,7 pts	
à l'initiative de l'employeur		% salariés	31%	31%	23%	-8,7 pts	
d'un commun accord		% salariés	12%	14%	13%	-1,2 pts	
autres (décès, retraite, maladie)		% salariés	1%	3%	2%	-0,8 pts	
Turnover		% d'affectations	9%	10%	9%	-0,2 pts	
GO®-GE Permanents Villages							
En nb de salariés			649	836	546	-35%	
à l'initiative du salarié		% salariés	54%	49%	55%	+6,1 pts	
à l'initiative de l'employeur		% salariés	33%	43%	36%	-7,0 pts	
d'un commun accord		% salariés	5%	3%	5%	+2,8 pts	
autres (décès, retraite, maladie)		% salariés	8%	5%	3%	-2,0 pts	
Turnover		% d'affectations	6%	8%	6%	-2,7 pts	
GO®-GE Saisonniers Villages							
En nb de salariés			2 575	2 520	2 067	-18%	
à l'initiative du salarié		% salariés	66%	68%	67%	-1,0 pts	
à l'initiative de l'employeur		% salariés	21%	22%	22%	+0,3 pts	
d'un commun accord		% salariés	10%	8%	8%	+0,0 pts	
autres (décès, retraite, maladie)		% salariés	3%	2%	2%	+0,6 pts	
Turnover		% d'affectations	11%	11%	9%	-2,1 pts	
Masse Salariale Monde							
Population Hors Villages		M€ à taux constant	(120,7)	(121,7)	(122,1)	0%	
Population Villages		M€ à taux constant	(173,8)	(166,8)	(170,5)	2%	
Population Monde		M€ à taux constant	(294,5)	(288,5)	(292,6)	1%	
Salaires de base moyen							
Population Hors Villages							
GO® Permanents		En € à taux constant	(3 127)	(3 171)	(3 244)	2%	
GO® Saisonniers		En € à taux constant	(2 151)	(1 755)	(1 664)	-5%	
Population Villages							
GO® Permanents		En € à taux constant	(1 738)	(1 705)	(1 759)	3%	
GO® Saisonniers		En € à taux constant	(1 113)	(1 102)	(1 138)	3%	
GE Permanents		En € à taux constant	(733)	(731)	(756)	3%	
GE Saisonniers		En € à taux constant	(953)	(851)	(894)	5%	

4 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

RSE DONNEES SOCIALES

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

	note	Unité	2012	2013	2014	Evol. Vs 2013	réf. GRI4
Absentéisme des GO@-GE - périmètre monde couvert à 73%*							
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	2,2%	2,0%	-0,1 pts	
Durée totale		En jours		75 480	69 528	-8%	
dont % Maladie				49%	49%	-0 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				16%	21%	+4 pts	
dont % autres	2			35%	31%	-4 pts	
GO@-GE Permanents Villages							
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	2,4%	2,2%	-0,2 pts	
Durée totale		En jours		19 418	16 402	-16%	
dont % Maladie				58%	55%	-3 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				22%	32%	+10 pts	
dont % autres	2			20%	13%	-7 pts	
GO@-GE Saisonniers Villages							
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	1,7%	1,6%	-0,1 pts	
Durée totale		En jours		33 046	30 198	-9%	
dont % Maladie				44%	43%	-1 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				18%	25%	+7 pts	
dont % autres	2			39%	33%	-6 pts	
GO@-GE Permanents Hors Village							
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	3,6%	3,8%	+0,2 pts	
Durée totale		En jours		22 552	22 491	0%	
dont % Maladie				50%	53%	+3 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				9%	7%	-2 pts	
dont % autres	2			41%	40%	-1 pts	
GO@-GE Saisonniers Hors Village							
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	1,4%	1,5%	+0,1 pts	
Durée totale		En jours		464	437	-6%	
dont % Maladie				50%	61%	+11 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				23%	12%	-12 pts	
dont % autres	2			27%	27%	+1 pts	
Accidentologie des GO@-GE - périmètre monde couvert à 73%*							
Taux de gravité	3	En nb de jours	nd	0,47	0,54	15%	
Taux de fréquence	3	En nb arrêts	nd	21,5	21,3	-1%	
Taux d'absentéisme		% d'ETP	nd	0,35%	0,42%	+0 pts	
Durée totale		En jours		12 238	14 287	17%	
Nb arrêts				557	558	0%	
dont % Maladies Professionnelles				0%	0%	+0 pts	
dont % Accident de travail (trajet et travail)				100%	100%	+0 pts	
Population Hors Villages							
Durée totale		En jours	nd	2 079	1 629	-22%	
Nb arrêts				30	16	-47%	
Population Villages							
Durée totale		En jours	nd	10 159	12 658	25%	
Nb arrêts				527	542	3%	
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES - périmètre monde							
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation			10 305	12 098	12 993	7%	
Nombre de stagiaires		nb sessions x salariés	30 009	30 930	33 738	9%	
Nombre d'heures de formations	4	En heures théoriques	282 053	281 998	263 771	-6%	
dont % Europe Afrique				59%	65%	63%	-2 pts
dont % Amériques				30%	22%	26%	+5 pts
dont % Asie				11%	14%	11%	-3 pts
Part des GO@-GE ayant bénéficié d'une formation							
Part des GO@-GE formés	5	% du nb de salariés	47%	55%	60%	+5 pts	
Part des GO@ hors village formés		% du nb de salariés	62%	59%	50%	-8 pts	
Part des GO@ villages formés		% du nb de salariés	54%	63%	71%	+8 pts	
Part des GE villages formés		% du nb de salariés	39%	48%	55%	+7 pts	
Part des GO@-GE villages formés		% du nb de salariés	46%	54%	61%	+7 pts	
EGALITE DE TRAITEMENT (périmètre Villages)							
Mobilité Professionnelle							
% femmes GO@-GE ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% du nb de salariés	17%	16%	16%	-0,2 pts	
% hommes GO@-GE ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% du nb de salariés	13%	12%	11%	-1,0 pts	
Mobilité Géographique							
% femmes GO@-GE ayant fait l'objet d'une mobilité géographique		% d'affectations	30%	29%	28%	-1,2 pts	
% hommes GO@-GE ayant fait l'objet d'une mobilité géographique		% d'affectations	25%	24%	24%	-0,2 pts	
Formation							
% femmes GO@-GE formées		% du nb de salariés	48%	57%	66%	+9 pts	
% hommes GO@-GE formés		% du nb de salariés	44%	53%	58%	+6 pts	
Management							
% femmes GO@ RDS & CDV	6	En% d' ETP	9%	9%	9%	+0,1 pts	
% hommes GO@ RDS & CDV		En% d' ETP	10%	10%	10%	-0,1 pts	
Part des femmes GO@-GE au LC (périmètre monde)	7	En% d' ETP	45%	48%	44%	-3,9 pts	

4.5.2. Informations complémentaires : indicateurs RSE sociétaux

Synthèse méthodologique

Les données sociétales sont issues de plusieurs sources.

Pour les **données concernant les GO/GE locaux** : se référer aux données sociales.

Les **données Achats** couvrent le périmètre Corporate, elles sont issues des données de facturation de la base Oracle/APet de la base contrat (pour le taux de contrat avec la clause RSE). Les indicateurs sont calculés une fois par an pour l'exercice fiscal pour l'ensemble des indicateurs à l'exception du taux d'application de la charte « Produits de la mer ». Ce dernier taux est calculé sur la base de l'été de l'exercice N-1 et de l'hiver N à partir des données du Web Nafi (accès aux requêtes permettant de disposer des statistiques de consommation du système Ecomat utilisé en village pour la passation des commandes F&B et Supplies).

Les **données concernant Agrisud** sont celles fournies dans les rapports de mission annuels d'Agrisud.

Les **données Qualité** sont issues de l'enquête de satisfaction « GM® feedback » gérée par la Direction de la Qualité.

4 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

RSE DONNEES SOCIETALES

INDICATEURS	note	Unité	2012	2013	2014	Evol. Vs 2013	réf. GRI4
CONTRIBUTION LOCALE PAR LES SALARIES LOCAUX (périmètre Villages monde)							
Part des emplois locaux parmi les GO®-GE		% de salariés	73%	74%	75%	+1,1 pts	
Développement local (périmètre Villages)							
Formation							
Part des GO® locaux formés		% de salariés	52%	61%	70%	+9,7 pts	
Part des GO® mobiles formés		% de salariés	56%	65%	71%	+5,9 pts	
Part des GE locaux formés		% de salariés	40%	49%	55%	+5,3 pts	
Part des GE mobiles formés		% de salariés	34%	36%	56%	+19,9 pts	
Part des GO®-GE locaux formés		% de salariés	43%	53%	59%	+6,5 pts	
Evaluation							
Part des GO® locaux évalués		% de salariés	90%	90%	89%	-0,6 pts	
Part des GO® mobiles évalués		% de salariés	92%	94%	94%	-0,1 pts	
Part des GE locaux évalués		% de salariés	74%	72%	75%	+3,0 pts	
Part des GE mobiles évalués		% de salariés	93%	91%	85%	-6,2 pts	
Part des GO®-GE locaux évalués		% de salariés	79%	77%	79%	+1,7 pts	
Mobilité Géographique							
Part des GO® internationaux	1	% d'affectations	45%	45%	43%	-2,3 pts	
Part des GE internationaux	1	% d'affectations	10%	10%	10%	+0,0 pts	
Part des GO®-GE internationaux	1	% d'affectations	27%	26%	25%	-0,6 pts	
Mobilité Professionnelle							
% GO® locaux ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	23%	22%	22%	+0,0 pts	
% GO® mobiles ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	30%	28%	28%	+0,3 pts	
% GO® ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	27%	25%	25%	+0,0 pts	
% GE locaux ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	5%	5%	4%	-1,1 pts	
% GE mobiles ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	9%	10%	8%	-1,6 pts	
% GE ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	6%	6%	5%	-1,2 pts	
% GO®-GE locaux ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	10%	10%	9%	-0,6 pts	
% GO®-GE mobiles ayant fait l'objet d'une mobilité professionnelle		% de salariés	25%	24%	23%	-0,1 pts	
CONTRIBUTION LOCALE (périmètre monde)							
TPE soutenues - partenariat Agrisud		nombre TPE	228	182	179		
Tonnage acheté issu des TPE soutenues		tonnes	13	16	nd		
CONTRIBUTION CLUB MEDITERRANEE AU TITRE DES ACTIVITES PHILANTROPIQUES (périmètre monde)							
Mécénat en régie direct	2	K€	178	116	212		
Fondation (dont temps de mécénat de compétence)		K€	588	654	460		
Amis de la Fondation (hors dons des GM®)					185		
ACHATS RESPONSABLES (périmètre monde)							
Part des achats réalisés auprès de fourn. nationaux		% K€	91%	91%	91%		
Contrats type avec clause DD (France)		% nb de contrats	nd	100%	100%		
Contrat en vigueur avec la clause DD (monde)		% nb de contrats	nd	42%	45%		
Papier pour les catalogues du Club Med	4	tonnes	1 181	967	768	-21%	G4-EN1
Part de Papier PEFC/FSC des catalogues	4	%	100%	100%	100%		G4-EN1
Pêche : respect de la politique achats pêche responsable	5	% kg	nd	97%	99%		
RESPONSABILITE VIS-À-VIS DES CLIENTS (périmètre monde)							
Part des Villages éco-certifiés		% nb de Villages	54%	61%	63%		G4-PR3
Accidentologie client		nb de sinistres	4 629	3 711	3 270		-
ACTION EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME (périmètre monde)							
Nombre de Flyers ECPAT distribués cumulés		nombre	634 000	670 900	690 000		

Notes :

1. Nombre d'affectations pour lesquelles les salariés travaillent dans un autre pays que leur pays d'origine (mobiles vs. locaux).
2. D'autres dons non recensés de façon exhaustive sont fait à l'échelle locale
3. Périmètre monde (hors Chine) toutes familles d'achats hors commissions de distribution, royalties, TVA et taxes.
4. Tous les pays FBS (France, Benelux 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).
5. Périmètre monde sur les achats de produits de la mer, Eté N-1 + Hiver N.

4.5.3 Informations complémentaires environnementales

4.5.3.1 Eco-certification des Villages

Eco-certifications obtenues

depuis	Europe	Afrique	Moyen-Orient	Amériques	Asie
2008	Opio (*)				
2009				Ixtapa (2009-13) (**)	
2010	Chamonix Mont-Blanc			Cancun (2010-13) (**) Colombus (2010-13) (**) Turquoise (2010-11) (***) Punta Cana (2010-11) (***)	Cherating Beach
2011	La Palmyre-Atlantique Tignes Val Claret Val d'Isère Serre Chevalier Vittel Le Parc Vittel Ermitage Napitia Gregolimano	Marrakech Palmeraie Djerba la Douce et non exploités depuis 2013 : Marrakech Medina Djerba la Fidèle	La Plantation d'Albion Les Villas d'Albion La Pointe aux Cannoniers Palmye	Rio das Pedras (2011-13)(**)	
2012	Peisey-Vallandry Aime la Plagne La Plagne 2100 Valmorel Les Chalets de Valmorel St Moritz Wengen	Cap Skirring et non exploité en 2014 : Hammamet	Kemer Bodrum Palmye	La Caravelle Les Boucaniers	
2013	Avoriaz Villars Da Balaia	Yasmina et non exploité en 2014 : Sinai Bay			Sahoro Phuket Bali Kabira Beach Bintan Island
2014					Guilin

Tous les villages sont éco-certifiés Green Globe à l'exception des villages mentionnés avec (*) ou (**)

(*) Village ayant obtenu l'Ecolabel Européen

(**) Villages ayant obtenus la certification Earth Check jusqu'en 2011, 2012 ou 2013, (non reconduite ponctuellement)

(***) Villages ayant obtenus la certification Green Globe jusqu' en 2011 (non reconduite ponctuellement)

4.5.3.2 Indicateurs RSE environnementaux

Synthèse méthodologique

Les données environnementales sont issues de l'outil de reporting Tech Care (*voir § 4.4.12.*).

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

Pour chaque exercice, le reporting environnemental prend en **compte l'ensemble des Villages de Club Méditerranée dans le monde, exploités pendant au moins une saison sur l'exercice concerné.**

Depuis 2012, 100% des Villages reportent dans l'outil (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).

Sont donc exclus :

- les sièges, bureaux, agences, et le bateau Club Med 2,
- les Villages fermés non exploités mais demeurant dans le parc de Club Méditerranée et de ce fait entretenus,
- les périodes pour lesquelles un village n'est pas opéré par le Club Med mais par un autre organisme tiers.

En revanche, **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 couvre l'ensemble des activités opérées, que l'activité soit gérée directement ou non par Club Méditerranée (Spa, boutiques...). Depuis 2013 sont aussi intégrés les carburants des véhicules et bateaux opérés dans les Villages.

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).

Les consommations d'eau sont consolidées en m³ et comprennent l'ensemble des eaux utilisées par les sites qu'elles soient payantes ou gratuites (à l'exception des Villages de Belek (Turquie) ouvert en 2013 qui ne disposait d'aucun compteur d'eau et de Guilin (Chine) dont les remontées de consommations ne sont pas encore fiables.

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

Depuis 2013, les émissions de gaz à effet de serre des énergies sont calculées avec l'outil de calcul du Bilan Carbone® selon le protocole GHG à partir des quantités d'énergie exprimées en

unités opérationnelles. L'historique a été recalculé selon cette méthodologie.

Les ratios de pilotage sont essentiellement des **ratios par Journées Hôtelières Totales (JHT)** qui comprennent les clients et le personnel qui réside sur place, y compris en période de fermeture. En effet, pour Club Méditerranée, il s'agit du ratio le plus représentatif de l'activité. Le ratio de kWh au m² est inadapté à l'activité de Club Méditerranée du fait de la trop grande disparité et variation d'une année sur l'autre du nombre de jours d'ouverture.

4 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

RSE DONNEES ENVIRONNEMENTALES

Reporting sur l'exercice fiscal du 1er nov. N-1 au 31 oct. N - Consommations observées au 1er nov. 2014

	note	Unité	2010	2013	2014	2014 vs. 2010
PERIMETRE DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL						
Villages Monde exploités (hors bateau)	1	nb de villages	74	66	63	
Villages Monde recensés pour le reporting	2	nb de villages	72	66	63	
Couverture Village du reporting		% nb de villages	97%	100%	100%	
Journées Hôtelières Totales (JHT) du périmètre	3	milliers	10 408	10 734	10 348	-0,6%
ECO-CERTIFICATION						
Part des Villages exploités eco-certifiés		% nb de villages	11%	61%	62%	+51 pts
DECHETS						
Villages effectuant un suivi des quantités (couverture)		% nb villages	35%	92%	80%	
Déchets incinérés, enfouis, mis en décharge par JHT	3 & 7	lg / JHT	non connu	1,1	1,2	
<i>Taux de couverture du reporting des poids de déchets</i>				17%	24%	
<i>Part des Villages utilisant les filières de recyclage et de retraitement : voir graphique au § 4.4.2.2</i>						
EAU						
Eau de ville	6	milliers de m3	3 478	3 404	3 486	
Eau de surface		milliers de m3	145	561	597	
Eau de nappe phréatique		milliers de m3	2 898	2 302	2 520	
Eau recyclée achetée		milliers de m3	59	134	112	
Total Eau prélevée		milliers de m3	6 579	6 595	7 373	12,1%
Eau prélevée par JHT		m3	0,632	0,619	0,665	5,2%
Eau prélevée dans les zones à stress hydrique	4	milliers de m3	3 879	3 772	2 952	-24%
Stress hydrique : golf (Agadir) : m3/ ha arrosé		m3	17 536	15 996	19 705	12,4%
Stress hydrique : eau prélevée par JHT des Villages hors golf	3	m3	0,564	0,555	0,529	-6,2%
Eau recyclée et réutilisée en Village		milliers de m3	772	899	1 045	
% des eaux recyclées et réutilisées		%	12%	14%	14%	+2 pts
Villages avec assainissement des eaux usées		% nb villages	100%	100%	100%	
<i>Taux d'équipement en système d'économie d'eau : voir graphique au § 4.4.3.1</i>						
ENERGIE						
Gaz		MWh	61 927	72 142	63 113	
Fuel		MWh	66 448	47 547	46 194	
Total énergie directe consommée		MWh	128 375	119 689	109 307	-14,9%
Electricité achetée		MWh	219 412	220 243	209 376	
<i>dont électricité certifiée EnR (France)</i>		MWh	23 079	35 616	34 496	
Hydro-électricité produite en Village		MWh	0	3 450	3 956	
Chaleur urbaine achetée	10	MWh	2 151	1 004	3 035	
Total énergie indirecte consommée		MWh	221 563	224 697	216 367	-2,3%
Total énergie vendue (Vittel)			3 493	3 997	1 678	
Total énergie directe+indirecte consommée		MWh	346 445	340 389	323 996	-6,5%
Energie directe+indirecte consommée par JHT	3	IWh	33,3	31,7	31,3	-5,9%
Part de l'électricité d'origine renouvelable		en % de MWh	11%	17%	18%	+8 pts
Surface de panneaux solaires thermiques		m2	4 317	2 996	2 539	
Part de l'énergie dans le total des achats (Groupe)		en % d'€	3,2%	4,0%	4,1%	+1 pts
<i>Taux d'équipement en système d'économie d'énergie : voir graphique au § 4.4.3.2</i>						
BIODIVERSITE						
Surface de Villages dans une aire protégée		% ha	non connu	21%	18%	
Surface de Villages à proximité d'une aire protégée		% ha	non connu	51%	56%	
Emprise au sol au sein des Villages		% ha	10%	8%	8%	
Espace maintenu naturel au sein des Villages		% ha	52%	56%	58%	+6,0 pts
Villages sans engrais azotés, ni pesticide extérieur		% nb villages	52%	56%	56%	+4,0 pts
Villages avec traitements biologiques		% nb villages	non connu	35%		
EMISSIONS GAZ A EFFET DE SERRE (protocole GHG)						
Emissions directes des sources fixes de combustion (bâtiments)	5	teq CO2	29 588	26 341	24 994	
... des sources mobiles de combustion (véhicules et bateaux)		teq CO2	non connu	2 308	2 371	
<i>taux de couverture du reporting des carburants</i>		% nb villages	-	70%	94%	
Emissions directes fugitives (gaz frigorigènes)		teq CO2	non connu	20 171	20 990	
<i>taux de couverture du reporting des gaz frigorigènes</i>		% nb villages	-	83%	86%	
Total émissions directes (scope 1)		teq CO2	-	50 462	48 355	
Emissions indirectes liées à l'électricité achetée		teq CO2	85 517	86 719	83 362	
<i>dont les émissions évitées déduites (certificats EnR - France)</i>		teq CO2	1 315	2 007	1 932	
Emissions indirectes liées à la chaleur urbaine	13	teq CO2	nd	376	857	
Total émissions indirectes (scope 2)		teq CO2	85 517	86 719	83 845	-2,0%
Total des émissions (scopes 1+2)		teq CO2	-	137 181	132 200	
Intensité carbone (énergie des bâtiments) par JHT	3	eqlg CO2 / JHT	11,1	10,5	10,5	-4,9%
Intensité carbone (scopes 1+2) par JHT		eqlg CO2 / JHT	-	12,8	12,8	
Emissions liées aux achats alimentaires	9	teq CO2	ordre de grandeur : 140 000 teq Co2			
Emissions amont liées à l'énergie		teq CO2	-	13 129	12 481	
... liées aux transports des clients	8	teq CO2	ordre de grandeur : 1 million teq CO2			
... liées aux transports du personnel (périmètre France)	11	teq CO2	6 166	6 935	5 147	
... liées au fret et logistique achat (périmètre EAF)	12	teq CO2	125	167	131	



Notes :

1. Villages (hors bateau) exploités pendant au moins une saison sur l'exercice, que l'activité soit gérée directement ou non par Club Méditerranée (Spa, Boutiques ...).
2. Deux Villages non recensés jusqu'en 2011 : Coral Beach et Les Boucaniers.
3. JHT : Journées Hôtelières Totales (Clients+ personnel résidant sur place y compris en période de fermeture).
4. Zones à fort et très fort stress hydrique selon la définition Aqueduct du WRI (World Resources Institute). Voir précision et cartographie au § 4.4.3.1
5. Protocol GHG, facteurs d'émission Ademe/Bilan Carbone V7.1.
6. Périmètre Eau = hors Belek, en absence de compteur eau sur le Village et hors Guilin, remontées de consommations non encore fiabilisées.
7. Estimation sur la base des 17% de Villages ayant un suivi en poids fourni par le prestataire.
8. Hypothèse : 1 teq CO₂ sur un A/R moyen-courrier et 3,5 teq CO₂ sur un A/R long-courrier
9. Etude de cas selon la méthode Bilan Carbone V1.7 sur les achats alimentaires d'un site et extrapolation du ratio obtenu de kgeq CO₂ / JHT (avec un taux d'incertitude de 50%) à l'ensemble du Groupe.
10. Données Yabuli (Chine) 2013 et 2014 estimées sur la base du ratio 2012 à la DJU hiver
11. Donnée sur le périmètre CWT : Siège, bureaux et agences France + mise en place des GO®-GE France (période : année civile calculée du 1^{er} janv. N-1 au 31 déc. N-1 reporté sur l'exercice N – compte tenu du décalage de la donnée disponible, la donnée de l'année en cours correspond aux émissions des 10 premiers mois de l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 octobre)
12. Fret Monde au départ de France et retour en France - transports pilotés par Club Méditerranée

BIODIVERSITE

Villages dans ou au voisinage d'aires protégées

Protection des habitats

Village concerné	Aire Protégée	surface du Village (ha)	dont surface naturelle (ha)	Protection et valorisation de la biodiversité
Villages dans une aire protégée		439	111	
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 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 (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 pratique
Cargèse (France)	Natura 2000	21	4	-
Village dans un site naturel exceptionnel - hors réserve protégée				
Cherating (Malaisie)	60ha de forêt primaire tropicale au sein du Village	85	60	Partenariat avec le Département malais de la Pêche (Fishery Department) responsable de la gestion du Sanctuaire des Tortues marines. Partenariat avec Wild Asia à Cherating sur la préservation de la biodiversité. Cartes explicatives sur le comportement à

4 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Village concerné	Aire Protégée	surface du Village (ha)	dont surface naturelle (ha)	Protection et valorisation de la biodiversité
Villages au voisinage d'une aire protégée		1 377	1 149	
Rio das Pedras (Brésil)	Parc national ou régional Réserve naturelle Sites du patrimoine de l'UNESCO 1.000 ha de forêt atlantique primaire (Mata Atlantica) à l'extérieur du village, appartenant au Club Méditerranée	1031	1 003	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
Kani (Maldives)	ZNIEFF (Naturelles d'Intérêt Ecologique Faunistique et Floristique) (sanctuaire oiseaux, protection d'arbres : banyan, cocotiers...)	12	2	Présentation photo, vidéo avec explications sur biodiversité marine et sa fragilité Réutilisation des algues ramassées sur les plages comme compost en remplacement des engrais chimiques Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage
La Plantation d'Albion et villas d'Albion (Ile Maurice)	Coral reefs of Mauritius	35	6	
Guilin (Chine)	Montagnes karstiques inscrites au Patrimoine mondial de l'Unesco	47		Utilisation d'eaux usées recyclées pour l'arrosage Epuraton des eaux de piscine et des eaux usées par phytoremédiation
Pragelato (Italie)	Parc de la Vallée Troncea	4	-	
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) Partenariat avec Agrisud International (agro-
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
Palmye (Turquie)	Parc national - zone marine protégée	18	6	Utilisation des déchets verts recyclés en externe Jardin potager en village pour sensibiliser les plus jeunes. Plans des jardins pour un tour botanique Protection des phoque moines de Méditerranée en partenariat avec l'association SAD-AFAG
Villars-sur-Ollon (Suisse)	Zone protégée "Pra Sautier"	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) 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)	"aire d'adhésion" du parc national de la Vanoise			Sensibilisation client dans le cadre de l'éco certification Green Globe Partenariat avec le Parc de la Vanoise (Peisey Vallandry)
Tignes Val Claret (France)				
Val d'Isère (France)				
Autres villages engagées dans des actions de protection de la biodiversité				
Autres villages engagées dans des actions de protection de la biodiversité				
Ixtapa (Mexique)	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) Programmes de suivi des animaux nuisibles et dangereux (serpents, scorpions...) avec les autorités locales Utilisation d'eaux usées recyc			

4.5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Club Méditerranée SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, relatives à l'exercice clos le 31 octobre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé est présenté dans la partie 4.5 du rapport de gestion intitulée « Informations complémentaires et rapport de l'organisme tiers indépendant ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux Comptes

- Il nous appartient, sur la base de nos travaux :
- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

- Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre septembre et décembre 2014. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000³⁷.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la partie 4.5 intitulée « Informations complémentaires et rapport de l'organisme tiers indépendant » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

³⁷ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes³⁸ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif³⁹ de sites que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 17% des effectifs publiés au 31 octobre 2014 et entre 16% et 41% des informations quantitatives environnementales publiées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 19 décembre 2014

L'un des commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Julien Rivals

Associé

Associé, Sustainability Services

³⁸ Informations sociales :

- Informations quantitatives : effectifs Groupe et répartition par sexe, âge et BU ; nombre d'embauches ; nombre de départs ; répartition des départs par motifs ; taux d'absentéisme ; nombre d'arrêts pour accidents du travail, durée totale des arrêts pour accidents du travail, taux de gravité ; taux de fréquence, nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation.
- Informations qualitatives : déploiement du Baromètre interne monde « GO-GE Voice ».

Informations environnementales :

- Informations quantitatives : part des villages exploités éco-certifiés ; déchets incinérés, enfouis, mis en décharge par JHT ; part des villages utilisant les filières de recyclage et de retraitement ; eau prélevée par JHT ; eau prélevée dans les zones à stress hydrique ; % des eaux recyclées et réutilisées ; énergie directe et indirecte consommée par JHT ; part de l'électricité d'origine renouvelable ; total des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2).

Informations sociétales :

- Informations quantitatives : part des emplois locaux parmi les GO@-GE.
- Informations qualitatives : méthodologie de prise en compte des parties prenantes et modalités de définition des enjeux-clés RSE ; politique de prévention de l'exploitation sexuelle des enfants dans le tourisme ; démarche achats responsables au Club Méditerranée.

³⁹ Sites ayant fait l'objet de tests sur les informations sociales : Punta Cana, Agadir, Marrakech (La Palmeraie et Le Riad), Opio-en-Provence, Vittel et Cancun

Sites ayant fait l'objet de tests sur les informations environnementales : Punta Cana, Agadir, Marrakech (La Palmeraie et Le Riad), Opio-en-Provence, Vittel et Kani





5 - ÉTATS FINANCIERS

5.1 - COMPTES CONSOLIDÉS.....p137

5.1.1 Tableaux de synthèse

5.1.2 Annexe aux comptes consolidés

5.1.3 Rapport des Commissaires aux Comptes
sur les comptes consolidés

5.2 - COMPTES SOCIAUX.....p191

5.2.1 Tableau de synthèse

5.2.2 Annexe aux comptes sociaux

5.2.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur
les comptes annuels

5.1 • COMPTES CONSOLIDÉS

5.1.1. Tableaux de synthèse

Compte de résultat consolidé	138	Note 16 – Provisions et litiges	170
Résultat global consolidé	139	Note 17 – Impôts	170
Situation financière consolidée	140	Note 18 – Emprunts et dettes financières	172
Tableau des flux de trésorerie consolidé	141	Note 19 – Gestion des risques financiers	175
Variation de l'endettement consolidé	141	Note 20 – Autres dettes	180
Variation des capitaux propres consolidés	142	Note 21 – Charges de personnel et effectifs	180

5.1.2. Annexe aux comptes consolidés

Note 1 – Informations générales	143	Note 22 – Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine	181
Note 2 – Principes comptables	143	Note 23 – Autre Résultat Opérationnel	181
Note 3 – Mouvements de périmètre	154	Note 24 – Résultat financier	181
Note 4 – Information sectorielle	155	Note 25 – Part des sociétés mises en équivalence	181
Note 5 – Promotion immobilière	156	Note 26 – Résultat par action	181
Note 6 – Ecarts d'acquisition, regroupements d'entreprises et tests de dépréciation	156	Note 27 – Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidé	182
Note 7 – Immobilisations incorporelles	158	Note 28 – Transactions avec les parties liées	183
Note 8 – Immobilisations corporelles	159	Note 29 – Engagements	185
Note 9 – Actifs financiers non courants	160	Note 30 – Honoraires des Commissaires aux Comptes	186
Note 10 – Actifs destinés à être cédés	162	Note 31 – Événements postérieurs à la clôture	186
Note 11 – Autres créances	163	Note 32 – Périmètre de consolidation au 31 octobre 2014	187
Note 12 – Trésorerie et équivalents de trésorerie	163		
Note 13 – Capital et réserves	163		
Note 14 – Paiement en actions	166		
Note 15 – Retraites et autres avantages long terme	168		

5.1.3. Rapport des Commissaires aux Comptes

sur les comptes consolidés 190

5.1.1 Tableaux de synthèse

Compte de résultat consolidé*(en millions d'euros)*

	Note	2013	2014
Chiffre d'affaires Groupe ⁽¹⁾	4	1 408	1 381
Chiffre d'affaires Villages	4	1 400	1 376
Autres produits		8	10
Total des produits d'exploitation		1 408	1 386
Achats		(537)	(525)
Services extérieurs		(284)	(282)
Charges de personnel	21	(288)	(286)
Impôts et taxes		(28)	(27)
EBITDAR Villages	4	271	266
Loyers		(153)	(148)
EBITDA Villages	4	118	118
Dotations aux amortissements		(64)	(64)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		1	(1)
Résultat Opérationnel Courant - Villages	4	55	53
Résultat Opérationnel Courant - Patrimoine	22	(22)	(25)
Autre Résultat Opérationnel	23	(19)	(15)
Résultat opérationnel		14	13
Intérêts et assimilés sur endettement net		(10)	(8)
Autre résultat financier		(1)	(5)
Résultat financier	24	(11)	(13)
Résultat avant impôts		3	0
(Charge) produit d'impôts	17.1	(14)	(11)
Part des sociétés mises en équivalence	9.1 et 25	2	2
Résultat net		(9)	(9)
- dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		(11)	(12)
- dont intérêts minoritaires	13.2	2	3

(en euros)

Résultat de base par action	26	(0,36)	(0,37)
Résultat dilué par action	26	(0,36)	(0,37)

(1) dont Chiffre d'affaires Patrimoine de 5 M€ en 2014 et 8 M€ en 2013

Résultat global consolidé*(en millions d'euros)*

	Note	2013	2014
Résultat net		(9)	(9)
Ecarts de conversion	13.2	(32)	16
Couverture de flux futurs	13.2	(1)	
Total Autres éléments du résultat global après impôt hors sociétés mises en équivalence		(33)	16
Ecarts de conversion des sociétés mises en équivalence	13.2	(1)	
Total Autres éléments recyclables du résultat global		(34)	16
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies			(1)
Total Autres éléments non recyclables du résultat global		0	(1)
Résultat global total		(43)	6
Dont part attribuable aux actionnaires de la société mère		(41)	3
Dont intérêts minoritaires		(2)	3

Aucun effet impôt n'a été constaté sur les autres éléments du résultat global.

Situation financière consolidée

Actif

(en millions d'euros)

	Notes	31.10.13	31.10.14
Écarts d'acquisition	6	31	36
Immobilisations incorporelles	7	51	51
Immobilisations corporelles	8	743	740
Actifs financiers non courants ⁽¹⁾	9	91	98
Total immobilisations		916	925
Impôts différés actifs	17	21	24
Actif non courant		937	949
Stocks		34	30
Clients et comptes rattachés		39	39
Autres créances	11	132	143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	66	73
Actif courant		271	285
Titres destinés à être cédés	9		3
Immobilisations corporelles destinées à être cédées	10	8	8
Total de l'actif		1 216	1 245

(1) Dont sociétés mises en équivalence 18 M€ au 31 octobre 2014 et 22 M€ au 31 octobre 2013.

Passif

(en millions d'euros)

	Notes	31.10.13 (1)	31.10.14
Capital		127	144
Primes d'émission		292	333
Réserves consolidées ⁽¹⁾		7	9
Résultat consolidé de l'exercice		(11)	(12)
Capitaux propres part du Groupe	13.1	415	474
Intérêts minoritaires	13.2	54	49
Capitaux propres		469	523
Avantages au personnel ⁽¹⁾	15	27	30
Emprunts et dettes financières	18	151	84
Autres dettes	20	38	36
Impôts différés passifs	17	45	43
Passif non courant		261	193
Provisions	16	25	18
Emprunts et dettes financières	18	42	52
Fournisseurs		121	128
Autres dettes	20	123	128
Clients - avances et remises		175	203
Passif courant		486	529
Total des capitaux propres et du passif		1 216	1 245

(1) Le bilan 2013 a été retraité pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'application des amendements de la norme IAS 19 Avantages au personnel, rétrospectivement au 1^{er} novembre 2012 (cf. note 2.2.2).

Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)

	Notes	2013	2014
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation			
Résultat net de l'ensemble consolidé		(9)	(9)
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie, des impôts et des frais financiers :			
<i>Amortissements et provisions</i>	27.1	67	74
<i>Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (net dividendes)</i>			
<i>Plus et moins values de cession</i>		(1)	1
<i>Produits et charges financiers</i>		11	13
<i>Impôts</i>		14	11
<i>Autres</i>		(3)	(2)
<i>Variation du besoin en fonds de roulement & provision court-terme ⁽¹⁾</i>	27.4	18	10
Flux nets de trésorerie liés aux opérations avant impôts et frais financiers		97	98
Impôts sur les bénéfices payés		(18)	(11)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation		79	87
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements			
Investissements	27.2	(62)	(68)
Cessions et diminutions de l'actif immobilisé	27.3	1	3
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements		(61)	(65)
Fonds dégagés (utilisés) par les opérations		18	22
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement			
Encaissements de nouveaux emprunts		20	4
Remboursements d'emprunts		(11)	(8)
Frais financiers payés		(12)	(10)
Variation des concours bancaires courants		(1)	
Rachat d'intérêts minoritaires	13.2	(3)	(2)
Dividendes et autres		(5)	1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(12)	(15)
Incidence du change sur la trésorerie et autres		(5)	
Variation de trésorerie		1	7
Trésorerie à l'ouverture	12	65	66
Trésorerie à la clôture	12	66	73

(1) Y compris dotations (reprises) des provisions courantes considérées comme des charges à payer

Variation de l'endettement consolidé

(en millions d'euros)

	Note	2013	2014
Endettement net à l'ouverture	18.1	(118)	(127)
Diminution/(augmentation) de l'endettement ⁽²⁾		(9)	64
Endettement net à la clôture	18.1	(127)	(63)

(2) dont 56 M€ de conversion d'OCEANE en 2014

Variation des capitaux propres consolidés (note 13)

(en millions d'euros)

	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Réserves de conversion	Réserves consolidées et résultat	Capitaux propres Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Au 31.10.12	31 822 559	127	611	(10)	(30)	(238)	460	62	522
Couverture de flux futurs						(1)	(1)		(1)
Ecarts de conversion					(29)		(29)	(4)	(33)
Autres éléments du résultat global					(29)	(1)	(30)	(4)	(34)
Résultat de l'exercice						(11)	(11)	2	(9)
Résultat Global					(29)	(12)	(41)	(2)	(43)
Paiement en actions	47 294					1	1		1
Instruments composés (ORANE) ⁽³⁾	1 711								
Variation de périmètre ⁽²⁾					1	(3)	(2)	(1)	(3)
Affectation du report à nouveau en primes d'émission			(319)			319			
Dividendes								(5)	(5)
Au 31.10.13	31 871 564	127	292	(10)	(58)	67	418	54	472
Changement de méthode comptable au 01.11.13 ⁽¹⁾						(3)	(3)		(3)
Au 01.11.13 (1)	31 871 564	127	292	(10)	(58)	64	415	54	469
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies						(1)	(1)		(1)
Ecarts de conversion					16		16		16
Autres éléments du résultat global					16	(1)	15		15
Résultat de l'exercice						(12)	(12)	3	(9)
Résultat Global					16	(13)	3	3	6
Paiement en actions	170 275	1	1				2		2
Instruments composés (OCEANE) ⁽³⁾	3 872 148	16	40				56		56
Variation de périmètre ⁽²⁾						(2)	(2)	(5)	(7)
Dividendes								(3)	(3)
Au 31.10.14	35 913 987	144	333	(10)	(42)	49	474	49	523

(1) Chiffres retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'application des amendements de la norme IAS 19 Avantages au personnel, rétrospectivement au 1^{er} novembre 2012 (cf. note 2.2.2)

(2) Dont rachat de 21,53% et 13,47% des minoritaires de Taipe Trancoso Empreendimentos SA, respectivement en 2013 et 2014

(3) Remboursement ORANE et conversion OCEANE en actions nouvelles

5.1.2. Annexe aux comptes consolidés au 31/10/2014

Note 1. Informations générales

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.

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 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 27 novembre 2014. Ils sont exprimés en millions d'euros sauf indication contraire.

Note 2. Principes comptables

2.1. Cadre général 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 2014 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 2014, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire sont similaires aux normes et interprétations 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 établis en conformité

avec les normes et interprétations, telles que publiées par l'IASB, à l'exception des normes dont la date d'application au sein de l'Union Européenne diffère de celle retenue par l'IASB (notamment les normes IFRS 10, 11 et 12).

Les options prises par Club Méditerranée, conformément à la norme IFRS 1, dans le cadre de la préparation de son bilan d'ouverture IFRS au 1^{er} novembre 2004 (date de transition aux IFRS) sont les suivantes :

- non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} novembre 2004 ;
- réévaluation de certaines immobilisations corporelles à leur juste valeur à la date de transition ;
- constatation des écarts actuariels non amortis à la date de transition sur les engagements relatifs aux avantages long terme.

2.2. Evolution du référentiel comptable

❖ 2.2.1. Présentation des normes et interprétations

De nouveaux textes ou amendements adoptés par l'Union Européenne sont applicables pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} novembre 2013. Il s'agit notamment :

- de la norme IFRS 13 relative à l'évaluation de la juste valeur. L'application de cette norme est sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe ;
- des amendements de la norme IAS 19 relative aux avantages au personnel. Les impacts des amendements de cette norme sont présentés en note 2.2.2.

Les autres textes applicables à l'exercice 2014 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 2014 et dont la date d'application obligatoire est postérieure à cette date :

5 – ÉTATS FINANCIERS

Normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB	Date d'entrée en vigueur obligatoire en Europe	Pour le Groupe, exercice ouvert à compter du	
Amendement de la norme IAS 32	"Instruments financiers : Présentation" - Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	01/01/2014	01/11/2014
Amendement de la norme IAS 36	"Dépréciation d'actifs" - Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	01/01/2014	01/11/2014
Amendement de la norme IAS 39	"Instruments financiers : comptabilisation et évaluation" - Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture	01/01/2014	01/11/2014
Amendement de la norme IAS 27	"Etats financiers individuels"	01/01/2014	01/11/2014
Amendement de la norme IAS 28	"Participations dans les entreprises associées et les coentreprises"	01/01/2014	01/11/2014
IFRS 10	"Etats financiers consolidés"	01/01/2014	01/11/2014
IFRS 11	"Accords conjoints"	01/01/2014	01/11/2014
IFRS 12	"Informations à fournir sur les participations dans les autres entités"	01/01/2014	01/11/2014
Amendement des normes IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 révisée	"Sociétés d'investissement"	01/01/2014	01/11/2014
IFRIC 21	"Taxes prélevées par une autorité publique"	17/06/2014	01/11/2014

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 IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 sur la consolidation. Ces normes redéfinissent la notion de contrôle exercé sur une entité, suppriment la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la comptabilisation des co-entreprises et précisent l'information requise dans l'annexe aux comptes consolidés. Certaines sociétés pourraient ne plus répondre à la définition du contrôle telle que définie par la norme IFRS 10. L'analyse de ces changements sur le périmètre de consolidation et l'évaluation de leurs impacts sont en cours de finalisation.

❖ 2.2.2. Première application des amendements de la norme IAS 19

Depuis le 1^{er} novembre 2013, le Groupe applique la norme IAS 19 telle que révisée en 2011, qui supprime notamment l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels (approche du « corridor »). Ainsi, les gains et pertes relatifs aux écarts actuariels des avantages au personnel sont désormais comptabilisés immédiatement en capitaux propres, en « autres éléments » du résultat global. Les coûts des services passés non acquis, précédemment étalés, sont intégralement comptabilisés en résultat.

Les périodes comparatives ont été retraitées conformément aux amendements d'IAS 19. Au 1^{er} novembre 2013, les écarts actuariels non constatés ainsi que la part non amortie des

services passés ont été enregistrés en capitaux propres (net de l'effet des impôts différés actifs reconnus dont le montant n'est pas significatif). Cette nouvelle méthode comptable est sans impact sur les capitaux propres d'ouverture (1^{er} novembre 2012) et sur le résultat de la période comparative (exercice 2013).

Les impacts sur les capitaux propres et les avantages au personnel des comptes du Groupe au 1^{er} novembre 2013 sont présentés ci-dessous.

(en millions d'euros)

	Octobre 2013 Publié	Effet amendements IAS 19	Octobre 2013 Retraité
Réserves consolidées	10	(3)	7
Total capitaux propres part du Groupe	418	(3)	415
Avantages au personnel	24	3	27
Total Passif	1 216	0	1 216

2.3. Base de préparation des états financiers consolidés

❖ 2.3.1. Bases d'estimations utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

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. 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 2.9.1, 6.2 et 8.2.2) ;
- dans l'estimation des provisions et litiges ;
- dans l'évaluation des passifs liés aux avantages au personnel ;
- 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 19.6.

❖ 2.3.2. Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat est présenté par nature.

1) Produits des activités 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 l'activité 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.

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.

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).

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.

2) 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 d'exploitation (location, propriété ou contrat de gestion), le Groupe suit également la performance sur la base du ROC Villages avant amortissements, provisions et loyers, qui est appelé « EBITDAR Villages ».

3) Résultat Opérationnel

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 des départements construction et développement, les autres 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 notamment les coûts relatifs aux restructurations, aux litiges et aux conséquences d'événements naturels.

4) Résultat financier

Les produits et charges financiers comprennent les charges et produits d'intérêts 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. Méthodes 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 comptabilisées 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. Méthodes de conversion et transactions en devises

❖ 2.5.1. Conversion des états financiers

Les états financiers consolidés sont présentés en euros. Les comptes des filiales dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros selon la méthode suivante :

- 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 les autres éléments du résultat global.

Les comptes des sociétés non autonomes par rapport à la société mère Club Méditerranée SA ou dont la monnaie fonctionnelle est différente de leur monnaie de tenue de comptes sont convertis dans leur monnaie fonctionnelle selon la méthode suivante :

- 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 première adoption des IFRS

Le Groupe a retenu l'option offerte par les normes IFRS de mettre à zéro les écarts de conversion résultant de la conversion des comptes des filiales en devises étrangères inscrits en capitaux propres au 1^{er} novembre 2004 en les reclassant dans les réserves sous la rubrique résultats accumulés. Les résultats de cessions futures des entités consolidées ne prendront pas en compte les écarts de conversion antérieurs au 1^{er} novembre 2004.

2.6. Regroupement d'entreprises, écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

❖ 2.6.1. Regroupements d'entreprises et transactions avec les minoritaires réalisés à partir du 1^{er} novembre 2009

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

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée conformément à IAS 39 ou IAS 37 ;
- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente l'écart d'acquisition, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les frais engagés lors des regroupements d'entreprises, liés à l'acquisition, sont inscrits en charges en Résultat Opérationnel Courant - Patrimoine.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, pour la valorisation des participations ne conférant pas le contrôle (intérêts minoritaires), 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. Corrélativement, le prix d'acquisition ou le prix de cession sont enregistrés en financement dans le tableau de flux.

Lors de la prise de contrôle, l'acquéreur doit réévaluer la quote-part précédemment acquise à sa juste valeur et enregistrer les impacts de cette réévaluation en résultat.

Lors d'une cession partielle de titre entraînant la perte de contrôle, le résultat de cession est traité comme une cession de la totalité des titres et une acquisition de la quote-part conservée évaluée à sa juste valeur.

❖ 2.6.2. Regroupements d'entreprises et transactions avec les minoritaires réalisés jusqu'au 1^{er} novembre 2009

Lors du passage aux normes IFRS, les regroupements antérieurs au 1^{er} novembre 2004 n'ont pas été retraités rétrospectivement, conformément aux règles de transition. Depuis cette date, les regroupements d'entreprises ont été comptabilisés suivant la méthode de l'acquisition. Les actifs acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leur juste valeur à la date du regroupement.

Les principales différences de traitement comptable par rapport aux règles décrites en note 2.6.1 sont :

- les coûts directement attribuables à l'acquisition ont été comptabilisés en contrepartie du coût d'acquisition ;
- les intérêts minoritaires ont été évalués selon la seule méthode de la quote-part de l'actif net dans l'entreprise acquise (méthode du goodwill partiel) ;
- pour toute prise de contrôle par étapes, la réévaluation de la quote-part d'intérêt antérieurement détenue a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres ;
- pour les opérations sur les intérêts minoritaires, consécutives à la prise de contrôle, les augmentations d'intérêts ont été traitées comme des acquisitions et les diminutions comme des cessions. La différence entre le coût d'acquisition et la quote-part d'actif net acquise, sans réévaluation des actifs et des passifs, a été enregistrée en écart d'acquisition. Les impacts des cessions d'intérêts minoritaires sont enregistrés en résultat ;
- pour les acquisitions antérieures au 1^{er} novembre 2009, un ajustement éventuel du prix sera comptabilisé en contrepartie de l'écart d'acquisition.

❖ 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 en note 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 :

Systèmes d'informations financières et de gestion	
ERP comptable et de gestion	20 ans
Systèmes de reporting	7 à 10 ans
Système de gestion Villages	5 à 10 ans
Gestion RH	3 à 9 ans
Autres systèmes d'information	3 à 5 ans
Systèmes commerciaux	
Système commercial de réservation	26 ans
Internet	3 à 5 ans
Revenu management	13 ans
Autres systèmes commerciaux	3 à 8 ans
Bureautique, logiciels et licences	3 à 5 ans
Autres immobilisations incorporelles amortissables	3 à 10 ans

Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées si nécessaire, ces changements d'estimation étant comptabilisés de manière prospective.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie font l'objet d'un test en cas d'existence d'indices de perte de valeur (cf. note 2.9.2).

2.7. Immobilisations corporelles

A la date de transition aux normes IFRS (1^{er} novembre 2004), certains terrains et constructions ont été réévalués à leur juste valeur (conformément à l'option proposée par la norme IFRS 1).

Les immobilisations corporelles sont évaluées selon la méthode du coût historique. Elles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût des immobilisations inclut les coûts d'acquisition ou les coûts de production ainsi que ceux directement attribuables pour disposer du bien dans son lieu et dans ses conditions d'exploitation. Les coûts de production comprennent les coûts de matériels utilisés, la main d'œuvre directe ainsi que les coûts d'emprunts pendant la période de construction.

Les amortissements sont pratiqués selon le mode linéaire sur la durée d'utilité des biens. Le Groupe prévoyant d'utiliser ses villages sur toute leur durée d'utilité, il n'a pas été retenu de valeur résiduelle. Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées, si nécessaire, ces changements d'estimation étant comptabilisés de manière prospective.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée est différente.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

Terrassements, fondations, structures	50 ans
Charpente, toiture	30 ans
Maçonnerie, cloisonnement	25 ans
Installations techniques (plomberie, électricité, chauffage, ...)	20 ans
Equipements hôteliers fixes	15 ans
Aménagements (menuiserie, revêtements, vitrerie, ...)	10 ans
Autres	3 à 10 ans

Un test de valeur est effectué lorsque des événements indiquent que la valeur comptable d'une immobilisation corporelle pourrait ne pas être recouvrée (cf. note 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.

❖ 2.8.1. 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.

❖ 2.8.2. 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. Dépréciation d'actifs immobilisés

❖ 2.9.1. Écarts 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 dans les plans opérationnels en

matière de taux de remplissage des villages, de taux d'investissement normatif, de taux de croissance de la zone ou de l'activité, de taux de croissance à l'infini et de taux d'actualisation.

Les taux de remplissage des villages et les investissements normatifs sont établis en prenant en compte des données historiques et les objectifs opérationnels.

Le taux de croissance de la zone pour les flux de trésorerie au-delà de l'horizon du plan correspond à l'inflation long terme.

Le taux d'actualisation est déterminé sur la base d'un gearing normatif estimé à partir de données historiques. Le Beta et la prime 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 en note 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 à 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 la date de transaction pour leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables à leur acquisition (sauf pour la catégorie des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du compte de résultat). 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 détenus 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 débiteurs

Les créances clients sont reconnues et comptabilisées à leur juste valeur à la date de leur comptabilisation initiale. 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. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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.

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation de ces engagements dépendent de leur qualification telle que définie par la norme IAS 19 amendée « Avantages au personnel ».

❖ Avantages postérieurs à l'emploi

1) 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.

2) Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont évalués suivant une méthode actuarielle dite des unités de crédits projetées. 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.

L'augmentation de l'engagement liée au passage du temps est enregistrée en résultat financier.

3) Traitement des écarts actuariels

En application de l'amendement de la norme IAS 19, l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et pertes actuariels (approche du « corridor ») a été supprimée. Les gains et pertes relatifs aux écarts actuariels des avantages postérieurs à l'emploi sont désormais comptabilisés immédiatement en « autres éléments » du résultat global.

Conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, les écarts actuariels non amortis au 1^{er} novembre 2004 avaient été constatés en capitaux propres.

4) Coûts des services passés

Les variations des engagements consécutives à une modification de régime sont des coûts des services passés. Ces coûts, précédemment étalés, sont intégralement comptabilisés en résultat, conformément à IAS 19 amendée.

5) 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. Impôts courants et différés

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 sur les actifs et les passifs sont enregistrés en compte de résultat.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles déductibles, les reports en avant de pertes fiscales et les 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'impôts 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 cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) est comptabilisée en impôt sur les sociétés. Un impôt différé passif sur les bases taxables existant lors de la première application en 2010, a été constaté.

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 composés**

La dette de Club Méditerranée comprend un emprunt obligataire de type OCEANE (Obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes). Cet instrument financier contient à la fois une composante de dette financière et une composante de conversion en action (optionnelle) 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 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.

❖ **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 et les primes de remboursement et d'émission.

2.19. Instruments financiers

La politique de gestion des risques financiers est présentée en note 19.

❖ 2.19.1. Principes d'évaluation des instruments dérivés

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. Comptabilité de couverture

Le Groupe a recours à l'utilisation d'instruments financiers pour optimiser le coût de l'endettement et couvrir les flux financiers nets en devises sur la base des prévisions budgétaires. Les instruments dérivés sont utilisés par le Groupe dans le cadre d'une stratégie de couverture de flux futurs de trésorerie. Les instruments dérivés sont des instruments qui couvrent l'exposition au risque de change. Par ailleurs, aucune couverture de taux n'est mise en place et aucune stratégie de couverture de juste valeur n'est retenue.

Une couverture de flux futurs correspond à des opérations de couverture qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie attribuables, soit à un risque particulier associé à un actif ou à un passif comptabilisé, soit à une transaction future prévue ou à un engagement ferme.

Les variations de juste valeur des instruments éligibles à la couverture de flux futurs sont comptabilisées directement dans les capitaux propres pour la partie efficace de la couverture puis recyclées en résultat financier dans la période sur laquelle l'engagement ferme ou la transaction future couverte affecte le résultat. La partie inefficace est enregistrée en résultat financier.

Si la transaction prévue ne se réalise pas, les montants précédemment reconnus en capitaux propres sont comptabilisés en résultat financier. Si l'instrument dérivé ne respecte plus les critères de la comptabilité de couverture et que la transaction sous-jacente est toujours prévue, les montants précédemment reconnus en capitaux propres y sont maintenus jusqu'à la réalisation de l'engagement couvert. Dans ces deux cas, l'instrument dérivé est classé dans la catégorie instruments détenus à des fins de transaction et les variations de juste valeur ultérieures sont comptabilisées en résultat financier.

❖ 2.19.3. Evaluation de la juste valeur

Selon la norme IFRS 13, la juste valeur se définit comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation. Cette définition de la juste valeur s'applique de façon prospective à l'exercice ouvert au 1^{er} novembre 2013, notamment pour les comptabilisations initiales des actifs (note 2.10) et passifs financiers ainsi qu'à la valorisation ultérieure des titres disponibles à la vente et des dérivés. Cette définition de la juste valeur sera également utilisée pour les informations à la juste valeur requise dans l'annexe aux comptes consolidés.

Pour déterminer la juste valeur, la norme reprend la hiérarchie de juste valeur prescrite par la norme IFRS 7. Celle-ci établit une hiérarchie des justes valeurs qui classe, selon trois niveaux, les données en fonction des techniques d'évaluation utilisées :

- les données de niveau 1 sont des prix cotés disponibles à la date d'évaluation sur des marchés actifs, pour des actifs et passifs identiques ;
- les données de niveau 2 sont des données concernant l'actif ou le passif observables directement ou indirectement ;
- les données de niveau 3 sont des données non observables.

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. Coût de publicité 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 immobilière

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.

résultant de la conversion des obligations ne sont prises en compte dans le calcul que dans la mesure où leur impact est dilutif.

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 ». 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. Le montant ainsi déterminé est ajusté du nombre effectif d'options qui sont exerçables au début de la période d'exercice.

2.24. Actions autodétenues

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. Résultat 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

Note 3. Mouvements de périmètre

Les variations de périmètre de l'exercice sont présentées ci-dessous :

Nombre de sociétés consolidées	Intégration globale	Mise en équivalence	Total
Périmètre de consolidation au 31.10.13	88	5	93
Entrées	1		1
Liquidation & fusions	(4)		(4)
Reclassement / Autre	(2)	(1)	(3)
Périmètre de consolidation au 31.10.14	83	4	87

3.1. Entrées

La société PT Vacances Services Indonesia (constituée en juin 2014) est entrée dans le périmètre de consolidation sur l'exercice 2014. Elle est détenue à 100% par le Groupe et est consolidée selon la méthode de l'intégration globale.

3.2. Sorties

Les sociétés Hoteltour et Club Med Villas et Chalets Management ont fusionné respectivement avec les sociétés Club Méditerranée SA (septembre 2014) et Club Med Villas et Chalets Holding (août 2014).

Les sociétés Club Med Odmaralista et Lagos Empreendimentos Imobiliarios ont été liquidées respectivement en juillet 2014 et en septembre 2014.

3.3. Reclassements et autres

Au cours du 1^{er} semestre 2014, le Groupe a racheté 13,47% des intérêts minoritaires de la société Taipe Trancoso Empreendimentos SA pour un montant de 2 M€, portant sa participation à 85% du capital. L'impact de cette opération sur les comptes consolidés du Groupe est présenté en notes 13.2.5 et 13.3.

Les titres de la société Club Méditerranée Albion Resort Ltd ont été classés en titres destinés à être cédés à la clôture de l'exercice (cf. note 9.1).

Les conditions de gouvernance et les modalités de prise de décisions stratégiques ont évolué au cours de l'exercice et ne permettent plus d'assurer le contrôle exclusif du groupe sur la société Belladonna. En conséquence, les comptes de la société, consolidés auparavant par intégration globale, sont présentés en titres disponibles à la vente à la clôture de l'exercice 2014.

Les impacts sur les comptes consolidés du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)

Actifs		Passifs	
Immobilisations corporelles	(9)	Intérêts minoritaires	(5)
Immobilisations financières	6	Impôts différés	(2)
		Dette BFR	4
Total actifs	(3)	Total passifs	(3)

Les impacts sur le compte de résultat sont très peu significatifs.

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 (EAF) 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, Taiwan, 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 de 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)

31.10.14	EAF	Asie	Amériques	Total
Chiffre d'affaires villages émetteur	982	185	209	1 376
EBITDAR Villages	156	67	43	266
EBITDA Villages	31	51	36	118
ROC Villages	(4)	41	16	53
ROC patrimoine				(25)
ARO				(15)
Résultat opérationnel				13

(en millions d'euros)

31.10.13	EAF	Asie	Amériques	Total
Chiffre d'affaires villages émetteur	1 001	192	207	1 400
EBITDAR Villages	171	64	36	271
EBITDA Villages	42	48	28	118
ROC Villages	9	37	9	55
ROC patrimoine				(22)
ARO				(19)
Résultat opérationnel				14

Le chiffre d'affaires Villages France s'élève à 614 M€ au 31 octobre 2014 contre 619 M€ au 31 octobre 2013.

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement s'élève à 5 M€ en 2014 contre 8 M€ en 2013 (cf. note 5).

Les actifs incorporels et corporels sont suivis par zones géographiques dans le reporting interne :

(en millions d'euros)

31.10.14	EAF	Asie	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	69	11	7	87
Immobilisations corporelles	292	87	361	740

(en millions d'euros)

31.10.13	EAF	Asie	Amériques	Total
Ecarts d'acquisitions et immobilisations incorporelles	65	11	6	82
Immobilisations corporelles	315	83	345	743

Les autres informations sectorielles disponibles par zone sont les suivantes :

(en millions d'euros)

31.10.14	EAF	Asie	Amériques	Total
Investissements	35	10	23	68
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés ⁽¹⁾	(46)	(8)	(19)	(73)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie ⁽²⁾	3	0	2	5

(en millions d'euros)

31.10.13	EAF	Asie	Amériques	Total
Investissements	42	6	14	62
Amortissement et dépréciation d'actifs immobilisés	(39)	(9)	(19)	(67)
Autres produits et charges du résultat d'exploitation sans contrepartie en trésorerie ⁽²⁾	(1)	(1)	3	1

⁽¹⁾ y compris amortissement (1) M€, impairment de (6) M€ sur des actifs corporels et de (2) M€ sur des actifs financiers en ROC Patrimoine en 2014

⁽²⁾ provisions courantes et non courantes, stock-options et subventions

Note 5. Promotion immobilière

Pour l'exercice 2014, le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière pris à l'avancement de chacun des projets de construction vendus s'élève à 5 M€ (8 M€ en 2013). Le résultat net de cette activité, enregistré en Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine, est à l'équilibre en 2014 et 2013.

Le chiffre d'affaires de l'activité de promotion immobilière comprend, en 2014 comme en 2013, 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. Le montant des stocks de promotion immobilière s'élève à 18 M€ au 31 octobre 2014 contre 21 M€ au 31 octobre 2013.

Note 6. Écarts d'acquisition, regroupements d'entreprises et tests de dépréciation

6.1. Écarts d'acquisition et regroupements d'entreprises

Les écarts d'acquisition par zone se présentent comme suit :

(en millions d'euros)

	31.10.13 Valeur nette	31.10.14 Valeur nette
Villages Europe-Afrique	23	23
Commercial Europe-Afrique		5
Europe Afrique	23	28
Villages Amérique du Sud	3	3
Villages Asie	5	5
Total	31	36

Les variations des écarts d'acquisition s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)

	Valeur nette
Au 31.10.13	31
Acquisition	5
Au 31.10.14	36

Le Groupe a procédé au rachat de l'activité commerciale en Russie au 1^{er} février 2014 pour un montant de 5 M€. Cette acquisition répond aux critères définis par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » pour être traité comme un rachat d'activité. Conformément aux dispositions de cette norme, le prix d'acquisition a été affecté de façon provisoire en écart d'acquisition. L'identification et l'évaluation des actifs et passifs acquis est en cours et sera finalisée au plus tard le 31 janvier 2015.

6.2. Tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie indéfinie

Pour la réalisation des tests de dépréciation, les écarts d'acquisition sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) que constituent les zones géographiques. Le prix d'acquisition de l'activité commerciale en Russie affecté de façon provisoire en écart d'acquisition n'a pas donné lieu à un test de dépréciation à la clôture.

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 UGT sur lesquelles ont été affectés les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles non amorties sont les suivantes :

(en millions d'euros et %)

UGT	2013			2014		
	Valeur nette ⁽¹⁾	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur nette ⁽¹⁾	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
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	5	8,1%	2,2%	5	8,1%	2,2%
Total actifs à évaluer	41			41		

(1) Valeur nette des écarts d'acquisition et actifs incorporels à durée de vie indéfinie affectés à l'UGT et qui ont fait l'objet d'un test de dépréciation.

Les tests réalisés en 2014 et 2013 sur les UGT 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 a été déterminé selon les principes décrits en note 2.9.1. Le taux d'actualisation retenu pour les tests a été maintenu au même niveau qu'en 2013, malgré la baisse des données de marché (taux sans risque et prime de marché) sur la période.

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. Ainsi, sur les zones testées, il n'a pas été identifié de risque que les variations, raisonnablement possibles, des hypothèses retenues puissent conduire à une dépréciation.

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% ;
- 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 15 points à celle retenue.

Note 7. Immobilisations incorporelles*(en millions d'euros)*

	Marques et licences	Immobilisations informatiques	Droits au bail	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 31.10.12	3	138	13	4	5	163
Amortissements cumulés	(3)	(108)		(3)		(114)
Valeur nette au 31.10.12		30	13	1	5	49
Acquisitions		2		1	5	8
Amortissements		(6)				(6)
Reclassements et autres		3			(3)	
Valeur brute au 31.10.13	3	143	13	5	7	171
Amortissements cumulés	(3)	(114)		(3)		(120)
Valeur nette au 31.10.13		29	13	2	7	51
Acquisitions		3			6	9
Amortissements		(6)	(1)			(7)
Reclassements et autres		5			(7)	(2)
Valeur brute au 31.10.14	3	151	13	5	6	178
Amortissements cumulés	(3)	(120)	(1)	(3)		(127)
Valeur nette au 31.10.14		31	12	2	6	51

Le montant des immobilisations incorporelles, dont la durée de vie a été jugée comme indéterminée, est de 10 M€ en 2014 comme en 2013. Les tests de dépréciation conduits annuellement n'ont pas mis en évidence la nécessité d'en déprécier la valeur (cf. note 6.2).

Les principaux investissements des exercices 2014 et 2013 ont été réalisés sur les systèmes commerciaux et d'informations financières et de gestion.

Note 8. Immobilisations corporelles

8.1. Analyse des variations

(en millions d'euros)

	Terrains	Constructions aménagements	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 31.10.12	209	944	187	118	21	1 479
Amortissements cumulés		(464)	(130)	(82)		(676)
Valeur nette au 31.10.12	209	480	57	36	21	803
Acquisitions		19	10	4	6	39
Cessions ou diminutions			(1)			(1)
Amortissements		(38)	(14)	(7)		(59)
Impairment		(1)	(1)			(2)
Ecart de conversion	(10)	(24)	(2)	(1)		(37)
Reclassements		7	2	8	(17)	
Valeur brute au 31.10.2013	199	925	187	122	10	1 443
Amortissements cumulés		(482)	(136)	(82)		(700)
Valeur nette au 31.10.2013	199	443	51	40	10	743
Acquisitions		15	6	6	29	56
Cessions ou diminutions		(1)				(1)
Variations de périmètre	(9)					(9)
Amortissements		(38)	(13)	(7)		(58)
Impairment		(4)	(1)	(1)		(6)
Ecart de conversion	5	9	1			15
Reclassements		13	3	1	(17)	
Valeur brute au 31.10.2014	195	947	188	123	22	1 475
Amortissements cumulés		(510)	(141)	(84)		(735)
Valeur nette au 31.10.2014	195	437	47	39	22	740

❖ Exercice 2014

Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages de Cancun (8 M€), Rio das Pedras (6 M€), le Club Med 2 (5 M€), Bali (4 M€) et Columbus Isle (4 M€).

Les variations de périmètre sont liées à la déconsolidation de la société Belladonna (cf. note 3.3.).

La rubrique Impairment comprend des dépréciations d'actifs liés à des fermetures de villages.

L'augmentation de la valeur des actifs due aux effets de change résulte principalement de l'appréciation par rapport à l'euro du peso mexicain, du dollar US et du peso dominicain.

❖ Exercice 2013

Les principaux investissements de l'exercice avaient été réalisés sur les villages de Pragalato (6 M€), Rio das Pedras (4 M€), Cancun (2 M€), Punta Cana (2 M€) et Phuket (2 M€).

La diminution de la valeur des actifs due aux effets de change résultait principalement de la dépréciation par rapport à l'euro du peso dominicain, du peso mexicain, de la roupie indonésienne, du real brésilien et du dollar US.

8.2. Autres informations

❖ 8.2.1. Répartition des actifs par zone géographique

La répartition des immobilisations corporelles par activité et par zone géographique est la suivante :

(en millions d'euros)

	31.10.13			31.10.14		
	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Europe- Afrique	706	(391)	315	686	(394)	292
Amériques	578	(233)	345	616	(255)	361
Asie	159	(76)	83	173	(86)	87
Total	1 443	(700)	743	1 475	(735)	740

❖ 8.2.2. Tests de dépréciation

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 2014 et 2013 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 2014 et 2013, y compris les analyses de sensibilité, n'ont pas conduit à constater de dépréciation sur les villages, les dépréciations constatées sur l'exercice étant liées à des fermetures ou sorties de villages.

❖ 8.2.3. Autres informations

Les actifs donnés en garantie de dettes existant à la clôture, sous forme d'hypothèque ou de nantissement, s'élèvent à 64 M€ au 31 octobre 2014 contre 145 M€ au 31 octobre 2013. Les dettes correspondantes s'élèvent à 25 M€ au 31 octobre 2014 et à 48 M€ au 31 octobre 2013 (cf. note 18.3.3). Les garanties données sur la ligne de crédit syndiqué ont été levées en août 2014 suite à la renégociation de cette ligne.

Les actifs immobilisés nets détenus dans le cadre de contrats de location-financement et la dette résiduelle correspondante s'élèvent respectivement à 3 M€ et à 1 M€ au 31 octobre 2014.

En 2014 et 2013, les coûts d'emprunt liés au financement des investissements pendant la période de construction enregistrés en coût des immobilisations sont non significatifs.

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Titres mis en équivalence	22	18
Titres disponibles à la vente	5	8
Autres immobilisations financières	64	72
Total	91	98

Note 9. Actifs financiers non courants

9.1. Sociétés mises en équivalence*(en millions d'euros)*

	31.10.13	Résultat	Dividendes	Variation de périmètre et autres	31.10.14
SPFT - Carthago	10	2	(2)		10
Club Med Albion Resorts	3			(3)	
Valmorel Bois de la Croix	7				7
Val Thorens Le Cairn	2				2
Autres				(1)	(1)
Total	22	2	(2)	(4)	18

En juillet 2014, les actionnaires de la société Club Med Albion Resorts Ltd ont conclu un contrat de cession de la totalité de leurs titres. La réalisation de la vente est conditionnée à la réalisation de conditions suspensives et notamment à l'approbation de la cession par le gouvernement mauricien. La réalisation de la cession étant hautement probable dans un délai de 12 mois, les titres ont été reclassés en titres destinés à être cédés (cf. note 10).

En 2013, le Groupe a pris une participation de 22,22% dans le capital de la société Val Thorens Le Cairn pour 1,6 M€ et avait octroyé une avance en compte-courant long terme à hauteur de 1 M€. Au 31 octobre 2014, cette avance s'élève à 3 M€. Les titres de l'ensemble des actionnaires ont été nantis au profit de l'établissement bancaire porteur du financement de la société.

Les titres de l'ensemble des actionnaires de la société Valmorel Bois de la Croix sont également nantis au profit du pool de crédit-bailleur dans le cadre du financement de cette société.

❖ **Informations combinées à 100% des sociétés mises en équivalence**

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Total actifs non courants	155	159
Total actifs courants	25	20
Capitaux propres	69	54
Passifs non courants	80	90
Passifs courants	31	35

Les données 2014 intègrent la finalisation de la construction du village de Val Thorens et la sortie des données relatives à la société Club Med Albion Resorts Ltd.

9.2. Titres disponibles à la vente*(en millions d'euros)*

	31.10.13	31.10.14
Au 1^{er} novembre	5	5
Entrée / variations de périmètre		6
Dépréciations		(2)
Autres		(1)
Au 31 octobre	5	8

Les comptes de la société Belladonna, précédemment consolidés par intégration globale, ont été reclassés en titres disponibles à la vente pour un montant net de 6 M€ (cf. note 3.3).

Les titres disponibles à la vente sont des titres de sociétés non cotées. Le montant des titres non cotés maintenus au coût, net de dépréciations, est de 8 M€.

Les titres disponibles à la vente ont été dépréciés pour un montant de 2 M€ enregistré en ROC Patrimoine.

9.3. Autres immobilisations financières*(en millions d'euros)*

	31.10.13	31.10.14
Prêts	29	34
Dépôts et cautionnements	24	24
Prêts aux organismes de construction	7	8
Autres	4	6
Total	64	72

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 afférant pour 6 M€ ;

- le prêt obligataire convertible à IFH pour un montant de 3 M€ et les intérêts y afférant pour 1 M€. Le Groupe a souscrit aux 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 7 M€ ;
- une avance en compte courant long terme à hauteur de 3 M€, octroyée à la société SAS Val Thorens Le Cairn (cf. note 9.1).

Les dépôts et cautionnements comprennent essentiellement des dépôts dans le cadre de contrats de location de villages.

Note 10. Actifs destinés à être cédés

10.1. Titres destinés à être cédés

Les titres de la société Club Med Albion Resorts Ltd ont été reclassés en titres destinés à être cédés pour leur valeur nette comptable à la fin de l'exercice 2014 (3 M€), leur valeur de cession nette de frais étant supérieure à cette dernière (cf. note 9.1).

10.2. Immobilisations corporelles destinées à être cédées

(en millions d'euros)

	Terrains	Constructions aménagement	Matériel	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31.10.2012	3	16	3	3	25
Amortissements cumulés		(10)	(3)		(13)
Valeur nette au 31.10.2012	3	6		3	12
Villages cédés	(1)	(3)			(4)
Valeur brute au 31.10.2013	2	10	2	3	17
Amortissements cumulés		(7)	(2)		(9)
Valeur nette au 31.10.2013	2	3		3	8
Valeur brute au 31.10.2014	2	10	2	3	17
Amortissements cumulés		(7)	(2)		(9)
Valeur nette au 31.10.2014	2	3		3	8

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 conduisent toutefois à dépasser ce délai et à maintenir l'actif en destiné à être cédé, lorsque le Groupe reste engagé dans un plan de cessions.

Ces actifs destinés à être cédés ne constituent pas des activités abandonnées au sens de la norme IFRS 5.

En octobre 2013, le village de Dieulefit, classé dans cette catégorie, avait été cédé (cf. notes 22 et 27.3).

Note 11. Autres créances*(en millions d'euros)*

	31.10.13		31.10.14	
	Valeur brute	Valeur nette	Valeur brute	Valeur nette
Créances fiscales	36	36	44	44
Produits à recevoir	4	4	5	5
Avances fournisseurs	12	12	16	16
Créances sur cessions d'immobilisations	6	6	3	3
Comptes courants débiteurs vis à vis de MEE ⁽¹⁾	1	1	1	1
Créances sociales (avances au personnel, ...)	0	0	1	1
Autres débiteurs divers	14	14	8	6
Charges constatées d'avance	59	59	67	67
Total	132	132	145	143

(1) MEE : Sociétés intégrées par mise en équivalence

En 2014, les créances à échéance supérieure à un an s'élèvent à 24 M€ contre 21 M€ en 2013. Elles sont composées essentiellement de crédits de TVA, de crédits d'impôts et de la créance de CICE. Au 31 octobre 2014, la créance de CICE au titre de l'exercice calendaire 2013 et le produit à recevoir au titre de l'exercice 2014 s'élèvent à un total de 7 M€ (3 M€ au 31 octobre 2013).

Les autres créances sont d'échéance inférieure à un an.

A fin octobre 2014, les créances sur cessions d'immobilisations sont relatives à la cession d'un terrain. La créance liée à la cession du village de Dieulefit a été encaissée sur l'exercice.

Les charges constatées d'avance sont constituées pour l'essentiel de prestations avant voyage (transport, commissions,...) et de loyers payés d'avance.

Note 12. Trésorerie et équivalents de trésorerie*(en millions d'euros)*

	31.10.13	31.10.14
Équivalents de trésorerie	6	12
Instruments dérivés	1	3
Disponibilités	59	58
Total	66	73

Les équivalents de trésorerie sont constitués de dépôts à moins de trois mois et de SICAV monétaires.

Note 13. Capital et réserves**13.1. Gestion du capital**❖ **13.1.1. Politique du Groupe**

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 s'attache ainsi à maintenir des ratios financiers lui facilitant l'accès au marché de capitaux en optimisant le coût de ses financements ; le ratio d'endettement est en forte baisse de 27% en octobre 2013 à 12% en octobre 2014, la dette nette ayant été fortement réduite suite à la conversion de 3 445 011 OCEANE.

Au 31 octobre 2014, le seul instrument financier susceptible de donner accès au capital est une obligation à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

émise en octobre 2010 pour 4 888 481 obligations avec un ratio de conversion de 1 action pour 1 obligation. Ce ratio de conversion est ajustable consécutivement à la réalisation de certains événements. En particulier, l'ouverture d'une offre publique sur les titres de la société peut modifier temporairement le ratio. La note 18.3.1 présente l'évolution du ratio de conversion depuis l'émission des OCEANE, ainsi que l'historique des conversions d'OCEANE.

Au 31 octobre 2014, le nombre d'OCEANE en circulation est de 1 441 867 obligations.

❖ 13.1.2. Opérations en cours sur le capital

Le 27 mai 2013, les deux principaux actionnaires de Club Méditerranée, Axa Private Equity (devenu Ardian) et Fosun, conjointement avec le management de Club Méditerranée, ont déposé une offre publique d'achat (OPA) visant les actions et les OCEANE de Club Méditerranée par l'intermédiaire de la holding Gaillon Invest. Après avis de conformité de l'AMF et à la suite de recours déposés, l'OPA ouverte depuis le 17 juillet 2013, a été suspendue jusqu'à la décision de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 29 avril 2014, la Cour d'Appel de Paris a rejeté les recours formés à l'encontre de la décision de conformité de l'OPA.

Le 30 juin 2014, Global Resorts, filiale indirecte de BI-Invest Holdings, groupe fondé par la famille Bonomi, de concert avec Strategic Holding a déposé une OPA concurrente. L'AMF a déclaré cette offre conforme le 13 août 2014 et celle-ci a été ouverte le 18 août 2014. Le 14 août 2014, Gaillon Invest a renoncé à l'offre initiée le 27 mai 2013.

Le 12 septembre 2014, Gaillon Invest II, holding regroupant les intérêts de Fosun, Ardian, le management de Club Méditerranée et U-Tour, d'un côté, et Fidelidade – Campanha de Seguros, de l'autre, ont déposé une OPA concurrente sur les actions et OCEANE de la société. Après avis de conformité de l'AMF le 14 octobre 2014, l'offre s'est ouverte le 17 octobre 2014.

Au 31 octobre 2014, les deux offres concurrentes sont ouvertes.

13.2. Variation des capitaux propres consolidés

❖ 13.2.1. Capital social et prime d'émission

Au cours de l'exercice 2014, 3 445 011 OCEANE ont été converties en 3 872 148 actions nouvelles (cf. note 13.2.3) et 170 275 options de souscription ont été levées.

A l'issue de ces opérations, le capital social de Club Méditerranée SA s'élève au 31 octobre 2014 à 144 M€ constitué de 35 913 987 actions d'une valeur nominale de 4 euros, et la prime d'émission s'élève à 333 M€ contre 292 M€ à fin octobre 2013.

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 octobre 2013 était de 31 871 564 actions.

❖ 13.2.2. Actions auto-détenues

En 2013, au travers du contrat de liquidité et jusqu'à la suspension de ce contrat suite au lancement de l'OPA par Gaillon Invest, la société avait acquis 286 798 titres au prix moyen de 13,41 euros et vendu 308 727 titres au prix moyen de 13,43 euros.

Le contrat de liquidité ayant été résilié le 22 juillet 2013, aucun mouvement n'a eu lieu sur les actions auto-détenues sur l'exercice 2014. Aux 31 octobre 2014 et 2013, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 208 804 actions.

Le Conseil d'Administration du 25 juillet 2014 a décidé de procéder à la réaffectation des 208 804 actions auto-détenues aux fins d'attribution d'actions existantes aux porteurs d'OCEANE exerçant leur droit d'attribution.

❖ 13.2.3. Instruments composés - part capitaux propres

En octobre 2010, le Groupe a émis un emprunt obligataire de type OCEANE remboursable le 1^{er} novembre 2015 et convertible à tout moment par la remise d'une action nouvelle ou existante. Le ratio d'attribution initialement de 1 action pour 1 OCEANE a été ajusté conformément à la documentation existante. La note 18.3.1 présente l'évolution du ratio de conversion depuis l'émission des OCEANE, ainsi que l'historique des conversions d'OCEANE. Ces obligations donnent droit à un coupon de 6,11%, payé annuellement (au 1^{er} novembre).

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 2014, la composante capitaux propres liée à l'OCEANE s'élève à 3 M€ net de l'impact d'impôt différé.

Les impacts des conversions d'OCEANE au 31 octobre 2014 sont les suivants :

	31.10.13	Paiement	Charges	Conversion	31.10.14
Nombre d'OCEANE en circulation	4 886 878			3 445 011	1 441 867
Dette hors coupon (M€)	76			(53)	23
Coupon couru (M€)	5	(5)	5	(3)	2
Total dette (M€)	81	(5)	5	(56)	25
Composante Capitaux propres (M€)	4		(1)		3
Capital (M€)				16	
Primes d'émission (M€)				40	

❖ 13.2.4. Eléments du résultat global

1) Réserves de conversion

Les réserves de conversion au 31 octobre 2014 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)

	Réserves de conversion- Part du groupe	Réserves de conversion- Part des minoritaires	Total réserves de conversion
Au 31.10.12	(30)	6	(24)
Ecart de conversion	(29)	(4)	(33)
Variation de périmètre	1	(1)	0
Au 31.10.13	(58)	1	(57)
Ecart de conversion	16		16
Au 31.10.14	(42)	1	(41)

En 2014, 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. En 2013, la diminution des réserves résultant des écarts de conversion était principalement due à la dépréciation par rapport à l'euro du dollar US, du real brésilien, des pesos mexicain et dominicain. La variation de périmètre est liée au rachat de minoritaires de la société Taïpe Trancoso (cf. note 13.2.5).

2) Réserves de réévaluation des instruments financiers

(en millions d'euros)

	Couverture de flux futurs
Au 31.10.12	2
Montants recyclés en résultat	(1)
Au 31.10.13	1
Montants recyclés en résultat	
Au 31.10.14	1

Les informations relatives aux plans de stock-options sont données en note 14.

3) Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestation définie

Le montant de la réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies s'élève à 1 M€ en 2014 (note 15.2).

❖ 13.2.5. Rachat d'intérêts minoritaires

Le Groupe a acquis 21,53% en 2013 et 13,47% en 2014 du capital de la société Taïpe Trancoso Empreendimentos SA, portant sa participation à 85% au 31 octobre 2014. Conformément à la norme IAS 27, la transaction entre actionnaires d'une même entité, sans changement sur le contrôle, est constatée en capitaux propres. L'acquisition est sans impact sur les valeurs des actifs et des passifs de la société concernée. La diminution dans les capitaux propres correspond au coût d'acquisition des titres de 3 M€ et 2 M€ respectivement sur les exercices 2013 et 2014. L'impact des décaissements sur le tableau des flux de trésorerie est enregistré en opérations de financement.

(en millions d'euros)

	Groupe	Intérêts minoritaires	Total Capitaux propres
Réserves consolidées y.c. réserve de conversion	1	(1)	0
Coût d'acquisition	(3)		(3)
Impact net 2013	(2)	(1)	(3)
Coût d'acquisition	(2)		(2)
Impact net 2014	(2)	0	(2)

13.3. Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)

	31.10.13	Résultat 2014	Dividendes	Variation de périmètre	Change	31.10.14
Itaparica (Brésil)	19	2	(2)		(1)	18
Sté Village Hôtels des Caraïbes (France)	11	1	(1)			11
Holiday Hotels AG (Suisse)	9	1				10
Holiday Villages Thailand	7				1	8
Belladona Company for H&T (Egypte) (1)	5			(5)		0
Covifra (Ile Maurice)	2					2
Taipe Trancoso (Brésil)	1	(1)				0
Total	54	3	(3)	(5)	0	49

(1) cf. note 3.3

Note 14. Paiement en actions**14.1. Description des principales caractéristiques des plans de stock-options**

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 d'une durée contractuelle de huit ans. A partir du 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 » était soumise à des critères de performance, liés à la réalisation des objectifs stratégiques de la société.

Aucun plan d'options de souscription n'a été octroyé par le Conseil d'Administration au cours des exercices 2014 et 2013.

Au cours de l'exercice 2014, les plans I et K sont arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée. Au cours de l'exercice 2013, les plans H et J étaient arrivés à expiration.

170 275 options de souscription des plans N, O et P ont été exercées sur l'exercice. Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux. Au 31 octobre 2014, le nombre de stock-options non exercées est de 702 064.

La charge comptabilisée au titre des paiements en actions est déterminée suivant la méthode décrite en note 2.23 et s'élève à 0,5 M€ en 2014 et 0,6 M€ en 2013.

5 – ÉTATS FINANCIERS

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions en cours au 31 octobre 2014 sont présentées ci-après :

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Plan L	Plan M	Plan N	Plan O	Plan P	Plan Q
Date d'Assemblée	08.03.07	08.03.07	08.03.07	20.02.09	20.02.09	03.03.11
Date du Directoire / Conseil d'Administration	08.03.07	11.03.08	20.02.09	25.02.10	03.03.11	12.03.12
Nombre d'options attribuées	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 2014)	63 324	80 224	4 687	45 400	33 004	39 337
Nombre de dirigeants concernés	9	9	3	8	8	8
Point de départ d'exercice des options	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	07.03.15	10.03.16	19.02.17	24.02.18	02.03.19	11.03.20
Prix d'exercice (en euros) ⁽¹⁾	39,51	29,71	10,73	11,71	17,32	16,13
Nombre d'options au 31 octobre 2014	79 785	196 377	35 645	58 710	161 664	169 883
Nombre d'options levées en 2014	0	0	43 245	126 890	140	0
Durée de vie résiduelle	0,4	1,4	2,4	3,4	4,4	5,4

(1) Pour les plans antérieurs à 2010, suite à l'augmentation de capital, le nombre de titres a été multiplié par le coefficient de 1,09 et les prix d'exercice divisés par ce même coefficient.

14.2. Informations relatives aux options en circulation

	2013		2014	
	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)	Nombre	Prix moyen de l'option (en euros)
Options non exercées au 01.11	1 655 098	25,18	1 169 606	23,61
Options exercées	(47 294)	11,08	(170 275)	11,47
Options annulées	(438 198)	30,91	(297 267)	33,85
Options non exercées au 31.10	1 169 606	23,61	702 064	22,22
Options exerçables au 31.10	835 959	26,36	532 181	24,16

Note 15. Retraites et autres avantages long-terme

Comme indiqué en notes 2.2.2 et 2.16, le Groupe applique depuis le 1^{er} novembre 2013 la norme IAS 19 amendée « Avantages au personnel ». Les états financiers au 31 octobre 2013 ont, de ce fait, été retraités conformément à cette norme.

15.1. Description des principaux régimes du Groupe

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages court terme (congrés payés, 13^e mois, congés maladie, mutuelle, assurances chômage en France ...).

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales dans chaque pays ainsi que des politiques de rémunération de ses filiales. Les régimes d'avantages long terme peuvent prendre la forme de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies.

❖ Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par le versement par l'employeur de cotisations à un organisme extérieur qui assure le versement des prestations qui sont dues. Le versement de ces cotisations libère l'employeur de toute obligation ultérieure envers ses salariés. Les principaux régimes à cotisations définies couvrent les régimes vieillesse de la sécurité sociale, des régimes de retraite complémentaire en Europe, des fonds de pension à cotisations définies en Amérique du Nord.

Les obligations du Groupe sont constatées en charge dans la période au cours de laquelle elles sont engagées.

❖ Régimes à prestations définies

Dans le cadre de ces régimes, le Groupe s'engage à verser une prestation, soit au terme de l'emploi, soit pendant la retraite. Les régimes du Groupe ne sont pas préfinancés et font l'objet d'une provision dans les comptes.

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe correspondent à des indemnités de fin de carrière en France, en Grèce et en Turquie, et des indemnités de cessation de service en Italie et au Japon.

❖ Avantages long terme

Les mandataires sociaux bénéficient d'une rémunération exceptionnelle long-terme conditionnée à l'atteinte d'objectifs décrits dans la note 28.4. La charge estimée est prise en compte sur la durée de la période d'acquisition.

15.2. Régimes à prestations définies

❖ 15.2.1. Principales hypothèses 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. Les pertes et gains relatifs aux écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en « autres éléments » du résultat global (cf. note 2.16 « Retraites et autres avantages long terme »).

Les hypothèses retenues par le Groupe sur les principaux plans sont les suivantes :

	2013		2014	
	Japon	Europe	Japon	Europe
Taux d'actualisation	1,5%	3,1%	1,0%	1,9%
Progression des salaires yc inflation	1,5%	3,2%	1,5%	3,1%

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations de sociétés non financières ayant une « haute » qualité de crédit (notation AA) ou d'obligations souveraines, et ce pour chacun des pays et des maturités équivalentes à la durée des régimes. Pour la zone Euro, le taux d'actualisation retenu est celui de l'indice Iboxx AA, pour le Japon celui des obligations corporate AA et pour les autres pays le taux retenu est celui des obligations émises par l'Etat.

Les sensibilités de l'engagement de retraite de la société mère (71% de l'engagement du Groupe) à la variation des hypothèses déterminées sur la base de calculs actuariels, aboutissent aux résultats suivants :

	Variation taux d'actualisation		Variation progression des salariés	
	+0,5	-0,5	+0,5	-0,5
Sensibilité (en points)				
Dette actuarielle à la clôture (en M€)	(1)	1	1	(1)

❖ 15.2.2. Evolution des régimes à prestations

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Dette actuarielle à l'ouverture	24	26
Coût des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	1	1
Pertes et (gains) actuariels générés dans l'exercice ⁽¹⁾	3	1
Réduction de régimes	(1)	
Prestations payées	(1)	(1)
Ecart de conversion	(1)	
Dette actuarielle à la clôture	26	28

(1) Ecart actuariels reconnus en Autre résultat global en application des amendements de la norme IAS 19 Avantages au personnel.

définies

En 2014, les écarts actuariels sont essentiellement liés à la revue des hypothèses du taux d'actualisation sur la France.

❖ 15.2.3. Analyse de la charge enregistrée en résultat

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Coût des services rendus	(1)	(1)
Réductions de régimes	1	
Total coût du personnel	0	(1)
Effet actualisation	(1)	(1)
Total résultat financier	(1)	(1)
Total (charge) /produit	(1)	(2)

15.3. Régimes à cotisations définies

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 2014 et 12 M€ en 2013.

15.4. Avantages long terme

Au 31 octobre 2014, la provision constituée au titre de l'avantage long terme accordé aux mandataires sociaux s'élève à 1 M€. Les caractéristiques de cette rémunération long-terme sont décrites en note 28.4.

Note 16. Provisions et Litiges

(en millions d'euros)

	31.10.13	Dotations	Reprises avec objet	Reprises sans objet	31.10.14
Provisions pour sinistres / pour responsabilité civile	2	1	0	(1)	2
Restructurations et fermetures de sites	7	0	(3)	(1)	3
Provisions pour litiges y.c. fiscaux	16	6	(6)	(3)	13
Total Provisions - passif courant	25	7	(9)	(5)	18

Les provisions pour litiges regroupent divers contentieux commerciaux, prudhommaux et administratifs. Une estimation des risques identifiés est réalisée ; les provisions éventuellement constituées sont 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 éventuels

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 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. Le 26 septembre 2013, la Cour de Justice de l'Union Européenne a rejeté le pourvoi de l'Etat français. La Préfecture de La Martinique a adressé à la SMVV un titre de perception afin d'obtenir le remboursement de cette somme auprès de ladite société. La SMVV a effectué un recours gracieux à l'encontre de ce titre, puis une procédure contentieuse le 29 avril 2014, afin de suspendre le caractère exigible du titre de paiement. La Direction Générale des Finances Publiques a notifié le 3 novembre 2014 à la SMVV un titre d'annulation de l'état de perception suite à prescription d'émission. Il en résulte

que la SMVV est ainsi déchargée de toute obligation de paiement liée au titre de perception initial.

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 Hoteltour 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. L'instance en cours devant la Cour d'Appel a fait l'objet d'une radiation et n'a pas été rétablie depuis.

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. Impôts

17.1. Analyse de la charge d'impôt

L'analyse de la charge d'impôt par nature est la suivante :

(en millions d'euros)

	2013	2014
Impôts courants	(14)	(14)
Impôts différés sur différences temporaires		2
Impôts différés résultant des changements de taux	(1)	(1)
Réestimation/Utilisation des actifs d'impôts différés	1	2
Impôts différés	0	3
Total	(14)	(11)

En 2014, une hausse de taux a été appliquée au Mexique sur les exercices futurs afin de maintenir un taux à 30%. En 2013, des hausses de taux avaient été votées en Grèce (de 20 à 26%) et en République dominicaine (de 25 à 27%).

La charge d'impôts courants non récurrente est de (1) M€ en 2014 et de (2) M€ en 2013.

Le produit d'impôts différés est principalement lié à l'activation de déficits sur la zone Europe-Afrique, partiellement compensée par l'utilisation de déficits sur les Etats-Unis.

La charge de CVAE en France est enregistrée en impôts courants (cf. note 2.17). Au 31 octobre 2014, le montant de cette charge est de (4) M€ contre (5) M€ en 2013.

En 2014, 15 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'impôt

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 2013 (incluant une contribution exceptionnelle de 5%) et 38% en 2014 (incluant une contribution exceptionnelle de 10,7%).

(en millions d'euros et en %)

	en M€		Taux d'impôt en %	
	2013	2014	2013	2014
Résultat avant impôts	3	0		
Taux courant d'impôts en France			36,10%	38,00%
Impôt au taux courant en vigueur	(1)	0		
Différence de taux d'imposition à l'étranger	9	(3)		
Modification de taux d'imposition	(1)	(1)		
Impôt sur exercice antérieur	(1)	(1)		
Actifs d'impôts différés non reconnus sur déficits de l'exercice	(18)	(8)		
Activation de déficits antérieurs	1	2		
Utilisation de déficits antérieurs	3	2		
CVAE	(5)	(4)		
Différences permanentes et autres	(1)	2		
Total	(13)	(11)		
Impôt effectif du Groupe	(14)	(11)	NA	NA

17.2. Actifs et passifs d'impôts différés

La ventilation des impôts différés par nature de poste de bilan
(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Immobilisations corporelles	1	1
Autres actifs	8	8
Déficits reportables	21	23
Total actif	30	32
Immobilisations corporelles	(53)	(50)
CVAE (1)	(1)	(1)
Total passif	(54)	(51)
Impôts différés passifs nets	(24)	(19)

(1) Un passif d'impôt différé de 2 M€ avait été constaté lors de la première application de la CVAE en France en 2010.

les ayant générés est la suivante :

L'évolution des impôts différés passifs nets est principalement liée à l'activation de déficits reportables pour 2 M€ et à l'impact des taux de change sur les actifs et passifs d'impôts différés en devises pour 2 M€.

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-Afrique. 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 a pu 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 ou des avantages au personnel est peu significatif.

17.3. Suivi des déficits reportables

Les déficits reportables et amortissements réputés différés en bases fiscales aux 31 octobre 2014 et 2013, par échéance, sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Inférieure à un an	12	23
De un à cinq ans	62	44
Au-delà	70	78
Déficits reportables sans limitation de délai	605	606
Total déficits reportables	749	751

Le montant des impôts différés actifs correspondant à ces déficits reportables, ventilé par zone géographique est le suivant :

(en millions d'euros)

	31.10.14		
	Reconnu	Non reconnu	Total
France intégration fiscale	3	86	89
Autres Europe - Afrique	5	69	74
Total Europe - Afrique	8	155	163
Intégration fiscale US	14		14
Autres Amériques	1	41	42
Total Amériques	15	41	56
Asie		1	1
Total des impôts différés actifs liés à des reports déficitaires	23	197	220

Au 31 octobre 2013, les impôts différés actifs correspondant aux déficits reportables s'élevaient à 218 M€ dont 197 M€ étaient non reconnus.

Note 18. Emprunts et dettes financières**18.1. Endettement net**

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	66	73
Emprunts et dettes financières, non courant	151	84
Emprunts et dettes financières, courant	42	52
Total emprunts et dettes financières	193	136
Endettement net	127	63

18.2. Composition de la dette brute*(en millions d'euros)*

	31.10.13	31.10.14
OCEANE	76	23
Emprunts bancaires part à plus d'un an	55	40
Tirages sur lignes de crédit	19	20
Dette de location-financement	1	1
Total emprunts et dettes financières, non courant	151	84
OCEANE	5	2
Emprunts bancaires part à moins d'un an	13	24
Concours bancaires courants	23	23
Valeur de marché des instruments dérivés	1	3
Total emprunts et dettes financières, courant	42	52

En 2014, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation des sources de financement, notamment en renégociant favorablement les termes et conditions de la ligne de crédit syndiqué qui voit sa maturité étendue de décembre 2014 à décembre 2015. Par ailleurs, l'emprunt obligataire OCEANE s'est fortement réduit à la suite de demandes de conversion significatives sur le deuxième semestre 2014.

En 2013, le Groupe avait déjà réalisé plusieurs actions d'optimisation de ses sources de financement. En avril 2013, le Groupe avait émis un placement privé allemand, de type « *Schuldschein* », pour 20 M€. En juin 2013, le Groupe avait renégocié les conditions financières de l'emprunt amortissable qui avait financé les travaux de rénovation du village de la Pointe aux Canonnières : le taux d'intérêt avait ainsi diminué de 6,15% à 4,10% (cf. note 18.3.3).

18.3. Caractéristiques des principaux emprunts*(en millions d'euros)*

	Montant 31.10.14	Taux nominal	Taux effectif	Échéance
OCEANE 2015 taux fixe	25	6,11%	9,01%	nov-15
Total emprunts obligataires	25			
Tirage sur ligne de crédit syndiqué	20	Euribor + Marge ⁽¹⁾		déc-15
Emprunt <i>Schuldschein</i>	20	Euribor 6M + 300 bps	3,9% ⁽²⁾	avr-18
Emprunt hypothécaire sur Club Méd 2	11	4,73%		avr-18
Emprunt La Pointe aux Canonnières	14	4,10%	4,28%	janv-18
Autres	46			
Total emprunts et dettes financières	136			

(1) La marge (entre 1,3% et 2,0%) sur la ligne de crédit syndiqué dépend du niveau du ratio dette nette / EBITDA .

(2) TEG sur la base des taux au 31 octobre 2014

❖ **18.3.1. OCEANE**

La dette de Club Méditerranée comprend au 31 octobre 2014 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⁾	1,065 action pour 1 obligation
TRI	6,11%
Taux effectif	9,01%

(1) applicable au 31 octobre 2014

Le ratio de conversion des obligations en actions est ajustable consécutivement à la réalisation de certains événements. En particulier, l'ouverture d'une offre publique sur les titres de la société modifie temporairement le ratio.

Ratio de conversion applicable	Période d'application du ratio	Nombre d'océanes converties
1,000	de l'émission des Océanes au 16 juillet 2013	80
1,124	du 17 juillet 2013 au 14 août 2014	3 445 889 ⁽¹⁾
1,000	du 15 août au 18 août 2014	0
1,065	du 19 août 2014 au 31 octobre 2014	645

(1) dont 3 445 011 converties en 2014

Au 31 octobre 2014, le nombre d'OCEANE en circulation est de 1 441 867 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
Dette au 31.10.12	79
Intérêts comptabilisés 2013	7
Intérêts payés 2013	(5)
Dette au 31.10.13	81
Intérêts comptabilisés 2014	5
Intérêts payés 2014	(5)
Conversion	(56)
Dette au 31.10.14	25
- dont coupon couru	2

❖ 18.3.2. Crédit syndiqué

Le Club Méditerranée dispose d'une ligne de crédit syndiqué 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 et prorogé une première fois la ligne de crédit de 100 M€ jusqu'en décembre 2014.

Compte tenu de la succession d'offres publiques et de leurs calendriers, le Groupe a décidé en août 2014 de proroger d'un an, jusqu'en décembre 2015 la maturité de la ligne. Dans le même temps, le montant de la ligne a été réduit à 80 M€, en adéquation avec les besoins du Groupe et les conditions financières ont une nouvelle fois été améliorées. Le nantissement des titres de trois sociétés du Groupe qui garantissait la ligne a été levé. La ligne reste assortie des mêmes covenants bancaires (cf. note 19.5.2).

Aux 31 octobre 2014 et 2013, la ligne de crédit syndiqué est utilisée à hauteur de 20 M€.

❖ 18.3.3. Autres emprunts long terme et garanties

Les autres emprunts long-terme sont composés :

- d'un emprunt placement privé allemand, de type « Schuldschein », pour 20 M€. Ce financement, émis à 97,715% du pair en avril 2013, est à taux variable Euribor 6 mois + 3%, remboursable in fine en avril 2018 et est assorti de covenants identiques à ceux supportés par le Groupe à ce jour ;
- 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 2014, l'encours est de 11 M€ ;
 - un emprunt amortissable, à échéance 2018, dédié aux travaux de rénovation du village de la Pointe aux Canonnières et sécurisé par un nantissement sur les titres de la société qui détient le village. Au 31 octobre 2014, l'encours s'élève à 14 M€.

Le montant des dettes garanties par des hypothèques ou des nantissements s'élève ainsi à 25 M€ au 31 octobre 2014 contre 48 M€ au 31 octobre 2013, suite à la levée des garanties sur la ligne de crédit.

18.4 Analyse de la dette brute**❖ 18.4.1. Par échéance de remboursement**

Les principales échéances à venir sont précisées ci-dessous :

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Échéances à moins d'un an (y compris concours bancaires)	42	52
Échéances à plus d'un an		
2014-2015	34	
2015-2016	81	48
2016-2017	5	5
2017-2018	30	30
Au-delà	1	1
Total échéances à plus d'un an	151	84
Total	193	136

- l'OCEANE qui constituait en 2013 l'essentiel de l'échéance 2015-2016, remboursable le 1^{er} novembre 2015 ;
- la ligne de crédit syndiqué, à échéance décembre 2014, a fait l'objet d'un nouvel allongement de sa maturité à décembre 2015 (cf. note 19.5.1). Seuls 20 M€ étaient utilisés au 31 octobre 2014 ;
- au-delà du 31 octobre 2016, les 36 M€ de dettes sont principalement constitués du placement privé allemand « Schuldschein » et du solde des emprunts amortissables de la Pointe aux Canonnières (janvier 2018) et du Club Med 2 (avril 2018) (cf. note 18.3.3).

En cas de réalisation de l'une des OPA en cours, certaines de ces échéances pourraient être revues (cf. note 19.5.2).

❖ 18.4.2. Par nature de taux

(en millions d'euros)

	31.10.13		31.10.14	
Avant couverture				
Taux fixe	115	60%	53	39%
Taux variable	78	40%	83	61%
Total	193		136	

Aux 31 octobre 2014 et 2013, le Groupe ne dispose pas d'instrument de couverture des taux d'intérêt. La répartition de la dette brute s'établit à 39% fixe et 61% variable. L'évolution de la part fixe est principalement liée à la conversion des OCEANE.

❖ 18.4.3. Par devise

La dette brute du Groupe est libellée nativement en euros à 88% et est portée par la société mère, Club Méditerranée SA à 74%.

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Euro	180	119
Dollar américain		1
Franc suisse	9	8
Real brésilien	2	6
Autres	2	2
Total	193	136

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

19.1 Risque de change**❖ 19.1.1. Exposition au risque de change**

De par son activité internationale, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change qui peuvent impacter ses résultats ou ses capitaux propres. Plusieurs types de risque peuvent être distingués :

- le risque de change transactionnel lié aux activités commerciales (« zones émettrices ») et aux activités opérationnelles (« zones réceptrices ») ;
- le risque de change lié aux financements contractés dans une devise différente des monnaies fonctionnelles ;
- le risque de change sur les investissements nets à l'étranger dont les impacts sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

1) Risque de change transactionnel

La politique du Groupe vise à se prémunir contre les incidences des fluctuations de change sur son résultat net par rapport à son budget.

Sur la base de prévisions budgétaires, le Groupe couvre, pour l'exercice suivant, les principales monnaies « commerciales » (livre sterling, dollar de Hong-Kong, dollar australien, dollar canadien...) 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, roupie mauricienne, peso mexicain, roupie indonésienne, dinar tunisien,...) 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).

2) Risque de change bilantiel

Le Groupe est peu exposé au risque de change sur sa dette externe. Les financements intra-groupes 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 13.2.4).

❖ 19.1.2. Dérivés de change en cours au 31 octobre 2014

1) 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 les expositions du Groupe dont l'essentiel résulte des prêts et emprunts intra-groupe nés de la centralisation de trésorerie internationale, ainsi que les couvertures en place au 31 octobre 2014.

(convertis en millions d'euros)

	31.10.13				31.10.14						
	Total	AUD	BRL	CHF	CNY	GBP	HKD	USD	MAD	Autres	Total
Prêts de devises étrangères	59		7	2	11			28		33	81
Emprunts de devises étrangères	(134)	(7)	(1)	(10)	(10)	(14)	(17)	(50)	(1)	(38)	(148)
Couverture	77	7		7		11	17	25		18	86
Valeur de marché des couvertures	1						1	(1)			-
Exposition nette ⁽¹⁾			6	(1)	1	(3)		3	(1)	13	
Sensibilité ⁽²⁾			1	(0)		(0)			(0)	1	

(1) un chiffre négatif définit une position nette emprunteuse, un chiffre positif une position nette prêteuse.

(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 et opérationnelle en devises du Groupe et les couvertures en position au 31 octobre 2014.

(convertis en millions d'euros)

	31.10.13				31.10.14						
	Total	CAD	GBP	USD	HKD	MAD	MUR	MXN	TND	Autres	Total
Dépenses en devises étrangères	(138)			(44)		(28)	(30)	(19)	(7)	(15)	(142)
Couverture des dépenses	48			16				10		7	32
Recettes en devises étrangères	161	25	30	23	39					72	190
Couverture des recettes	(69)	(14)	(23)	(31)	(21)					(48)	(137)
Valeur de marché des couvertures	(1)		(1)	1	(1)					1	
Exposition nette ⁽¹⁾		11	7	(36)	18	(28)	(30)	(9)	(7)	16	
Sensibilité ⁽²⁾		1	1	(4)	2	(3)	(3)	(1)	(1)	2	

(1) un chiffre négatif définit une position nette acheteuse de la devise, un chiffre positif une position nette vendeuse.

(2) un chiffre négatif signifie qu'une baisse de 10% de l'euro contre la devise entraîne une perte sur le résultat net.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres peut être évaluée au 31 octobre 2014 à travers les effets d'une variation de 10% de la devise par rapport à l'euro.

Principales expositions liées aux actifs nets en devise

(convertis en millions d'euros)

	31.10.14								
	USD	DOP	MXN	BRL	MYR	THB	MVR	IDR	MUR
Actifs nets en devise	72	50	70	68	21	19	21	17	42
Sensibilité ⁽¹⁾	8	6	8	8	2	2	2	2	5

(1) impact d'une baisse de 10% de l'euro contre la devise

Au 31 octobre 2014, les investissements nets en devise ne font l'objet d'aucune couverture.

2) Analyse par catégorie comptable

(en millions d'euros)

	Valeur de marché			
	31.10.13		31.10.14	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Couvertures de juste valeur ⁽¹⁾	1		1	1
Couvertures des flux de trésorerie		1	2	2
Total	1	1	3	3

(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.

La dette du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

L'exposition au 31 octobre 2014 au risque de taux d'intérêt par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)

	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(73)	(73)		
Emprunts à taux variable *	83	44	39	
Endettement net à taux variable	10	(29)	39	0
Emprunts à taux fixe	53	8	44	1
Total endettement net	63	(21)	83	1

* 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 0,8 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 (208 804 titres au 31 octobre 2014) 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 crédit 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/avances accordés à des tiers partenaires ;
- 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.

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 crédit

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Autres actifs financiers ⁽¹⁾	64	72
Créances clients et comptes rattachés	39	39
Autres créances ⁽²⁾	73	76
Instruments financiers dérivés actifs ⁽³⁾	1	3
Equivalents de trésorerie	6	12
Disponibilités	59	58
Garanties financières et engagements hors bilan reçus	17	14
Exposition maximale au risque de crédit	259	274

(1) Voir note 9.3

(2) Voir note 11 hors charges constatées d'avance et dont créances fiscales pour 44 M€.

(3) Ne concerne que des instruments financiers dérivés de change.

19.5. Risque de liquidité

❖ 19.5.1. Niveau de liquidité

Le tableau ci-après présente la liquidité du Groupe :

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Disponibilités :	66	73
dont CMSA et succursales ⁽¹⁾	9	10
dont filiales	57	63
Lignes de crédit non tirées :	98	78
dont LCS	80	60
dont lignes confirmées et non confirmées	18	18
Total liquidité brute	164	151
Emprunts et dettes financières, courants	42	52
Total liquidité nette des emprunts et dettes financières, courants	122	99

⁽¹⁾ dont 1 M€ de dérivés de changes en 2014

Au 31 octobre 2014, 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 puis en août 2014. La maturité de la ligne est à présent étendue jusqu'en décembre 2015.

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 2014, le cash pouvant faire l'objet de restriction est de 7 M€.

❖ 19.5.2. Risque de liquidité sur la dette financière 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€.

Certains financements (l'OCEANE, la ligne de crédit syndiquée et l'emprunt de type « Schuldschein ») ont des clauses de changement de contrôle exerçables à la main des créanciers. En cas de succès d'une des offres publiques et si les créanciers en font la demande, ces financements seraient exigibles. Les initiateurs des offres publiques prévoient des lignes de refinancement pour faire face à ces éventuelles demandes.

Les covenants bancaires (les plus restrictifs) au 31 octobre 2014 concernent la ligne de crédit syndiqué de 80 M€ :

- Engagements hors-bilan donnés < 200 M€
- Gearing (dette nette / capitaux propres) < 1
- Leverage ratio (dette nette / Ebitda bancaire ⁽¹⁾) < 2,5 en 2014 et 2015
- « Fixed charge cover » (Ebitdar bancaire ⁽²⁾ / (loyers ⁽³⁾ + intérêts nets) > 1,4 en 2014 et 2015

Au 31 octobre 2014, les covenants ont été respectés :

- | | |
|--|-------|
| - Engagements hors-bilan donnés < 200 M€ | 76 M€ |
| - Gearing < 1 | 0,12 |
| - Leverage (dette nette / Ebitda bancaire ⁽¹⁾) < 2,5 | 0,49 |
| - « Fixed charge cover » > 1,4 | 1,81 |

(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

(3) Loyers Villages utilisés pour le calcul de l'EBITDA Villages comme présentés dans le compte de résultat consolidé

❖ 19.5.3. Risque de liquidité sur les dérivés de change et les placements

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.

19.6. Juste Valeur des Instruments Financiers

En application de la norme IFRS 13, le tableau ci-après présente la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers au 31 octobre 2014, avec la méthode d'évaluation retenue :

(en millions d'euros)

Instrument Financier	Note aux états financiers	Niveau de valeur ⁽¹⁾	Modèle de valorisation	Données utilisées	Valeur nette comptable	Juste valeur
Titres disponibles à la vente (non cotés)	9	3	Valeur d'utilité		8	8
Autres immobilisations financières	9	2	Actualisation des flux futurs	Fixing BCE, courbe de taux d'intérêt	72	76
Dérivés de change	19	2	Actualisation des flux futurs	Fixing BCE, courbe de taux d'intérêt	3	3
Disponibilités & Valeurs Mobilières de Placement	12	1	Valeur observable	Valeur liquidative	70	70
Actifs					153	157
Emprunts obligataires	18	1	Valeur observable	Cours offert le plus élevé	25	32
Autres emprunts et dettes Taux fixe	18	2	Actualisation des flux futurs	Courbe de taux d'intérêts	28	30
Autres emprunts et dettes Taux variable	18	2	Actualisation des flux futurs	Courbe de taux d'intérêts	57	57
Concours bancaires courants	18	2	Actualisation des flux futurs	Courbe de taux d'intérêts	23	23
Dérivés de change	19	2	Actualisation des flux futurs	Fixing BCE, courbe de taux d'intérêt	3	3
Passifs					136	145

(1) Les niveaux de valeur (de 1 à 3) sont présentés en note 2.19.3.

La juste valeur des autres immobilisations financières est déterminée sur la base des flux futurs. Le spread de crédit retenu est fonction du crédit du partenaire et de la capacité du Groupe à piloter ce risque compte tenu du projet considéré (prêt adossé à des villages par exemple).

Les emprunts obligataires correspondent aux OCEANE. La valeur comptable de l'OCEANE inclut le retraitement IFRS attaché à l'option de conversion. Dans le cadre des offres publiques d'achat en cours, la juste valeur est déterminée sur la base du cours le plus élevé en vigueur au 31 octobre 2014.

Les autres emprunts et dettes ayant fait l'objet de renégociations récentes, les marges de crédit sont considérées comme à leur juste valeur de marché. Les données utilisées pour le calcul de la juste valeur (hors marge de crédit) sont des données de marché.

Les dérivés de change sont composés de contrats de change à terme et d'options. Pour les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie, les parts efficaces, enregistrées en capitaux propres, et inefficaces, enregistrées en résultat financier sont non significatives.

Note 20. Autres dettes*(en millions d'euros)*

	31.10.13	31.10.14
Subventions reçues	27	24
Loyers linéarisés	11	12
Total autres dettes non courantes	38	36
Charges à payer	7	7
Dettes sociales	44	46
Dettes fiscales	15	19
Fournisseurs d'immobilisations	6	8
Produits constatés d'avance	40	37
Autres dettes	11	11
Total autres dettes courantes	123	128

Les dettes vis-à-vis des sociétés mises en équivalence, classées en autres dettes courantes, s'élèvent à 3 M€ aux 31 octobre 2014 et 2013. Les subventions reçues, les loyers linéarisés et les produits constatés d'avance constituent pour l'essentiel des montants perçus d'avance dont le profit est différé.

Note 21. Charges de personnel et effectifs*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Traitements et salaires	(215)	(216)
Charges sociales	(51)	(48)
Cotisations retraite	(12)	(13)
Paiement en actions	(1)	(1)
Autres avantages au personnel	(9)	(8)
Charges de personnel - ROC Villages	(288)	(286)
Charges de personnel - ROC patrimoine	(5)	(6)
Total coût du personnel - Résultat Opérationnel Courant	(293)	(292)

En France, la 3^{ème} loi de finances rectificative pour 2012 a mis en place le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) à compter du 1^{er} janvier 2013. Le produit relatif au CICE s'élève à 4 M€ en 2014 et 3 M€ en 2013. Il a été comptabilisé en déduction des charges de personnel auxquelles il est lié, conformément aux principes des normes IFRS (cf. note 11).

Effectifs

	Equivalent temps plein		dont saisonniers & CDD	
	2013	2014	2013	2014
Effectifs Groupe	12 865	12 811	6 446	6 492

Les salariés de Club Méditerranée SA ont cumulé 132 060 heures de Droits Individuels à la Formation au 31 octobre 2014.

Note 22. Résultat Opérationnel Courant – Patrimoine

(en millions d'euros)

	2013	2014
Cessions de villages et autres actifs immobilisés	3	
Coûts des villages / sites fermés	(7)	(4)
Ouvertures de Villages	(1)	(1)
Impairment / mises au rebut / coûts de sorties de villages	(12)	(14)
Autres coûts	(5)	(6)
Total Résultat Opérationnel Courant Patrimoine	(22)	(25)

La ligne « Coût des villages / sites fermés » comprend le coût des villages fermés pour travaux ou en attente de projet. En 2013, les coûts des villages fermés en raison de la persistance de conditions géopolitiques exceptionnelles s'élevaient à (4) M€.

La ligne « Impairment / mise au rebut / coûts de sorties de villages » comprend principalement des dépréciations d'actifs (8) M€ en 2014, l'impact des sorties de villages (incluant en 2013 le résultat de cession du village de Dieulefit), ainsi que des provisions et coûts liés aux fermetures définitives de villages (notamment du village de Djerba La Fidèle pour (6) M€ en 2014).

En 2013, la ligne « Cession de villages et autres actifs immobilisés » comprenait principalement le résultat de la cession d'un terrain.

Note 23. Autre Résultat Opérationnel

(en millions d'euros)

	2013	2014
Restructurations	(10)	(6)
Litiges	(6)	(5)
Autres	(3)	(4)
Total Autre Résultat Opérationnel	(19)	(15)

La ligne « Litiges » comprend une dépréciation de créances et avances détenues sur le propriétaire du village de Belek pour (4) M€.

La ligne « Autres » est composée de frais de conseils et d'experts financiers sur l'OPA pour (3) M€ en 2014 et en 2013.

Note 24. Résultat Financier

(en millions d'euros)

	2013	2014
Produits d'intérêts	3	4
Charge d'intérêts sur OCEANE	(7)	(5)
Autres charges d'intérêts	(6)	(7)
Total charges nettes sur endettement net	(10)	(8)
Résultat de change	1	(4)
Autres	(2)	(1)
Total résultat financier	(11)	(13)

L'amélioration des charges nettes d'intérêts est essentiellement due à la diminution de la dette moyenne du Groupe suite à la conversion des OCEANE.

La charge d'intérêts courus sur les OCEANE est comptabilisée en résultat financier jusqu'à la date de conversion.

Le résultat de change comprend les effets de l'écart entre les cours de couverture et les cours réels, ainsi que des pertes à hauteur de (2) M€ suite aux délais de rapatriements des encaissements de l'Ukraine et de l'Argentine.

Note 25. Part des sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)

	2013	2014
Part des sociétés mises en équivalence	2	2

Le détail de la part des sociétés mises en équivalence est donné dans la note 9.1.

Note 26. Résultat par action

26.1. Calcul du nombre moyen pondéré d'actions

❖ 26.1.1 Résultat de base

(en milliers d'actions)

	2013	2014
Nombre d'actions au 1 ^{er} novembre	31 823	31 872
Nombre d'actions propres au 1 ^{er} novembre	(231)	(209)
Acquisition/cession pondérée d'actions propres sur la période	19	
Nombre pondéré d'actions émises sur la période	17	1 479
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 octobre	31 628	33 142

(en millions d'euros)

Résultat de base part du groupe	(11)	(12)
---------------------------------	------	------

❖ 26.1.2. Résultat dilué*(en milliers d'actions)*

	2013	2014
Nombre moyen pondéré d'actions	31 628	33 142
Effet dilutif des stocks options	75	115
Nombre moyen d'actions - dilué	31 703	33 257

Le nombre de stock-options exclues du calcul parce que leur effet n'est pas dilutif est de 446 045 en 2014 et de 905 016 en 2013.

Par ailleurs, les actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion en actions des emprunts convertibles OCEANE 2015 (1 441 867 actions) n'ont pas été prises en compte dans le calcul en 2014 et 2013, 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. Résultat par action*(en euros)*

	2013	2014
Résultat par action	(0,36)	(0,37)
Résultat dilué par action	(0,36)	(0,37)

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 trésorerie consolidé**27.1. Amortissements et provisions***(en millions d'euros)*

	2013	2014
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	6	7
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	61	64
Autres dépréciations d'actifs financiers non courants (1)		2
Provisions long terme		1
Amortissements et provisions (2)	67	74

(1) dépréciation des titres de la société Belladonna

(2) y compris amortissements (1) M€ et provisions (8) M€ en ROC Patrimoine en 2014

27.2 Investissements*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(8)	(12)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(50)	(53)
Acquisition d'immobilisations financières	(4)	(3)
Investissements	(62)	(68)

Les investissements incorporels et corporels sont décrits respectivement en notes 7 et 8.1. Les investissements incorporels comprennent également l'acquisition de l'activité commerciale en Russie pour 4 M€ (cf. note 6).

Les investissements d'immobilisations comprennent également la variation des fournisseurs d'immobilisations pour 4 M€ en 2014 et (11) M€ en 2013.

Les investissements financiers de l'exercice concernent principalement l'avance à la société SAS Val Thorens Le Cairn, mise en équivalence (cf. notes 9.1 et 9.3). En 2013, il s'agissait essentiellement des versements en capital à cette même société.

27.3. Cession ou diminution de l'actif immobilisé*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Cessions de villages et autres actifs immobilisés	1	3
Cessions et diminutions de l'actif immobilisé	1	3

Au 31 octobre 2014, les créances sur cessions d'actifs s'élèvent à 3 M€ (6 M€ en 2013), le prix de cession du village de Dieulefit ayant été encaissé sur l'exercice.

27.4. Analyse des variations du besoin en fonds de*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Stocks		4
Clients	6	
Avances sur inscriptions	16	25
Fournisseurs	3	3
Autres créances et charges constatées d'avance	(11)	(14)
Autres dettes et produits constatés d'avance	1	(1)
Provisions courantes	3	(7)
Total	18	10

roulement et des provisions courantes

Note 28. Transactions avec les parties liées

28.1. Relations entre la société mère Club Méditerranée SA et ses filiales

La société Club Méditerranée SA, société mère, est en charge de la définition de la stratégie globale du groupe notamment en matière de développement, marketing, distribution et communication. Elle assure également pour ses filiales des fonctions de supports telles qu'administration et finance, juridique et formation. Les financements sont levés, sauf exception justifiée, par la société mère et les excédents de trésorerie sont centralisés.

La liste des principales filiales est présentée en note 32.

Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées dans les comptes consolidés.

28.2. Transactions avec les principaux actionnaires ou avec des sociétés 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 du Maroc ainsi que de la société Carthago.

Au cours de l'exercice 2014, la société a conclu avec la société Carthago un protocole de résiliation anticipé du bail du village de Djerba la Fidèle en Tunisie. Le montant de l'indemnité compensatrice de résiliation et de l'indemnité d'occupation pris en charge en ROC Patrimoine s'élève à 6 M€.

Le montant des loyers constatés en charge dans les comptes s'est élevé à 29 M€ en 2014 et à 28 M€ en 2013. Le montant des engagements de loyer minimum au titre des contrats de location s'élève à 192 M€ au 31 octobre 2014 et 229 M€ au 31 octobre 2013.

28.3. Transactions avec les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Actifs financiers non courants	1	4
Autres créances	1	1
Dette location financière	1	1
Fournisseurs	2	2
Autres dettes	3	0

Les sociétés mises en équivalence au 31 octobre 2014 sont précisées en note 9.1.

Les actifs financiers non courants intègrent principalement un compte courant d'associés de 3 M€ (SAS Val Thorens Le Cairn) et les autres créances comprennent un compte courant d'associés de 1 M€ (SAS Valmorel Bois de la Croix).

Le montant des loyers constatés en charges dans les comptes pour l'exploitation de certains villages, propriétés des sociétés mises en équivalence, s'est élevé à 21 M€ en 2014 et en 2013. Le montant des engagements de loyers minimum au titre des contrats de location s'élève à 221 M€ au 31 octobre 2014 et 224 M€ au 31 octobre 2013.

Les titres des sociétés SAS Valmorel Bois de la Croix et SAS Val Thorens Le Cairn font l'objet d'un nantissement (cf. note 9.1).

28.4. Rémunération 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 M€ en 2014 et 4,3 M€ en 2013.

❖ Avantages postérieurs à l'emploi

Les dirigeants bénéficient, comme les autres cadres de la société Club Méditerranée SA 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 0,2 M€ en 2014 et 0,3 M€ en 2013.

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 d'Administration 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€.

❖ Rémunération long terme

Du fait de la loi de décembre 2008, les mandataires sociaux n'ont pas bénéficié de plan de stock-options depuis 2010.

Le Conseil d'Administration du 6 décembre 2012 a décidé de renouveler une rémunération long terme afin d'associer les mandataires sociaux 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 :

- Trois 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.
- Un 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 du 1^{er} 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 atteint ; la progression du coefficient étant linéaire entre ces 2 bornes.

Le montant de la rémunération long terme qui pourrait être versé au bénéfice des mandataires pourrait varier entre 0,27 fois et 1,5 fois leur rémunération de base brute annuelle.

Le montant des rémunérations long terme des mandataires sociaux sera déterminé par le Conseil, statuant sur les recommandations du Comité des Nominations et Rémunérations, qui se tiendra à l'occasion de l'Assemblée Générale qui approuvera les comptes clos au 31 octobre 2014.

Au 31 octobre 2014, le montant de la provision s'élève à 1 M€.

❖ Paiement en actions

Aucun plan d'options de souscription n'a été octroyé par le Conseil d'Administration au cours de l'année 2014 et 2013.

La charge enregistrée au titre des dirigeants sur l'ensemble des plans en cours valorisés selon la norme IFRS 2 s'élève à 0,1 M€ sur l'exercice 2014. En 2013, cette charge n'était pas significative.

Les dirigeants ont levé 45 661 options au cours de l'exercice 2014 (5 886 options en 2013).

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.

❖ Indemnités de fin de contrat

Les engagements de retraite comptabilisés au titre des dirigeants s'élèvent à 1,4 M€ en 2014 et 1,2 M€ en 2013 (retraité pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'application des amendements de la norme IAS19 Avantages au personnel).

❖ Engagements ou garanties

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⁽¹⁾ des fonctions du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué, ainsi que sur les conditions de performance dont l'atteinte devra être constatée par le Conseil d'Administration pour décider de l'attribution de cette indemnité.

L'indemnité serait due en cas de cessation⁽¹⁾ des fonctions (hors cas de licenciement pour faute grave ou lourde), et serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération brute (hors la rémunération 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 retenu est le 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 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)

	31.10.13		31.10.14		
	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements donnés					
Cautions données					
<i>Europe - Afrique</i>	59	28	2	23	53
<i>Amériques</i>	21	15	2		17
<i>Asie</i>	6	4	2		6
Total engagements donnés	86	47	6	23	76
Engagements reçus	17				14
Engagements réciproques					
<i>Montant des lignes de crédit non utilisées</i>	80		61		61
<i>Garanties de loyer</i>	2				
Total engagements réciproques	82		61		61

Les cautions sont données dans le cadre des licences agences de voyages et des transports (44 M€), pour le système de paiement par carte de crédit (15 M€), en garantie de loyers (10 M€).

Les engagements reçus au niveau du Groupe au titre des agences de voyage s'élèvent à 10 M€. Dans le cadre de travaux de rénovation des villages (contrats Marchés Privés), les cautions reçues des entrepreneurs de travaux s'élèvent à 4 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	2015	2016	2017	2018	2019	2020 à 2022	2023 à 2032	2033 et au-delà
Europe - Afrique	1 026	119	117	115	113	103	220	222	17
Amériques	28	5	5	5	5	4	4		
Asie	96	19	19	10	9	9	20	10	
Total loyers à payer	1 150	143	141	130	127	116	244	232	17

Le montant des engagements de loyers s'élevait au 31 octobre 2013 à 1 156 M€. La charge de loyer constatée au titre des contrats de location simple en ROC Villages s'est élevée à 142 M€ en 2014 contre 147 M€ en 2013.

Note 30. Honoraires des Commissaires aux Comptes*(en milliers d'euros)*

	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2014		2013		2014		2013	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Emetteur	449	47,1%	444	50,6%	364	60,8%	359	54,7%
Filiales intégrées globalement	419	43,9%	383	43,6%	183	30,6%	188	28,7%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Emetteur	19	2,0%	8	0,9%	37	6,2%	47	7,2%
Filiales intégrées globalement					0,0%		13	2,1%
Sous-total	887	93,0%	835	95,1%	584	97,5%	607	92,5%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	67	7,0%	43	4,9%	15	2,5%	49	7,5%
Autres								
Sous-total	67	7,0%	43	4,9%	15	2,5%	49	7,5%
Total des honoraires	954	100%	878	100%	599	100%	656	100%

Note 31. Événements postérieurs à la clôture

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. Périmètre de consolidation au 31 octobre 2014

Seule la société mère Club Méditerranée SA, dont les comptes font l'objet d'une publication, représente une part significative des actifs et du chiffre d'affaires du Groupe.

GROUPE	Société-mère		Méthode	Intégration fiscale	Activité
	% contrôle	% intérêt			
Club Méditerranée SA				•	autre
EUROPE - AFRIQUE					
France					
Club Med Centre d'Appels Européen	100%	100%	IG	•	société de services
Club Méditerranée Services	100%	100%	IG	•	société de services
Club Med Marine	100%	100%	IG	•	société de services
SAS du Domaine de Dieulefit	100%	100%	IG	•	société immobilière
Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme - SGHT	100%	100%	IG	•	société de services
Société Immobilière des Résidences Touristiques - SIRT	100%	100%	IG	•	société immobilière
Société des Villages de Vacances	100%	100%	IG	•	société de services
Club Med Villas et Chalets Holding	100%	100%	IG	•	autre
Club Med Villas et Chalets	100%	100%	IG	•	autre
Club Med Chalets Valmorel (ex-CM Villas La Caravelle)	100%	100%	IG	•	autre
Club Med Digital (ex-Club Med Editions)	100%	100%	IG		autre
SAS Valmorel Bois de la Croix	38,15%	38,15%	MEE		société immobilière
SAS Val Thorens Le Cairn	22,22%	22,22%	MEE		société immobilière
Afrique du Sud					
Vacances (Proprietary) Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Club Méditerranée South Africa (Proprietary) Ltd	100%	100%	IG		société de services
Allemagne					
Club Méditerranée Deutschland GMBH	100%	100%	IG		société commerciale
Belgique					
Club Méditerranée SA belge	100%	100%	IG		société commerciale
Espagne					
Club Méditerranée SA (Espagne)	100%	100%	IG		société commerciale
Servicios Auxiliares del Club Mediterraneo – SACM	100%	100%	IG		société immobilière et de services
Grande-Bretagne					
Club Méditerranée (UK) Ltd	100%	100%	IG		société de services
Club Méditerranée Services (Europe) Ltd	100%	100%	IG		autre
Grèce					
Club Méditerranée Hellas	100%	100%	IG		société immobilière et de services
Ile Maurice					
Holiday Villages Management Services (Mauritus) Ltd	100%	100%	IG		société de services
Compagnie des Villages de Vacances de l'Isle de France – COVIFRA	84,43%	84,43%	IG		société immobilière
Albion Development Ltd	100%	100%	IG		société immobilière et de services

5 – ÉTATS FINANCIERS

	% contrôle	% intérêt	Méthode	Intégration fiscale	Activité
Israël					
Club Méditerranée Israël Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Italie					
New Cefalu Srl	45%	45%	MEE		autre
Pays-Bas					
Club Méditerranée Holland BV	100%	100%	IG		société commerciale
Portugal					
Club Med Viagens Lda	100%	100%	IG		société commerciale
Russie					
Club Med Russia	100%	100%	IG		société commerciale
Sénégal					
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière de Cap Skirring	100%	100%	IG		société immobilière et de services
Société de Gestion Touristique du Cap Skirring	100%	100%	IG		société de services
Suisse					
Club Méditerranée (Bureau Suisse) SA	100%	100%	IG		société commerciale
Holiday Hotels AG	50%	50%	IG		société immobilière
Tunisie					
Club Méditerranée Voyage SARL	100%	100%	IG		autre
Club Med Bazic Tunisie SARL	100%	100%	IG		autre
SPFT – Carthago	30,51%	32,24%	MEE		société immobilière
Turquie					
Akdeniz Turistik Tesisler A.S.	100%	100%	IG		société immobilière, de services et commerciale
Ukraine					
Club Méditerranée Ukraine	100%	100%	IG		société commerciale
AMERIQUE DU SUD					
France					
Club Med Amérique du Sud	100%	100%	IG	•	autre
Vacation Resort	100%	100%	IG	•	société de services
Club Med Ferias	100%	100%	IG	•	société de services
Argentine					
Club Med Argentina SRL	100%	100%	IG		société commerciale
Brésil					
Club Med Brasil SA	100%	100%	IG		autre
Itaparica SA Empreendimentos Turisticos	51,60%	51,60%	IG		société immobilière
Taipe Trancoso Empreendimentos SA	85,00%	85,00%	IG		société immobilière et de services
AMERIQUE DU NORD					
France					
Club Med Amérique du Nord	100%	100%	IG	•	autre
Antilles Françaises					
Société Villages Hôtels des Caraïbes – SVHC	53,91%	53,91%	IG		société immobilière
Société Hôtelière du Chablais	100%	100%	IG	•	société immobilière et de services
Société Martiniquaise des Villages de Vacances	100%	10%	IG		société de services
Bahamas					
Club Méditerranée (Bahamas) Ltd	100%	100%	IG		société de services
Columbus Isle Casino	100%	100%	IG		autre
Holiday Village (Columbus Island)	100%	100%	IG		société immobilière
Shipping Cruise Services Ltd	100%	100%	IG		autre
Canada					
Club Med Sales Canada Inc.	100%	100%	IG		société commerciale

5 – ÉTATS FINANCIERS

	% contrôle	% intérêt	Méthode	Intégration fiscale	Activité
Etats-Unis					
Club Med Management Services Inc.	100%	100%	IG	••	société de services
Club Med Sales Inc.	100%	100%	IG	••	société commerciale
Holiday Village of Sandpiper Inc.	100%	100%	IG	••	société de services
Sandpiper Resort Properties Inc/srp	100%	100%	IG	••	société immobilière
Mexique					
Cancun Property SRL	100%	100%	IG		société immobilière
Ixtapa Property SRL	100%	100%	IG		société immobilière
Operadora de Aldeas Vacacionales SA de cv	100%	100%	IG		société de services
Vacation Properties de Mexico SA de cv	100%	100%	IG		autre
Villa Playa Blanca SA	100%	100%	IG		société immobilière
République dominicaine					
Holiday Village of Punta Cana (ex New co)	100%	100%	IG		société immobilière et de services
Turks & Caïcos					
Holiday Villages Providenciales Turks & Caicos Ltd	100%	100%	IG		société immobilière et de services
ASIE					
Luxembourg					
Club Med Asie	100%	100%	IG		autre
Australie					
Club Med Australia Pty Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Chine					
Shangai CM Holidays Travel Agency Co	100%	100%	IG		société commerciale
Corée					
Club Med Vacances (Korea) Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Hong Kong					
Club Méditerranée Hong Kong Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Maldives					
Maldivian Holiday Villages Ltd	100%	100%	IG		société de services
Inde					
Club Méditerranée Services India Private Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Indonésie					
PT Bali Holiday Village	100%	100%	IG		société immobilière et de services
PT Vacances Services Indonesia	100%	100%	IG		société commerciale
Japon					
Club Méditerranée KK	100%	100%	IG		société commerciale
SCM leisure development Co Ltd	100%	100%	IG		société de services
Malaisie					
Holiday Villages of Malaysia sdn bhd	100%	100%	IG		société immobilière et de services
Recreational Villages sdn bhd	100%	21%	IG		autre
Vacances (Malaysia) sdn bhd	100%	100%	IG		société commerciale
Singapour					
Club Med Services Singapore pte Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Vacances (Singapore) pte Ltd	100%	100%	IG		autre
Taiwan					
Club Med Vacances (Taiwan) Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Thaïlande					
Holiday Villages Thailand Ltd	49,21%	49,21%	IG		société immobilière et de services
Vacances Siam Club Med Ltd	100%	100%	IG		société commerciale
Polynésie					
Société Polynésienne des Villages de Vacances	99,94%	99,94%	IG		autre

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 2014, 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 les 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 fermetures définitives et 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 19 décembre 2014,

Les Commissaires aux Comptes,

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Jean-François Viat

Jean-Pierre Letartre

5.2 • COMPTES SOCIAUX

5.2.1. Tableaux de synthèse

Bilan de la Société Mère	192
Compte de résultat de la Société Mère	194
Tableau de variations de l'endettement	195
Résultats de la Société Mère au cours des cinq derniers exercices	196

5.2.2. Annexe aux comptes sociaux

1. Faits marquants de l'exercice	197
2. Règles et méthodes comptables	197
3. Notes sur le bilan	202
4. Notes sur le compte de résultat	210
5. Informations diverses	212
6. Effectif Moyen	214
7. Filiales et Participations	215
8. Eléments concernant les entreprises liées et les participations	217
9. Rémunération des membres des organes d'administration et de direction de la Société Mère	217
10. Participation	217
11. Note sur le tableau de variation de l'endettement	217

5.2.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	219
--	------------

5.2.1. Tableaux de synthèse

Bilan de la Société Mère**ACTIF***(en millions d'euros)*

	31.10.13		31.10.14		
	Note	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et provisions	Valeur nette
Frais de recherche et développement		-	1	(1)	-
Logiciels et licences		29	144	(113)	31
Fonds commercial		10	15	(1)	14
Autres immobilisations incorporelles		1	1	-	1
Immobilisations incorporelles en cours		7	6	-	6
<u>Immobilisations incorporelles</u>	3-1	47	167	(115)	52
Terrains		3	3	-	3
Constructions		5	26	(20)	6
Constructions sur sol d'autrui		75	172	(102)	70
Installations techniques, matériel et outillage		19	84	(68)	16
Autres immobilisations corporelles		9	44	(35)	9
<u>Immobilisations corporelles</u>	3-2	111	329	(225)	104
<u>Immobilisations corporelles en cours</u>	3-2	7	7	-	7
Titres de participation		331	774	(539)	235
Créances rattachées à des participations		58	175	-	175
Prêts et autres immobilisations financières		46	49	-	49
<u>Immobilisations financières</u>	3-3	435	998	(539)	459
Total de l'Actif Immobilisé		600	1 501	(879)	622
Stocks		4	4	-	4
Créances clients et comptes rattachés	3-4	27	30	(4)	26
Autres créances	3-5	301	232	(19)	213
Valeurs mobilières de placement	3-6	4	7	(2)	5
Comptes de dépôts et disponibilités	3-6	9	9	-	9
Actif circulant		345	282	(25)	257
Charges constatées d'avance	3-13-1	35	38	-	38
Frais d'émission des emprunts	3-13-4	2	1	-	1
Ecarts de conversion Actif	3-14	1	1	-	1
Total de l'Actif		983	1 823	(904)	919

PASSIF*(en millions d'euros)*

	Note	31.10.13	31.10.14
Capital social		127	144
Primes d'émission, de fusion, d'apport et autres		292	334
Réserve légale		7	7
Report à nouveau		-	(23)
Résultat de l'exercice		(23)	(29)
Capitaux propres	3-7-1	403	433
Provisions pour risques		15	12
Provisions pour charges		27	23
Provisions pour risques et charges	3-8	42	35
Emprunts obligataires		85	25
Emprunts auprès des établissements de crédit		76	76
Emprunts et dettes financières divers		134	96
Emprunts et dettes financières	3-10	295	197
Avances clients		59	64
Fournisseurs		85	87
Dettes fiscales et sociales		32	36
Dettes d'exploitation	3-11	117	123
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		3	5
Autres dettes		26	27
Dettes diverses	3-12	29	32
Total dettes		500	416
Produits constatés d'avance		37	34
Ecart de conversion passif	3-14	1	1
Total du Passif		983	919

Compte de résultat de la Société Mère

(en millions d'euros)

	Note	2013	2014
Séjours - circuits - transports		926	903
Prestations de services et vente de marchandises		46	43
Chiffre d'affaires	4-1-1	972	946
Production immobilisée		6	6
Autres produits		16	17
Reprises de provisions	4-3	10	6
Total des produits d'exploitation		1 004	975
Achats	4-2-1	(440)	(437)
Services extérieurs	4-2-2	(314)	(303)
Impôts et taxes		(17)	(16)
Charges de personnel		(176)	(172)
Dotations aux amortissements		(25)	(26)
Dotations aux provisions	4-3	(7)	(9)
Autres charges		(2)	(6)
Total des charges d'exploitation		(981)	(969)
Résultat d'exploitation		23	6
Produits de participation		4	7
Produits d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		3	3
Autres intérêts et produits assimilés		5	3
Reprises sur provisions		12	8
Différences positives de change		11	7
Total des produits financiers		35	28
Dotations aux amortissements et provisions		(54)	(39)
Intérêts et charges assimilées		(9)	(8)
Différences négatives de change		(11)	(6)
Autres charges financières		-	(2)
Total des charges financières		(74)	(56)
Résultat financier	4-4	(39)	(28)
Résultat courant avant impôt		(16)	(22)
Résultat exceptionnel	4-5	(7)	(6)
Impôts		-	(1)
Résultat net		(23)	(29)

Tableau de variations de l'endettement

(en millions d'euros)

	Note	31.10.13	31.10.14
FLUX LIÉS A L'ACTIVITE			
Résultat net de l'exercice		(23)	(29)
Élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie et non liés à l'activité			
<i>Dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations</i>	11-1	63	58
<i>Autres mouvements</i>		3	-
Marge brute d'autofinancement		43	29
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	11-2	(30)	(27)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (A)		13	2
FLUX LIÉS AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS			
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissements			
<i>Acquisitions d'immobilisations incorporelles</i>		(7)	(12)
<i>Acquisitions d'immobilisations corporelles</i>		(21)	(12)
<i>Acquisitions d'immobilisations financières</i>		(3)	(9)
Total des investissements	11-3	(31)	(33)
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations de désinvestissements			
<i>Prix de cession des immobilisations</i>	11-4	-	-
<i>Diminution des autres immobilisations financières</i>		-	1
Total des cessions ou diminutions de l'actif immobilisé		-	1
Flux nets liés aux opérations d'investissements (B)		(31)	(32)
FLUX LIÉS AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital		1	2
Autres flux d'endettement		-	127
Flux nets liés aux opérations de financement (C)	11-5	1	129
Variation de l'endettement (A) + (B) + (C)		(17)	99
Endettement net à l'ouverture			
		(265)	(282)
Endettement net à la clôture			
		(282)	(183)

L'endettement net correspond aux emprunts et dettes financières diminués des valeurs mobilières de placement, des comptes de dépôts et des disponibilités nets.

Résultats de la Société Mère au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014
I - Capital social en fin d'exercice					
Capital social	121	121	127	127	144
Nombre d'actions émises	30 232 219	30 250 076	31 822 559	31 871 564	35 913 987
Nombre d'actions rémunérées (pondéré)	30 232 219	30 250 076	31 822 559	31 871 564	35 913 987
II - Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	932	974	1 010	972	946
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	16	44	46	40	27
Impôts sur les bénéfices	1	-	(4)	-	(1)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	5	7	(4)	(23)	(29)
III - Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,56	1,45	1,32	1,26	0,72
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,17	0,23	(0,13)	(0,72)	(0,81)
Dividende attribué à chaque action (jouissance entière)	-	-	-	-	-
IV - Personnel					
Nombre de salariés	7 295	6 882	6 286	5 903	5 507
Montant de la masse salariale globale et des avantages sociaux	174	180	184	176	172

5.2.2. Annexe aux comptes sociaux

La société Club Méditerranée SA, ci-après la Société, 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 2014. Les comptes sont exprimés en millions d'euros (M€) sauf indication contraire.

1. Faits marquants de l'exercice

1.1. Evénements significatifs

Pour mémoire le 27 mai 2013, les deux principaux actionnaires de Club Méditerranée, Axa Private Equity (devenu Ardian) et Fosun, conjointement avec le management de Club Méditerranée, ont déposé une offre publique d'achat (OPA) visant les actions et les OCEANE de Club Méditerranée par l'intermédiaire de la holding Gaillon Invest. Après avis de conformité de l'AMF et à la suite de recours déposés, l'OPA ouverte depuis le 17 juillet 2013, a été suspendue jusqu'à la décision de la Cour d'appel de Paris. Par arrêt du 29 avril 2014, la Cour d'Appel de Paris a rejeté les recours formés à l'encontre de la décision de conformité de l'OPA.

Le 30 juin 2014, Global Resorts, filiale indirecte de BI-Invest Holdings, groupe fondé par la famille Bonomi, de concert avec Strategic Holding a déposé une OPA concurrente. L'AMF a déclaré cette offre conforme le 13 août 2014 et celle-ci a été ouverte le 18 août 2014. Le 14 août 2014, Gaillon Invest a renoncé à l'offre initiée le 27 mai 2013.

Le 12 septembre 2014, Gaillon Invest II, holding regroupant les intérêts de Fosun, Ardian, le management de Club Méditerranée et U-Tour, d'un côté, et Fidelidade – Campaniha de Seguros, de l'autre, ont déposé une OPA concurrente sur les actions et OCEANE de la société. Après avis de conformité de l'AMF le 14 octobre 2014, l'offre s'est ouverte le 17 octobre 2014.

Au 31 octobre 2014, les deux offres concurrentes sont ouvertes.

Les villages de Hammamet et de Djerba La Fidèle en Tunisie ont été définitivement fermés, ainsi que le village 3 Tridents de Val Thorens situé en France.

La Société a procédé à l'absorption par transmission universelle de patrimoine de sa filiale Hoteltour.

Au cours de l'exercice, 3 445 011 OCEANE ont été converties.

1.2. Evénements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture.

2. Règles et méthodes 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 3^{ème} loi de finances rectificatives pour 2012 a mis en place le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) à compter du 1^{er} janvier 2013. Le produit relatif au CICE s'élève à 3 M€ sur l'exercice 2014. Il a été comptabilisé en déduction de charges de personnel auxquelles il est lié selon la note d'information du 28 février 2013 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

2.1. Comparabilité des états financiers

Les comptes de la société sont comparables à ceux publiés en 2013.

2.2. Méthodes d'évaluation

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. Opérations en devises

❖ Etablissements exploités à l'étranger

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.

❖ **Siège 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.

Les coûts de développement immobilisés correspondent aux charges engagées à compter de la prise de décision de la société de mener le projet à bien.

❖ **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 :

Systèmes d'informations financières et de gestion	
ERP comptable et de gestion	20 ans
Systèmes de reporting	7 à 10 ans
Système de gestion Villages	5 à 10 ans
Gestion RH	3 à 9 ans
Autres systèmes d'information	3 à 5 ans
Systèmes commerciaux	
Système commercial de réservation	26 ans
Internet	3 à 5 ans
Revenu management	13 ans
Autres systèmes commerciaux	3 à 8 ans
Bureautique, logiciels et licences	
	3 à 5 ans

Autres immobilisations incorporelles amortissables

3 à 10 ans

Ces durées d'utilité sont revues à chaque clôture annuelle et modifiées si nécessaire. Ces changements d'estimation sont 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.).

❖ **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 présentant des indices de perte de valeur font l'objet d'un test. 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 financières

❖ 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 Créances rattachées à 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 Prêts et autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières sont des dépôts et cautionnements versés, des autres créances immobilisées comme le crédit vendeur consenti à 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. Créances

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. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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 à 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-RO1 du CNC. Une description des principaux régimes de la société est donnée en note 3.9.

Depuis le 1^{er} novembre 2013, le Groupe applique la norme IAS 19, telle que révisée en 2011, qui supprime notamment l'option permettant de différer la reconnaissance des gains et des pertes actuariels (approche du « corridor »). Dans ses comptes sociaux, la Société continue à comptabiliser les écarts actuariels en compte de résultat de façon différée (approche du « corridor »). La Société étudie la possibilité de changer de méthode à partir du 1^{er} novembre 2014, en application de la Recommandation de l'ANC n°2013-02 du 7 novembre 2013, et notamment les impacts de la constatation immédiate au résultat des écarts actuariels et des modifications de régime.

❖ **Avantages postérieurs à l'emploi**

1) 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.

2) 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.

3) 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.

4) 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.

5) 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 financières

❖ **2.11.1 Obligations convertibles échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)**

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 crédit confirmée et autres emprunts**

La Société dispose au 31 octobre 2014 d'une ligne de crédit syndiqué, d'un emprunt lié au village de La Pointe aux Cannoniers et d'un emprunt placement privé allemand de type « Schuldschein ».

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 les expositions 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-détenues

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.

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. Intégration fiscale

La Société a opté pour le régime de l'intégration fiscale et s'est constituée tête de groupe de 15 de ses filiales.

Le périmètre est composé des sociétés suivantes :

Sociétés présentes du 1^{er} novembre 2013 au 31 octobre 2014

- Club Med Amérique du Nord,
- Club Med Amérique du Sud,
- Club Med Centre d'Appels Européen,
- Club Med Marine,
- 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 Services.

Sociétés entrées dans le périmètre fiscal au cours de l'exercice

- Aucune.

Sociétés sorties du périmètre fiscal au cours de l'exercice

- Hoteltour (fusion),
- Club Med Villas et Chalets Management.

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, et qu'il n'y ait pas de reversement des économies d'impôt aux filiales.

3. Notes sur le bilan

3.1. Immobilisations incorporelles

❖ 3.1.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.13	Acquisitions	Mises en service	Valeurs brutes au 31.10.14
Frais de recherche et développement	1	-	-	1
Logiciels et licences ⁽¹⁾	135	3	6	144
Fonds commercial ⁽²⁾	10	5	-	15
Autres immobilisations incorporelles	1	-	-	1
Immobilisations incorporelles en cours ⁽¹⁾	7	5	(6)	6
Total des immobilisations incorporelles brutes	154	13	-	167

(1) Les investissements de l'exercice concernent principalement les systèmes commerciaux et les systèmes d'informations financières et de gestion.

(2) Fonds de commerce et droits au bail d'agences commerciales. La principale augmentation est liée à l'acquisition de l'activité commerciale en Russie.

❖ 3.1.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Amortissements et provisions au 31.10.13	Dotations	Reprises	Amortissements et provisions au 31.10.14
Frais de recherche et de développement	(1)	-	-	(1)
Logiciels et licences	(106)	(7)	-	(113)
Autres immobilisations incorporelles	-	(1)	-	(1)
Total des amortissements et provisions des immobilisations incorporelles	(107)	(8)	-	(115)

3.2. Immobilisations corporelles

❖ 3.2.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.13	Acquisitions ⁽¹⁾	Cessions et autres diminutions ⁽²⁾	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.14
Terrains	3	-	-	-	3
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements	295	9	(23)	1	282
Autres immobilisations corporelles	42	2	(1)	1	44
Immobilisations corporelles en cours	7	3	(1)	(2)	7
Total des immobilisations corporelles brutes	347	14	(25)	-	336

(1) Les principaux investissements de l'exercice ont été réalisés sur les villages d'Opio 2 M€, de Pragelato 1 M€, les agences 2 M€ et autres villages situés en France pour 4 M€.

(2) cf. commentaires sur la valeur nette en note 3.2.2 renvoi (1).

❖ 3.2.2 Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations au 31.10.13	Dotations	Diminutions et Reprises ⁽¹⁾	Reclassements et autres	Amortissements et dépréciations au 31.10.14
Constructions, Installations techniques, matériel et équipements des villages	(196)	(16)	20	2	(190)
Autres immobilisations corporelles	(33)	(2)	1	(1)	(35)
Total des amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	(229)	(18)	21	1	(225)

(1) Les principales diminutions en valeurs nettes de l'exercice correspondent à des mises au rebut sur les villages de Caprera (2 M€), Hammamet (1 M€) et Val Thorens 3 Tridents (1 M€).

3.3. Immobilisations financières

❖ 3.3.1 Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31.10.13	Acquisitions et autres augmentations	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres	Valeurs brutes au 31.10.14
Participations	841	6	-	(73)	774
Créances rattachées à des participations	58	5	-	112	175
Prêts et autres immobilisations financières	46	1	(1)	3	49
Total des immobilisations financières	945	12	(1)	42	998

Au 31 octobre 2014, la Société détient :

- 774 M€ de titres de participation (cf. note 7),
- 175 M€ de créances rattachées à des participations dont les principales sont celles rattachées aux participations de Club Med Amérique du Nord pour un montant de 100 M€, COVIFRA pour un montant de 26 M€, Club Med Amérique du Sud pour un montant de 20 M€ et Club Med Hellas pour un montant de 18 M€ (cf. note 7),
- 49 M€ de prêts et autres immobilisations financières qui comprennent principalement :
 - o 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 afférant pour 6 M€,
 - o des dépôts et cautionnements pour un montant de 14 M€ essentiellement effectués dans le cadre de contrats de location de villages,
 - o des prêts accordés au titre de la participation à l'effort construction pour un montant de 8 M€,
 - o le prêt obligataire convertible à IFH pour un montant de 3 M€ et les intérêts y afférant pour un montant de 1 M€,
 - o l'avance sur compte courant long terme de Val Thorens pour 3 M€.

5 – ÉTATS FINANCIERS

Les mouvements de l'année s'expliquent de la façon suivante :

(en millions d'euros)

	Acquisitions	Cessions et autres diminutions	Reclassements et autres
Augmentation de capital par apport en numéraire	5		
Club Méditerranée Belgique	5		
Augmentation de capital par incorporation de créances			4
Club Méditerranée Belgique			4
Fusion			(77)
Hoteltour			(77)
Filiales et Participations	5	-	(73)
Prêts	3		(4)
Val Thorens Le Cairn	3		
Reclassement des prêts à long terme en titres de participation			(4)
Club Méditerranée Belgique			(4)
Reclassements de comptes courants en prêts à long terme	2		116
Club Med Amérique du Nord	2		100
Club Med Amérique du Sud			15
Autres			1
Créances rattachées à des participations	5	-	112
Divers	2	(1)	3
Prêts et autres immobilisations financières	2	(1)	3
Variations Immobilisations financières	12	(1)	42

❖ 3.3.2 Dépréciations

⁽¹⁾ Les dépréciations de l'exercice s'expliquent par la dégradation des situations nettes des filiales dont (14 M€) sur Club Med Hellas, (13 M€) sur Club Med Amérique du Nord et (5 M€) sur Club Med Amérique du Sud.

⁽²⁾ Les reclassements sont principalement dus à la fusion de Hoteltour dans Club Méditerranée SA

(en millions d'euros)

	Dépréciations au 31.10.13	Dotations ⁽¹⁾	Reprises	Reclassements et autres ⁽²⁾	Dépréciations au 31.10.14
Participations	(510)	(35)	2	4	(539)
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Total des dépréciations des immobilisations financières	(510)	(35)	2	4	(539)

3.4. Créances clients

(en millions d'euros)

	Valeurs nettes au 31.10.13	Valeurs brutes au 31.10.14	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.14
Créances clients	27	30	(4)	26
Total des créances clients	27	30	(4)	26

3.5. Autres créances

⁽¹⁾ La diminution s'explique principalement par les reclassements en prêt à long terme des comptes courants débiteurs pour un montant net de (100 M€) avec Club Med Amérique du Nord et de (15 M€) avec Club Med Amérique du Sud.

⁽²⁾ La diminution des autres créances s'explique principalement par l'impact de remboursement et de dépréciation d'avances faites dans le cadre de contrats de gestion.

(en millions d'euros)

	Valeurs nettes au 31.10.13	Valeurs brutes au 31.10.14	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.14
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	7	7	-	7
Comptes courants débiteurs ⁽¹⁾	255	186	(17)	169
Créances sociales et fiscales	28	33	-	33
Autres créances ⁽²⁾	11	6	(2)	4
Total des autres créances	301	232	(19)	213

3.6. Trésorerie

(en millions d'euros)

	Valeurs nettes au 31.10.13	Valeurs brutes au 31.10.14	Dépréciations	Valeurs nettes au 31.10.14
Valeurs Mobilières de placement	-	-	-	-
Actions propres ⁽¹⁾	4	7	(2)	5
Banques / Caisses	9	9	-	9
Total trésorerie	13	16	(2)	14

(1) Les actions propres correspondent à :

- des actions propres initialement 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 12 mars 2012 et du 7 mars 2013. Ce contrat a été résilié en date du 22 juillet 2013 suite à l'Offre Publique d'Achat de Gaillon Invest. Le Conseil d'Administration du 25 juillet 2014 a décidé de procéder à la réaffectation des actions auto-détenues à l'attribution d'actions existantes aux porteurs d'OCEANE exerçant leur droit d'attribution.

Au 31 octobre 2014 le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 208 804 actions. La valeur des actions propres a été évaluée à partir du cours moyen d'octobre 2014 (22,37 €).

3.7. Variation des capitaux propres et autres fonds propres**❖ 3.7.1 Variation des capitaux propres**

(en millions d'euros)

	Au 31.10.13 avant affectation du résultat de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice 2013	Résultat de l'exercice	Augmentation de capital ⁽¹⁾	OCEANE	Autres	Au 31.10.14 avant affectation du résultat de l'exercice	Projet d'affectation du résultat	Au 31.10.14 après Projet d'affectation du résultat
Nombre d'actions de 4 euros	31 871 564			170 275	3 872 148		35 913 987		
Capital social	127			1	16		144		144
Primes d'apport, d'émission, de fusion et autres	292			1	40	1	334		334
Réserve légale	7						7		7
Report à nouveau	-	(23)					(23)	(29)	(52)
Résultat de l'exercice	(23)	23	(29)				(29)	29	-
Capitaux Propres	403	-	(29)	2	56	1	433	-	433

(1) Augmentation de capital par levées d'options de souscription d'actions.

Au cours de l'exercice 2014, 170 275 options de souscriptions d'actions ont été levées et 3 445 011 OCEANE ont été converties en 3 872 148 actions nouvelles.

❖ 3.7.2 Description des principales caractéristiques 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.

Depuis le 12 mars 2012, date du dernier plan (Q) consenti par le Conseil d'Administration, il n'y pas eu de nouveaux plans de stock-options.

Au cours de l'exercice 2014, les plans I et K sont arrivés à expiration sans qu'aucune levée d'options n'ait été effectuée. Au cours de l'exercice 2013, les plans H et J étaient arrivés à expiration.

170 275 options de souscription des plans N, O et P ont été exercées sur l'exercice. Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux. Au 31 octobre 2014, le nombre de stock-options non exercées est de 702 064.

3.8. Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)

	Provisions au 31.10.13	Dotations	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Provisions au 31.10.14
Engagements de retraite ⁽¹⁾	17	3	(1)	-	19
Avantages long terme ⁽²⁾	1	-	-	-	1
Responsabilité civile	2	1	-	(1)	2
Risques financiers (provisions situations nettes filiales) ⁽³⁾	12	-	(4)	-	8
Perte de change	1	1	-	(1)	1
Autres provisions pour risques					
- provisions pour litiges y.c. fiscaux ⁽⁴⁾	6	2	(3)	(2)	3
- restructurations et fermetures de sites	3	1	(3)	-	1
Total des provisions pour risques et charges	42	8	(11)	(4)	35

⁽¹⁾ Les modalités de calcul de la provision liée aux engagements de retraite sont décrites en note 2.10. Le détail de calcul figure en note 3.9.

⁽²⁾ Provision constituée au titre des avantages long terme accordés aux mandataires sociaux.

⁽³⁾ Les principales reprises de provisions pour risques financiers de l'exercice sont sur les sociétés Holidays Village Management Services pour 2 M€, Club Med Israël pour 1 M€ et Club Med Allemagne pour 1 M€.

⁽⁴⁾ Provisions pour litiges regroupant divers contentieux commerciaux, prud'homaux 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.

❖ **Actifs et passifs éventuels**

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 Hoteltour 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. L'instance en cours devant la Cour d'Appel a fait l'objet d'une radiation et n'a pas été rétablie depuis.

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 : régimes à prestations définies

❖ **3.9.1 Principales hypothèses 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 par la Société sur les principaux plans sont les suivantes :

	2013	2014
Taux actualisation	3,1%	1,9%
Hypothèse de progression des salaires à long terme	3,2%	3,1%

❖ **3.9.2 Situation des régimes à prestations définies postérieures à l'emploi**

(en millions d'euros)

	2013	2014
Valeur actualisée de l'obligation non financée	20	21
Écarts actuariels non reconnus	(3)	(3)
Dettes nettes au bilan	17	18

❖ **3.9.3 Evolutions des régimes à prestations définies**

(en millions d'euros)

	2013	2014
Dettes actuarielles à l'ouverture	18	20
Coûts des services rendus	1	1
Coût financier (effet actualisation)	1	1
(Gains)/Pertes actuariels générés dans l'exercice	2	0
Réduction de régime	(1)	0
Prestations payées	(1)	(1)
Dettes actuarielles à la clôture	20	21

❖ **3.9.4 Analyse de la charge enregistrée en résultat**

(en millions d'euros)

	2013	2014
Coûts des services rendus	(1)	(1)
Réduction de régime	1	-
Total coût du personnel	0	(1)
Effet actualisation	(1)	(1)
Total du résultat financier	(1)	(1)
Total (charges) / produits	(1)	(2)

❖ **3.9.5 Retraite complémentaire 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 Comité de Direction Générale s'est élevé à 0,2 M€ en 2014.

3.10. Dettes financières❖ **3.10.1 Emprunts et dettes financières***(en millions d'euros)*

Dettes	31.10.13	31.10.14
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	85	25
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	76	76
Emprunts	36	34
Ligne de crédit syndiquée	20	20
Concours bancaires	20	22
Emprunts et dettes financières divers	134	96
Dépôts et cautionnements reçus	1	1
Autres emprunts et dettes assimilées	1	1
Comptes courants créditeurs	132	90
Dettes rattachées à des participations		4
Total emprunts et dettes financières	295	197

(1) La variation s'explique principalement par la conversion d'OCEANE à hauteur de 56 M€ sur l'exercice 2014 (cf. note 3.7).

Les principales dettes financières sont les suivantes :

- 1) OCEANE 2015 : le 7 octobre 2010 une émission d'OCEANE a été lancée pour 80 M€ à échéance le 1^{er} novembre 2015.

	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⁾	1,065 action Club Méditerranée pour 1 obligation

⁽¹⁾ applicable au 31 octobre 2014

Suite aux Offres Publiques d'Achat, la parité de conversion a été ajustée de 1 obligation pour 1 action à 1 obligation pour 1,065 action. Cette parité est susceptible d'évoluer.

Le nombre d'OCEANE 2015 en circulation au 31 octobre 2014 est de 1 441 867 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.

- 2) La ligne de crédit syndiqué : échéance décembre 2015

Club Med SA dispose d'une ligne de crédit syndiqué 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 et prorogé une première fois la ligne de crédit de 100 M€ jusqu'en décembre 2014. En août 2014, compte tenu de la succession d'Offres Publiques d'Achat et du temps nécessaire à leur réalisation, le Groupe a décidé de proroger d'un an, jusqu'en décembre 2015 la maturité de la ligne. Dans le même temps, le montant de la ligne a été réduit à 80 M€ en adéquation avec les besoins du Groupe et les conditions financières ont une nouvelle fois été améliorées. Le nantissement des titres de trois sociétés du Groupe qui garantissait la ligne a été levé. La ligne est assortie de covenants bancaires.

Au 31 octobre 2014 et 2013, cette ligne est tirée pour 20 M€.

Les frais liés à la mise en place de cette nouvelle ligne de crédit pour 0,4 M€ sont étalés en frais d'émission des emprunts sur la durée de vie de la ligne.

3) Les emprunts

Le solde de 34 M€ est constitué de l'emprunt de la Pointe aux Canoniers 14 M€ et d'un emprunt de type « Schuldschein » de 20 M€.

- l'emprunt de la Pointe aux Canoniers (14 M€ à échéance Janvier 2018).

Cet emprunt amortissable, dédié aux travaux de rénovation du Village de la Pointe aux Canoniers, 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 Canoniers (0,2 M€) sont étalés en frais d'émission des emprunts sur 10,5 ans.

En juin 2013, la société a renégocié les conditions financières de cet emprunt. Le taux d'intérêt a ainsi diminué de 6,15% à 4,10%.

- l'emprunt de type « Schuldschein » (20 M€ à échéance Avril 2018).

En avril 2013, Club Med SA a émis un placement privé allemand, de type « Schuldschein » pour 20 M€. Ce financement, émis à 97,715% du pair, est à taux variable Euribor 6 mois +3%, remboursable in fine en avril 2018 et est assorti de covenants identiques à ceux de la ligne de crédit syndiqué.

Les frais liés à la mise en place de l'emprunt de type « Schuldschein » (0,6 M€) sont étalés en frais d'émission des emprunts sur 5 ans.

Certains financements (l'OCEANE, la ligne de crédit syndiquée et l'emprunt de type « Schuldschein ») ont des clauses de changement de contrôle exerçables à la main des créanciers. En cas de succès d'une des offres publiques et si les créanciers en font la demande, ces financements seraient exigibles. Les initiateurs des offres publiques prévoient des lignes de refinancement pour faire face à ces éventuelles demandes.

Les covenants assortis à ces emprunts au 31 octobre 2014 sont respectés. Les ratios sont calculés sur la base des comptes consolidés IFRS au 31 octobre 2014 du Groupe Club Méditerranée et sont donnés en note 19.5.2 des comptes consolidés.

❖ 3.10.2 Analyse globale par devise

Les emprunts et les dettes financières sont principalement libellés en euros.

❖ 3.10.3 Emprunts et dettes financières : analyse par taux d'intérêts

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Dettes financières à taux fixe	101	40
Dettes financières à taux variable	194	157
Total emprunts et dettes financières	295	197

La variation des dettes financières à taux fixe s'explique principalement par la conversion des OCEANE.

Les 157 M€ de dettes financières au 31 octobre 2014 comprennent principalement les prêts à long terme à taux variable avec les filiales pour 97 M€.

3.11. Dettes d'exploitation

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Fournisseurs	42	48
Fournisseurs - factures non parvenues	43	39
Total Fournisseurs et comptes rattachés	85	87
Personnel	15	14
Organismes sociaux	13	13
Impôts et taxes	4	9
Total Dettes fiscales et sociales	32	36
Total Dettes d'exploitation	117	123

L'augmentation des dettes fiscales provient essentiellement de la variation des comptes de TVA.

3.12. Dettes diverses

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Fournisseurs d'immobilisations	2	3
Fournisseurs d'immobilisations - factures non parvenues	1	2
Total Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3	5
Comptes courants	22	20
Créditeurs divers ⁽¹⁾	4	7
Total Autres dettes	26	27
Total Dettes diverses	29	32

(1) La variation s'explique par le reclassement de l'indemnité de sortie du bail du village de Djerba La Fidèle.

3.13. Comptes de régularisation

❖ 3.13.1 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance comptabilisées en fin d'exercice s'élèvent à 38 M€. Elles correspondent, par nature, aux éléments indiqués ci-dessous qui concernent les achats de biens ou de services dont la fourniture ou la prestation doit intervenir ultérieurement.

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Achats de transports	13	17
Loyers payés d'avance	14	13
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	2	3
Achats de marchandises, de matières premières et autres prestations de services	6	5
Total des charges constatées d'avance	35	38

❖ 3.13.2 Produits à recevoir

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	2	4
Clients - factures à établir	2	2
Fournisseurs - avoirs à recevoir	1	2
Créances fiscales et sociales	3	7
Autres produits à recevoir	2	2
Total des produits à recevoir	10	17

Le montant au 31 octobre 2014 des créances fiscales et sociales est principalement lié au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) pour 5 M€, dont 3 M€ constatés sur l'exercice 2014.

❖ 3.13.3 Charges à payer

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Intérêts courus sur Océane	5	1
Fournisseurs - factures non parvenues	43	39
Fournisseurs - factures non parvenues sur immobilisations	1	3
Personnel et autres organismes sociaux	18	18
Etat	1	1
Autres charges à payer	2	4
Total des charges à payer	70	66

❖ 3.13.4 Frais d'émission des emprunts

Il s'agit des honoraires et frais d'engagements liés à la souscription d'emprunts, de lignes de crédit syndiqué ainsi que des frais liés à l'émission de l'OCEANE 2015 restant à amortir.

(en millions d'euros)

	31.10.13	31.10.14
Frais d'émission des emprunts	2	1

3.14. Ecarts de conversion

(en millions d'euros par devises)

	31.10.13	31.10.14
Autres	1	1
Total Ecart de conversion Actif	1	1

(en millions d'euros par devises)

	31.10.13	31.10.14
Livre turque	1	
Autres		1
Total Ecart de conversion Passif	1	1

4. Notes sur le Compte de résultat

4.1. Chiffre d'affaires

❖ 4.1.1 Chiffre d'affaires par catégorie d'activité

(en millions d'euros)

	2013	2014
Séjours - circuits - transports	926	903
Prestations de services	32	30
Vente de marchandises	14	13
Total du Chiffre d'affaires	972	946

❖ 4.1.2 Chiffre d'affaires par marché géographique

(en millions d'euros)

	2013	2014
France Métropolitaine	606	582
Etranger	366	364
Total du Chiffre d'affaires	972	946

4.2. Charges d'exploitation

❖ 4.2.1 Charges d'exploitation : achats

(en millions d'euros)

	2013	2014
Achats de marchandises et de matières premières	52	51
Forfaits séjours, pensions, circuits et autres prestations hôtelières	158	164
Achats de transports	179	170
Prestations de services	31	32
Autres achats	20	20
Total des Achats	440	437
% du chiffre d'affaires	45%	46%

❖ **4.2.2 Charges d'exploitation : services extérieurs**

(en millions d'euros)

	2013	2014
Locations immobilières	120	111
Entretien et maintenance	19	18
Commissions	56	55
Commissions cartes de crédit	2	2
Publicité, promotion	23	22
Assurances	10	9
Honoraires	16	18
Autres services extérieurs	68	68
Total des Services extérieurs	314	303
% du chiffre d'affaires	32%	32%

❖ **4.2.3 Charges d'exploitation : charges de personnel**

(en millions d'euros)

	2013	2014
Charges de personnel	176	172
% du chiffre d'affaires	18%	18%

En application de l'Article 244 quater du C.G.I., la société a calculé le produit relatif au CICE « Crédit d'impôts pour la compétitivité et l'emploi » au taux de 6% à compter du 1^{er} janvier 2014 (il était de 4% auparavant). Le produit relatif au CICE s'élève à 3 M€ sur l'exercice 2014. Il a été comptabilisé en déduction de charges de personnel auxquelles il est lié.

4.3. Dotations et reprises de provisions d'exploitation

(en millions d'euros)

	2013	2014
Provisions pour risques et charges	2	1
Provisions sur clients et comptes rattachés	1	(4)
Provisions sur immobilisations	-	1
Autres		(1)
Total des dotations et reprises d'exploitation	3	(3)

4.4. Résultat financier

(en millions d'euros)

	2013	2014
Impact Business :	(6)	(7)
Intérêts	(3)	(1)
Résultat de change	2	(1)
Coupons et Prime de remboursement OCEANE	(5)	(1)
Amortissement des frais d'émission des OCEANE	(1)	(1)
Provision engagement de retraite	(1)	(1)
Autres	2	(2)
Impact Holding : (Charges) / Produits des filiales :	(33)	(21)
Impact situations nettes des filiales	(42)	(30)
Dividendes reçus	2	3
Intérêts sur prêts, emprunts et Comptes Courants	7	7
Mali / Boni de fusion	-	(1)
Total résultat financier	(39)	(28)

La variation entre 2013 et 2014 du résultat financier de 11 M€ est essentiellement due à l'amélioration des situations nettes des filiales pour 12 M€.

4.5. Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)

	2013	2014
Cessions immobilisations incorporelles, corporelles et financières	-	(4)
Coûts de sorties de villages	(4)	(2)
Autres ⁽¹⁾	(3)	-
Total résultat exceptionnel	(7)	(6)

(1) Le solde au 31 octobre 2014 s'explique par les coûts liés à l'OPA (3 M€) et l'annulation du loyer de Louxor pour 3 M€.

Les coûts de sorties des villages comprennent principalement les provisions et coûts liés aux fermetures définitives de villages ainsi que des dépréciations d'actifs.

4.6. Impôts sur les sociétés❖ **Créances et dettes d'impôts différés non comptabilisés**

Le groupe fiscal dispose, aux 31 octobre 2014 et 2013, d'un déficit d'ensemble reportable de 259 millions d'euros.

5. Informations diverses

5.1.
Créances et dettes par échéance

(en millions d'euros)

Créances	31.10.14	à un an	à plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	175		175
Prêts	12	2	10
Autres immobilisations financières	37		37
Total des créances de l'actif immobilisé	224	2	222
De l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	30	30	
Créances fiscales et sociales	33	33	
Groupe et associés	186	134	52
Fournisseurs débiteurs, avances versées et avoirs à recevoir	7	7	
Autres créances	7	7	
Total des créances de l'actif circulant	263	211	52
Charges constatées d'avance	38	38	
Frais d'émission des emprunts	1	1	
Total des créances	526	252	274

(en millions d'euros)

Dettes	31.10.14	à 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires	25	1	24	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 2 ans maximum à l'origine	76	24	27	25
Emprunts et dettes financières divers	96		4	92
Total emprunts et dettes financières	197	25	55	117
Avances et acomptes clients	64	64		
Fournisseurs et comptes rattachés	87	87		
Dettes fiscales et sociales	36	36		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	5	5		
Groupe et associés	20	20		
Autres dettes	7	7		
Total dettes	219	219		
Produits constatés d'avance	34	34		
Total des dettes	450	278	55	117

5.2. Engagements hors bilan donnés ou reçus*(en millions d'euros)*

Catégories d'engagements	Total	Divers (loyers, prêts, cessions...)	Sociétés consolidées par intégration globale	Autres
Engagements et cautions donnés				
Europe-Afrique	165	31	121	13
Amérique du Nord	18	14	4	
Amérique du Sud				
Asie/Pacifique	11		11	
Total engagements / cautions donnés	194	45	136	13
Engagements et cautions reçus				
Reçus Agences de voyages	6	6		
Abandon de créances (clause retour à meilleure fortune)	52		52	
Constructions - travaux Chantiers				
Total des engagements et cautions reçus	58	6	52	
Engagements réciproques				
Montants non utilisés d'un crédit confirmé	60	60		
Achats de devises à terme	29	29		
Ventes de devises à terme	46	46		
Total des engagements réciproques	135	135		

Des nantissements ont été pris sur des actifs de la Société. Les titres de la société Valmorel Bois de la Croix sont nantis au profit du pool de crédit-bailleur dans le cadre du financement de cette société. Les titres de la société Val Thorens Le Cairn ont été nantis au profit de l'établissement bancaire porteur du financement de la société.

L'indemnité due en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué (hors cas de licenciement pour faute grave ou lourde), serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération brute (cf. note 28.4 des comptes consolidés).

5.3. Engagements de loyers

Détail des engagements minimum au titre de contrats de location simple non résiliables. Les montants sont indexés au dernier taux connu.

(en millions d'euros)

	Total des loyers à payer	2015	2016	2017	2018	2019	2020 à 2024	2025 à 2034	2035 et au-delà
Loyers restants dus	957	112	106	106	106	96	293	138	0

6. Effectif moyen

Effectif moyen mensuel le plus important de l'exercice :

	2013	2014
Cadres	704	720
Employés	5 199	4 787
Total	5 903	5 507
qui peut se décomposer en :		
Cadres et employés permanents (siège, bureaux de pays et G.O. villages)	1 971	1 936
Autres personnels villages	3 932	3 571

Les salariés ont cumulé 132 060 heures de Droits Individuels à la Formation au 31.10.2014.

7. Filiales et Participations

(en millions d'euros)	% détenu	Capitaux propres *	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	C.A. du dernier exercice clos	Dividendes perçus pendant l'exercice
Filiales											
Club Med Amérique du Nord	100,00	382	398	(305)	103	-	196	-	(1)	-	-
Club Med Amérique du Sud	100,00	97	69	(59)	20	-	30	-	(1)	-	-
Club Med Centre d'Appel Européen	100,00	-	17	(17)	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Editions	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Marine	100,00	9	27	(18)	-	-	9	-	-	2	-
Club Med Villas et Chalets Holding	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Domaine de Dieulefit	100,00	7	8	-	-	-	8	-	-	-	-
Société de Gestion Hôtelière et de Tourisme	100,00	(6)	7	(7)	-	-	-	-	-	-	-
Société des Villages de Vacances	100,00	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Société Immobilière des Résidences Touristiques	100,00	-	3	(3)	-	-	-	-	-	-	-
Total Filiales Françaises			530	(409)	123		244				
Akdeniz Turistik Tesisler	100,00	13	40	(28)	-	-	12	-	(1)	4	-
Albion Development Ltd	100,00	3	5	(1)	-	-	4	-	-	3	-
Club Med Asie	100,00	54	5	-	-	-	5	-	(1)	-	-
Club Med Deutschland	100,00	(7)	3	(3)	-	-	-	-	1	5	-
Club Med Holland	100,00	1	1	-	-	-	1	-	-	3	1
Club Med Ukraine	100,00	(1)	-	-	-	-	-	-	(1)	2	-
Club Med Russia	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Club Med Services	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Med Viagens	100,00	-	2	(2)	-	-	-	-	-	2	-
Club Méditerranée Belgique	100,00	13	15	(2)	(1)	-	12	8	-	1	-
Club Méditerranée Espagne	100,00	1	2	(2)	-	-	-	-	-	3	-
Club Méditerranée Hellas	100,00	28	99	(72)	18	-	45	-	(5)	1	-
Club Méditerranée Israël	100,00	(2)	6	(6)	-	-	-	2	1	9	-
Club Méditerranée Services Europe Ltd	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Club Méditerranée Suisse	100,00	2	7	(4)	-	-	3	-	-	46	-
Club Méditerranée UK	100,00	6	2	-	-	-	2	-	1	-	-
CM Bazic	100,00	(2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Covifra	84,43	12	12	(1)	28	-	39	-	-	-	-
Holiday Villages Management Services	100,00	-	1	(1)	-	-	-	-	2	4	-
Servicios Auxiliares del Club Méditerranée	100,00	6	7	(2)	-	-	5	-	-	-	-
Société Immobilière et de Gestion Hôtelière du Cap Skirring	100,00	3	1	-	-	-	1	-	1	-	-
Société de Gestion Touristique du Cap	100,00	(8)	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Club Med South Africa	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vacances Proprietary Ltd	100,00	1	-	-	-	-	-	-	-	23	-
Total Filiales Étrangères			208	(124)	45		129	10			1
Total Filiales			738	(533)	168		373	10			1

<i>(en millions d'euros)</i>	% détenu	Capitaux propres *	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	C.A. du dernier exercice clos	Dividendes perçus pendant l'exercice
Participations											
Sem Pompadour (2)	19,90	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
International Fitness Holding (1)	11,16	3	2	-	-	-	2	-	(3)	85	-
Valmorel Bois de la Croix	38,15	-	7	-	3	-	10	5	-	-	-
Val Thorens Le Cairn	22,22	-	2	(1)	4	-	5	-	-	-	-
Total Participations Françaises			11	(1)	7		17	5			
Belladona Company for Hotel and Tourism	50,00	-	5	(1)	-	-	4	-	-	-	-
Holiday Hotels	50,00	19	3	-	-	-	3	7	-	1	-
Club Med Albion Resort	22,50	3	4	(1)	-	-	3	-	-	-	-
Club Med Voyage (Tunisie)	49,00	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-
Immobiliaria Challenger (3)	33,33	-	1	(1)	-	-	-	-	-	-	-
New Cefalù Srl	45,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Société de Promotion et de Financement Touristique Carthago	32,24	10	11	(1)	-	-	10	-	2	-	2
Société d'Etudes et de Promotion Touristique Hammamet (4)	18,50	3	1	(1)	-	-	-	-	-	1	-
Total Participations Etrangères			25	(5)			20	7			2
Autres Participations (Quote-Part du capital détenu inférieur à 10%)			-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Participations			36	(6)	7		37	12			2
Total Général			774	(539)	175		410	22			3

Les filiales sont les sociétés dont le pourcentage de détention est supérieur à 50%. Les participations sont les sociétés dont le pourcentage de détention est compris entre 10 et 50% du capital.

Les informations concernant les Filiales et les participations sont basées sur les comptes consolidés IFRS au 31/10/14.

* Capitaux propres y compris résultat de l'exercice

** Y compris intérêts sur prêts

(1) Bilan et compte de résultat au 31/10/13

(2) Bilan et compte de résultat au 31/12/13

(3) Bilan et compte de résultat non disponibles

(4) Bilan et compte de résultat au 31/12/13 convertis au taux TND contre EUR de 2,2805

(5) Non mentionné ci-dessus existence par ailleurs d'un emprunt obligataire convertible de 3 M€ comptabilisé en Prêts et Autres Immobilisations financières

Au 31 octobre 2014, Club Med SA détient 10 filiales françaises, 24 filiales étrangères, 4 participations françaises et 8 participations étrangères.

La société française Hoteltour a fusionné avec Club Méditerranée SA en septembre 2014.

La société Club Med Odmalista a été liquidée en juillet 2014.

8. Éléments concernant les entreprises liées et les participations

(en millions d'euros)

	Montants bruts concernant les entreprises	
	liées ⁽¹⁾	en participation
Actif		
Titres de Participations	741	33
Créances rattachées à des participations	168	7
Prêts et autres immobilisations financières	-	3
Autres créances	184	1
Passif		
Autres dettes Groupe	19	-
Autres dettes financières	90	-
Résultat		
Produits de participation (dividendes)	3	-
Autres produits financiers ⁽²⁾	14	-
Charges financières ⁽²⁾	(38)	-

⁽¹⁾ y compris Holidays Hotels (participations consolidées par intégration globale dans les comptes consolidés du groupe)

⁽²⁾ y compris dotations et reprises de provisions liées aux situations nettes des filiales

9. Rémunération des membres des organes d'administration et de direction de la Société

(en milliers d'euros)

	2013	2014
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	3 847	3 589

Mère

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

Le tableau de variation de l'endettement ne fait apparaître que des flux financiers.

11.1. Amortissements et provisions

(en millions d'euros)

	2013	2014
Amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	5	6
Amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	20	18
Amortissements et provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	38	34
Amortissements et provisions	63	58

⁽¹⁾ Les principales dépréciations des immobilisations financières 2014 sont énoncées en note 3.3.2.

11.2. Analyse des variations de besoin en fonds de roulement*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Stocks	-	-
Clients	3	1
Avances sur inscriptions	2	5
Fournisseurs	3	2
Autres créances et charges constatées d'avance	(21)	(30)
Autres dettes et produits constatés d'avance	(16)	1
Provisions courantes	(1)	(6)
Variations de besoin en fonds de roulement	(30)	(27)

11.3. Investissements*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(7)	(12)
Acquisition d'immobilisations corporelles ⁽¹⁾	(21)	(12)
Acquisition d'immobilisations financières ⁽²⁾	(3)	(9)
Investissements	(31)	(33)

⁽¹⁾ Les principaux investissements corporels 2014 sont énoncés en note 3.2.1.⁽²⁾ Les principaux investissements financiers 2014 sont énoncés en note 3.3.1.**11.4. Cessions**

Aucune cession significative n'a été réalisée sur l'exercice 2014.

11.5. Flux liés aux opérations de financement*(en millions d'euros)*

	2013	2014
Augmentation de capital/prêts avec parties liées	-	129
Fusion Hoteltour		71
Conversion d'Océanes		56
Conversion de stock options		2
Diminution de prêts avec parties liées	1	-
Divers	1	
Flux liés aux opérations de financement	1	129

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 2014, 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 19 décembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG AUDIT

Jean-François Viat

Jean-Pierre Letartre





6 - INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 - RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX : LA SOCIÉTÉ..... p223

6.2 - LE MARCHÉ DES TITRES.....p225

6.2.1 Evolution du cours de bourse

6.2.2 Fiche signalétique des titres Club Méditerranée

6.2.3 Transactions sur les titres Club Méditerranée

6.3 - LE CAPITAL ET L' ACTIONNARIAT..... p228

6.4 - LA COMMUNICATION FINANCIÈRE..... p238

6.4.1 Des outils modernes et complémentaires

6.4.2 Le Club Actionnaire

6.4.3 Contacts

6.4.4 Liste des informations publiées au cours de l'exercice 2014

6.1 • RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX :

LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale : Club Méditerranée

Siège social : 11, rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19

Forme juridique et législation applicable :

La société Club Méditerranée 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 – durée :

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.

R.C.S. : 572 185 684 RCS PARIS

A.P.E : 5520 Z

Consultation des documents relatifs à la société :

Les documents relatifs à la Société (notamment les statuts, les rapports, les comptes) sont consultables au siège social de Club Méditerranée, 11 rue de Cambrai – 75957 Paris Cedex 19 et sur le site Internet www.clubmed-corporate.com.

Exercice social : 1^{er} novembre au 31 octobre.

Répartition statutaire des bénéfices :

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.

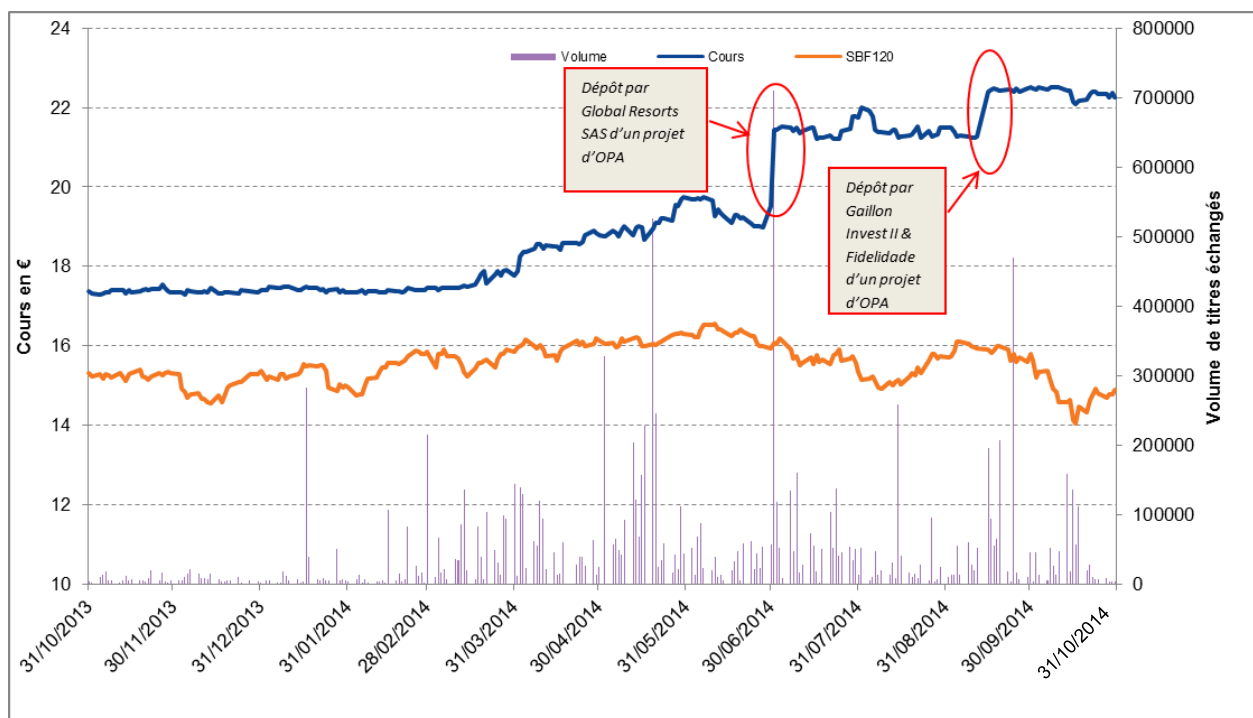
Prestation de la société-mère pour ses filiales :

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 • LE MARCHÉ DES TITRES

L'action Club Méditerranée est cotée à la bourse de Paris (Euronext Paris) sur le premier marché depuis l'année 1966. L'action Club Méditerranée est admissible au Service de Règlement Différé (SRD).

6.2.1. Evolution du cours de bourse du 01/11/2013 au 31/10/2014



Source : Bloomberg

6.2.2. Fiche signalétique des titres Club Méditerranée au 31/10/2014

Titres (au 31/10/14)	Actions ISIN FR0000121568
Nombre d'actions en circulation	35 913 987
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 31/10/2014)	1 441 867
Échéance	1er novembre 2015
Nominal de l'obligation	16,365 €
Coupon	6,11%
Taux actuariel	6,11%
Parité de conversion ⁽¹⁾	1 obligation pour 1,065 action Club Méditerranée
Prix de Remboursement	Au pair

⁽¹⁾ Telle que provisoirement ajustée dans le cadre des Offres Publiques d'Achat (Cf. partie 6.3)

Le Conseil d'Administration du 25 juillet 2014, ayant constaté que le nombre d'actions à émettre dans le cadre de la conversion des OCEANES dépasse le plafond de 5 000 000 d'actions nouvelles fixé par l'Assemblée Générale du 20 février 2009, a décidé de procéder à la réaffectation des 208 804 actions autodétenues aux fins d'attribution d'actions existantes aux porteurs d'OCEANES exerçant leur droit d'attribution, et ce après que le plafond d'émission d'actions nouvelles aura été atteint.

Après remise de l'intégralité de ces actions existantes, le nombre d'actions nouvelles ou existantes qui ne pourront pas être livrées s'élèverait à 200 722 actions.

6.2.3. 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).

Transactions sur les titres Club Méditerranée

Actions

Actions (nominal 4 euros) (code ISIN FR 0000 121568)	Cours mensuel (en euros)			Moyenne mensuelle des transactions journalières (en nombre de titres et milliers d'€)	
	Plus haut ⁽¹⁾	Plus bas ⁽²⁾	Moyen ⁽³⁾	Volume moyen mensuel (titres)	Volume en capital sur le mois (milliers d'€)
Novembre 2013	17,54	17,28	17,38	8 090	2 951
Décembre 2013	17,50	17,30	17,36	7 974	2 769
Janvier 2014	17,49	17,34	17,43	22 214	8 493
Février 2014	17,49	17,32	17,39	27 071	9 428
Mars 2014	17,95	17,40	17,63	52 855	19 606
Avril 2014	18,99	17,78	18,52	51 512	18 981
Mai 2014	19,75	18,50	19,09	121 030	48 221
Juin 2014	19,80	18,76	19,35	36 240	14 747
Juillet 2014	22,10	21,06	21,43	87 305	42 971
Août 2014	22,02	21,00	21,44	34 315	15 362
Septembre 2014	22,60	21,23	21,97	69 342	32 394
Octobre 2014	22,59	22,06	22,37	35 474	18 238

(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 2013	19,80	18,00	18,83	652
Décembre 2013	18,79	17,49	18,43	438	8,08
Janvier 2014	19,01	17,49	18,68	429	8,07
Février 2014	19,00	18,75	18,83	376	7,07
Mars 2014	19,55	18,75	19,26	2 204	42,94
Avril 2014	20,60	18,95	20,03	1 643	33,09
Mai 2014	21,00	20,02	20,51	1 668	34,15
Juin 2014	21,85	20,62	21,24	424	8,96
Juillet 2014	22,80	20,55	22,42	137	3,05
Août 2014	23,81	22,00	22,97	9 674	228,37
Septembre 2014	22,00	22,00	22,00	29	0,63
Octobre 2014	22,20	22,00	22,01	443	9,82

(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.

Dividendes et cours extrêmes

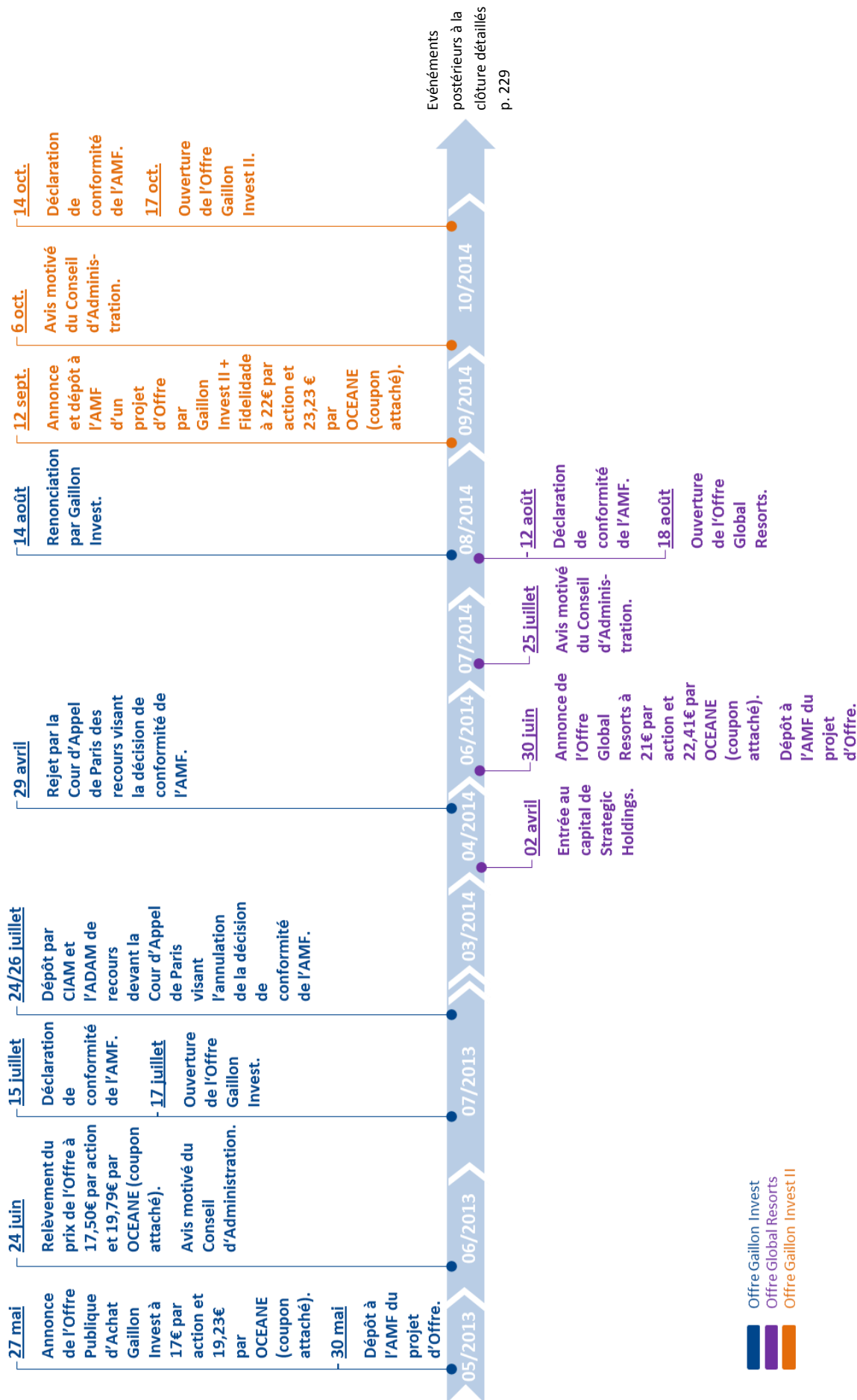
Années ⁽¹⁾	Nombre de titres rémunérés	Dividendes versés au titre de l'exercice fiscal	Cours extrêmes de l'action		
			+ haut	+ bas	31-oct
2012	31 822 559	-	17,09	10,25	12,25
2013	31 871 564	-	17,88	11,50	17,37
2014	35 913 987	-	22,60	17,28	22,49

⁽¹⁾ Exercice comptable Club Méditerranée

6.3 LE CAPITAL ET L' ACTIONNARIAT

Offres Publiques d'Achat

1) Calendrier synthétique des Offres Publiques d'Achat au 31/10/2014



2) Informations sur les offres publiques d'achatOffre initiale déposée par Gaillon Invest en 2013

Le 27 mai 2013, Fosun et Ardian (Axa Capital), détenant respectivement 9,96% et 9,37% du capital de Club Méditerranée au moment de l'annonce de l'Offre, ont déclaré leur intention de déposer, conjointement avec le Management de Club Méditerranée, un projet d'Offre Publique d'Achat volontaire sur les titres de la Société, par l'intermédiaire d'une société Holding, Gaillon Invest.

Cette Offre Publique d'Achat, après avoir été jugée conforme par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF »), s'est ouverte le 17 juillet 2013 au prix de 17,50€ par action et 19,79€ par OCEANE. A la suite du détachement du coupon le 1^{er} novembre 2013, le prix offert par OCEANE a été mécaniquement ajusté à 18,79€.

Deux recours ont été déposés les 24 et 26 juillet 2013 aux fins notamment d'obtenir l'annulation de la décision de conformité de l'Offre. Ces recours ont été rejetés par la Cour d'Appel de Paris le 29 avril 2014.

Offre concurrente déposée par Global Resorts SAS en 2014

Le 30 juin 2014, la société Global Resorts SAS agissant de concert avec la société Strategic Holdings, actionnaire à hauteur de 10,46% de Club Méditerranée, a annoncé le dépôt d'une Offre Publique d'Achat sur les actions et OCEANES de Club Méditerranée au prix de 21€ par action et 22,41€ par OCEANE (coupon attaché).

L'offre Global Resorts, après avoir été jugée conforme par l'AMF le 12 août 2014, s'est ouverte le 18 août 2014.

Renonciation de Gaillon Invest

Les initiateurs de l'offre Gaillon Invest ont décidé de renoncer à leur offre par courrier en date du 14 août 2014.

Offre concurrente déposée par Gaillon Invest II & Fidelidade

Le 12 septembre 2014, un nouveau projet d'offre a été déposé auprès de l'AMF par Gaillon Invest II et Fidelidade (compagnie d'assurance portugaise contrôlée par Fosun), agissant de concert avec le Management, Ardian et U-Tour au prix de 22 € par action et 23,23 € par OCEANE.

Le 14 octobre 2014, l'AMF a déclaré conforme le projet d'offre Gaillon Invest II et Fidelidade ; l'Offre s'est ainsi ouverte le 17 octobre 2014.

A la suite du détachement du coupon le 1^{er} novembre 2014, le prix offert par OCEANE par Global Resorts a été mécaniquement ajusté à 21,41€.

Au 31 octobre 2014, les deux offres concurrentes sont en cours.

Événements postérieurs au 31 octobre 2014

Le 11 novembre 2014, la société Global Resorts SAS a acquis hors marché 2 164 242 actions Club Méditerranée au prix unitaire de 23€, achat complété le 13 novembre par l'acquisition de 1 064 688 actions supplémentaires au même prix.

Dans ce contexte, par avis du 11 novembre 2014, l'AMF a indiqué que Global Resorts SAS se trouvait dans la situation de relèvement automatique des termes de son offre. Par conséquent, le prix de son offre publique est depuis cette date relevé à 23€ par action. Selon l'avis de l'AMF, le prix auquel les OCEANES sont visées demeure identique, soit 22,41€ par OCEANE, étant précisé que les porteurs de ces titres peuvent les convertir sur la base du ratio de conversion actuellement en vigueur, soit 1,065 action pour une OCEANE, ce qui induit un prix par transparence de 24,495€ par OCEANE.

Par avis du 13 novembre 2014, l'AMF a décidé de faire application du mécanisme de confrontation des offres dans le respect de leur alternance. A ce titre, elle a décidé de fixer au 1^{er} décembre 2014 à 18 heures, le délai limite au terme duquel Gaillon Invest II et Fidelidade pourront déposer une surenchère visant les titres Club Méditerranée par rapport à l'Offre Global Resorts telle que modifiée le 11 novembre 2014.

Le 1^{er} décembre 2014, Gaillon Invest II & Fidelidade ont relevé leur offre sur Club Méditerranée à 23,50€ par action et 24,82€ par OCEANE.

Le 5 décembre 2014, Global Resorts SAS a relevé son offre sur Club Méditerranée à 24€ par action et 25,35€ par OCEANE.

Le 19 décembre 2014, Gaillon Invest II & Fidelidade ont relevé leur offre sur Club Méditerranée à 24,60€ par action et 25,98€ par OCEANE.

Le 2 janvier 2015, Global Resorts SAS a fait connaître son intention de ne pas surenchérir et de retirer son offre publique.

Par avis du 5 janvier 2015, l'AMF a indiqué qu'elle examinerait dans les conditions habituelles la conformité du projet Gaillon Invest II et qu'elle fixerait le calendrier de cette offre publique.

Capital social

Au 31 octobre 2014, le capital social est de 143 655 948 euros, divisé en 35 913 987 actions de 4 euros chacune entièrement libérée.

Les actions nominatives au nom du même titulaire depuis au moins deux ans (3 962 477 au 31 octobre 2014) bénéficient d'un droit de vote double. Par rapport au 31 octobre 2013, le capital social a augmenté d'un montant de 16 169 692 euros résultant du remboursement en actions des OCEANES (création de 3 872 148 actions nouvelles) ainsi que de l'exercice d'options de souscription d'achat d'actions (création de 170 275 actions nouvelles).

Capital autorisé non émis

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mars 2013 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 2015.

Capital potentiel

Le capital potentiel théorique de Club Méditerranée SA, si toutes les options étaient levées et les bons exercés, serait de 150 968 448 euros correspondant à 37 742 112 actions, soit une dilution de 5,1%. Ces chiffres tiennent compte de l'ensemble des valeurs mobilières restant en circulation au 31 octobre 2014 susceptibles d'entraîner des augmentations de capital dans le futur.

Au 31/10/2014	
Actions existantes	35 913 987
OCEANE (échéance 01/11/2015) ⁽¹⁾	1 126 061
Options de souscription d'actions ⁽²⁾	702 064
Actions potentielles	37 742 112

⁽¹⁾ Sur la base de 1 441 867 OCEANES en circulation au 31/10/2014 avec un ratio de conversion ajusté temporairement à 1,065 obligation pour 1 action suite aux Offres Publiques d'Achat

⁽²⁾ Etant toutefois précisé que 276 162 options ont un prix d'exercice supérieur à 22€

Autorisations financières

Autorisations	Montant maximum / Limite	Durée	Échéance	Utilisations 2013/2014
Emission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses avec maintien du DPS	Capital : 50% du capital social à la date de l'AG ⁽¹⁾ Emprunt : 225 M€	26 mois	06-mai-15	Non utilisée
Emission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses sans DPS, dans le cadre d'une offre au public	Capital : 15% du capital social à la date de l'AG ⁽¹⁾ Emprunt : 225 M€	26 mois	06-mai-15	Non utilisée
Emission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses sans DPS, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier	Capital : 15% du capital social à la date de l'AG ⁽¹⁾ Emprunt : 225 M€	26 mois	06-mai-15	Non utilisée
Emission d'actions ordinaires ou valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature	10% du capital social ⁽¹⁾	26 mois	06-mai-15	Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés	5% du capital social à la date de l'AG ⁽¹⁾	26 mois	06-mai-15	Non utilisée
Réduction de capital par annulation d'actions	10% du capital social par période de 24 mois	18 mois	29-oct-15	Non utilisée

⁽¹⁾ Montant qui s'impute sur le montant de plafond global autorisé : 50% du capital social à la date de l'Assemblée Générale du 7 mars 2013

Evolution du capital depuis le 31 octobre 2009

En Keuros	Capital	Primes liées aux opérations de l'année	Nombre d'actions	Nature de l'opération
31.10.2009	113 126		28 281 408	
	7 709	7 986	1 927 203	Remboursement ORANE
	94	-94	23 608	Attribution actions gratuites
31.10.2010	120 929		30 232 219	
	70		17 777	Remboursement ORANE
	1		80	Conversion OCEANE
31.10.2011	121 000		30 250 076	
	6 258	7 073	1 564 492	Remboursement ORANE
	32	54	7 991	Exercice d'options
31.10.2012	127 290		31 822 559	
	7	18	1 711	Conversion OCEANE
	189	335	47 294	Exercice d'options
31.10.2013	127 486		31 871 564	
	15 489	40 889	3 872 148	Conversion OCEANE
	681	1271	170 275	Exercice d'options
31.10.2014	143 656		35 913 987	

Opérations afférentes aux actions de la société

Rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale Mixte du 7 mars 2013 a, aux termes de la 6^e résolution, autorisé le Conseil d'Administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions dans les conditions prévues dans les dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement n°2273/2003 de la Commission Européenne.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois, soit jusqu'au 6 septembre 2014.

Part maximale du capital – nombre maximal et caractéristiques des titres que la société se propose d'acquérir – prix maximum d'achat

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 social de la Société ou 5% du nombre d'actions composant le capital social de la Société 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'une opération de fusion, de scission ou d'apport.

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.

Objectifs du programme de rachat

Les objectifs de ce programme de rachat sont les suivants :

- l'animation du cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie admise par l'AMF ;
- la couverture de plans d'options réservés aux salariés ou autres allocations d'actions à des salariés ;
- la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5% du nombre d'actions composant le capital social ;
- l'annulation éventuelle des titres acquis ;
- ou tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi.

Contrat de liquidité

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'AMF par décision du 22 mars 2005.

Dans le cadre de l'Offre Publique d'Achat initiée par Gaillon Invest, ce contrat a été suspendu le 27 mai 2013 et a été résilié le 22 juillet 2013.

Evolution de la répartition du capital au cours des 3 derniers exercices

Synthèse des franchissements de seuils légaux et statutaires

Année fiscale	Actionnaire	Date de déclaration	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	
2012	Caisse des Dépôts et des Consignations ⁽¹⁾	07/10/2011	↗ 5% K	1 513 004	5,00%	1 513 004	4,85%	
	Caisse des dépôts	26/10/2011	↗ 5% DDV	1 561 565	5,00%	1 513 004	5,00%	
	Franklin Finance	30/01/2012	↗ 5% K	1 516 000	5,01%	1 516 000	4,88%	
	Franklin Finance	07/02/2012	↗ 5% DDV	1 595 000	5,27%	1 595 000	5,13%	
	GLG Partners	03/01/12 à 01/08/12	↘ de 4% à 1% K et DDV	90 926	0,29%	90 926	0,28%	
	Fosun	10/07/2012	↘ 10% K et DDV	3 172 430	9,96%	5 241 794	15,10%	
2013	FMR (Fidelity)	05/06/2013	↘ 5% DDV	1 773 980	5,57%	1 773 980	4,98%	
		26/06/2013	↘ 5% K	1 578 980	4,96%	1 578 980	4,44%	
	UBS		03/06/2013	↗ 1% K et DDV	465 417	1,46%	465 417	1,32%
			27/06/2013	↗ 2% K et DDV	890 074	2,80%	890 074	2,50%
			23/07/2013	↗ 5% K	1 614 311	5,07%	1 614 311	4,53%
			31/07/2013	↘ 5% K	1 495 895	4,70%	1 495 895	4,19%
			05/08/2013	↗ 5% K	1 654 043	5,19%	1 654 043	4,64%
			06/08/2013	↘ 5% K	1 585 157	4,98%	1 585 157	4,44%
			07/08/2013	↗ 5% K	1 653 840	5,19%	1 653 840	4,64%
	Polygon		08/08/2013	↘ 5% K	1 577 070	4,95%	1 577 070	4,42%
			27/06/2013	↗ 1% K	456 285	1,43%	456 285	1,28%
			24/07/2013	↗ 2% K	645 088	2,03%	645 088	1,81%
			08/08/2013	↗ 3% K et 2% DDV	956 515	3,00%	956 515	2,68%
	Crédit Suisse		08/10/2013	↗ 3% DDV	1 137 586	3,57%	1 137 586	3,18%
			23/07/2013	↗ 5% K	1 642 611	5,16%	1 642 611	4,60%
	Norges Bank		06/08/2013	↗ 5% DDV	1 810 347	5,68%	1 810 347	5,08%
			10/07/2013	↘ 5% K	1 518 216	4,77%	1 518 216	4,26%
	Tyrus Capital		08/07/2013	↗ 5% K	1 629 615	5,12%	1 629 615	4,57%
			25/06/2013	↗ 3% K	1 040 000	3,27%	1 040 000	2,92%
	GLG partners		27/06/2013	↗ 5% K	1 725 000	5,42%	1 725 000	4,85%
			11/03/2013	↗ 1% K	318 230	1,00%	318 230	0,89%
			19/03/2013	↘ 1% K	315 180	0,99%	315 180	0,89%
	Wellington		22/03/2013	↗ 1% K	319 619	1,00%	319 619	0,90%
			18/07/2013	↘ 1% K et DDV	76 447	0,24%	76 447	0,24%
	Moneta		11/03/2013	↗ 3% K	1 061 211	3,33%	1 061 211	2,98%
	2014	Ardian ⁽²⁾	12/09/2014	↘ de 1% à 8% K et de 1 à 7% DDV	0	0,00%	0	0,00%
		Boussard & Gavaudan	30/04/2014	↗ 5% K	1 842 848	5,52%	1 842 848	4,96%
Boussard & Gavaudan		19/05/2014	↘ 5% K	1 489 752	4,46%	1 489 752	4,01%	
Boussard & Gavaudan		13/10/2014	↗ 5% K	1 892 820	5,27%	1 892 820	4,75%	
Boussard & Gavaudan		13/11/2014	↘ 1% K	0	0,00%	0	0,00%	
Caisse des Dépôts et des Consignations		06/08/2014	↘ 5% DDV	1 908 492	5,33%	1 908 492	4,79%	
Cheynes capital		02/05/2014	↘ 1% K	95 814	0,30%	95 814	0,27%	
CNP		17/01/2014	↘ 1% K	205 375	0,64%	205 375	0,73%	
Crédit Suisse		15/05/2014	↘ 5% DDV	1 791 411	5,37%	1 791 411	4,82%	
Credit Suisse		19/05/2014	↘ 5% K	1 468 283	4,40%	1 468 283	3,95%	
Credit Suisse		07/07/2014	↗ 5% K	1 719 460	5,07%	1 719 460	4,54%	
Credit Suisse		04/08/2014	↗ 5% DDV	1 993 984	5,56%	1 993 984	5,01%	
Crédit Suisse		12/12/2014	↘ 5% K et DDV	620 973	1,73%	620 973	1,56%	
Equigest		24/11/2014	↗ 1% K	362 509	1,01%	362 509	0,91%	
Fosun Luxembourg Holdings ⁽²⁾		12/09/2014	↗ 8% K et 7% DDV	2 982 352	8,30%	2 982 352	7,48%	
Global Resorts SAS ⁽³⁾		11/11/2014	↗ 15% K et 14% DDV	2 164 242	6,03%	2 164 242	5,43%	
Global Resorts SAS ⁽⁴⁾		13/11/2014	↗ 15% DDV	6 785 369	18,89%	6 785 369	17,02%	
JP Morgan Chase & Co		18/12/2014	↗ 5% K et DDV	2 247 183	6,25%	2 247 183	5,63%	
Millennium		20/10/2014	↗ 1% K	371 845	1,04%	371 845	0,93%	
Millennium		11/10/2014	↘ 1% K	341 194	0,95%	341 194	0,86%	
Millennium		19/11/2014	↗ 1% K	361 683	1,01%	361 683	0,91%	
Moneta		14/02/2014	↗ 4% K	1 337 772	4,20%	1 337 772	3,75%	
Moneta		14/03/2014	↗ 4% DDV	1 448 580	4,54%	1 448 580	4,06%	
Moneta		24/03/2014	↗ 5% K	1 612 772	5,06%	1 612 772	4,53%	
Moneta		31/07/2014	↘ 5% K	1 767 087	4,92%	1 767 087	4,43%	
Norges Bank		02/04/2014	↘ 2% DDV	628 866	1,95%	628 866	1,75%	
Norges Bank		24/09/2014	↘ 1% K	9 578	0,03%	9 578	0,02%	

6 – INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

Année fiscale	Actionnaire	Date de déclaration	Nature du franchissement	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
2014	Polygon	02/01/2014	↗ 4% K	1 275 560	4,00%	1 275 560	3,57%
	Polygon	28/02/2014	↗ 4% DDV	1 425 603	4,47%	1 425 603	4,00%
	Polygon	13/03/2014	↗ 5% K	1 600 000	5,02%	1 600 000	4,49%
	Polygon	31/03/2014	↘ 5% K	1 600 000	4,97%	1 600 000	4,45%
	Polygon	07/04/2014	↗ 5% K	1 610 000	5,00%	1 610 000	4,48%
	Polygon	29/05/2014	↗ 5% DDV	1 875 452	5,62%	1 875 452	5,05%
	Polygon	10/06/2014	↗ 6% K	2 026 726	6,02%	2 026 726	5,38%
	Polygon	01/07/2014	↗ 7% K et 6% DDV	2 409 366	7,10%	2 409 366	6,36%
	Polygon	05/09/2014	↗ 7% DDV	2 792 922	7,78%	2 792 922	7,00%
	Polygon	17/09/2014	↗ 8% K	2 899 164	8,07%	2 899 164	7,27%
	Polygon	13/10/2014	↗ 8% DDV	3 194 546	8,90%	3 194 546	8,01%
	Polygon	17/10/2014	↗ 9% K	3 246 546	9,04%	3 246 546	8,14%
	Polygon	05/01/2015	↘ 9% K et 8% DDV	3 011 800	8,37%	3 011 800	7,54%
	Strategic Holdings	02/04/2014	↗ 1% K	577 201	1,79%	577 201	1,61%
	Strategic Holdings	03/04/2014	↗ 2% K	703 314	2,19%	703 314	1,96%
	Strategic Holdings	07/04/2014	↗ 2% DDV	770 807	2,40%	770 807	2,15%
	Strategic Holdings	10/04/2014	↗ 3% K	1 028 422	3,20%	1 028 422	2,86%
	Strategic Holdings	14/04/2014	↗ 3% DDV	1 096 631	3,41%	1 096 631	3,05%
	Strategic Holdings	22/04/2014	↗ 4% K	1 303 863	4,05%	1 303 863	3,63%
	Strategic Holdings	28/04/2014	↗ 4% DDV	1 467 270	4,56%	1 467 270	4,08%
	Strategic Holdings	02/05/2014	↗ 5% K et DDV	1 958 345	5,87%	1 958 345	5,27%
	Strategic Holdings	06/05/2014	↗ 6% K	2 023 274	6,06%	2 023 274	5,45%
	Strategic Holdings	09/05/2014	↗ 6% DDV	2 296 110	6,88%	2 296 110	6,18%
	Strategic Holdings	12/05/2014	↗ 7% K	2 414 657	7,23%	2 414 657	6,50%
	Strategic Holdings	14/05/2014	↗ 7% DDV	2 179 711	7,92%	2 179 711	7,12%
	Strategic Holdings	15/05/2014	↗ 8% K	2 777 193	8,32%	2 777 193	7,48%
	Strategic Holdings	19/05/2014	↗ 10% K	3 359 828	10,07%	3 359 828	9,05%
	Strategic Holdings	31/07/2014	↘ de 10% K et 9% DDV	3 556 439	9,92%	3 556 439	8,93%
	Tyrus Capital	24/09/2014	↗ 5% DDV	1 997 368	5,56%	1 997 368	5,01%
	Tyrus Capital	11/10/2014	↘ 3% K	1 075 000	2,99%	1 075 000	2,70%
	UBS	27/11/2013	↗ 5% K	1 650 826	5,18%	1 650 826	4,63%
	UBS	28/02/2014	↗ 5% DDV	1 825 605	5,73%	1 825 605	5,12%
	UBS	22/04/2014	↘ 5% DDV	1 756 233	5,46%	1 756 233	4,89%
UBS	09/05/2014	↗ 5% DDV	1 936 475	5,80%	1 936 475	5,22%	
UBS	15/05/2014	↘ 5% DDV	1 849 260	5,54%	1 849 260	4,98%	
UBS	16/05/2014	↗ 5% DDV	1 879 260	5,63%	1 879 260	5,06%	
UBS	20/05/2014	↘ 5% DDV	1 850 797	5,54%	1 850 797	4,98%	
UBS	27/05/2014	↗ 5% DDV	1 877 083	5,62%	1 877 083	5,06%	
UBS	29/05/2014	↘ 5% DDV	1 848 042	5,54%	1 848 042	4,98%	
UBS	13/06/2014	↗ 5% DDV	1 883 504	5,59%	1 883 504	5,00%	
UBS	03/12/2014	↗ 5% K et DDV	2 406 014	6,70%	2 406 014	6,03%	
UBS	12/12/2014	↘ 5% K et DDV	593 596	1,65%	593 596	1,49%	

(¹) Ce qui se lit : le 07 octobre 2011, la Caisse des dépôts a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil des 5% de capital et détenir 1 513 004 actions soit 5,00% du capital et 1 513 004 droits de vote soit 4,85% des droits de vote.

(²) Le 12 septembre 2014, Ardian a déclaré avoir cédé la totalité de sa participation à Fosun Luxembourg Holdings.

(³) Le 11 novembre 2014, Global Resorts SAS, de concert avec Strategic Holdings, a franchi à la hausse le seuil des 15% du capital et de 14% des droits de vote, détenant 15,93% du capital et 14,35% des droits de vote.

(⁴) Le 13 novembre 2014, Global Resorts SAS, de concert avec Strategic Holdings, a franchi à la hausse le seuil des 15% des droits de vote, détenant 18,89% du capital et 17,02% des droits de vote.

Participation aux Assemblées Générales

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 peut se faire représenter par son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité, par un autre actionnaire ou par toute autre personne physique ou morale de son choix justifiant d'un mandat.

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

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

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

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

Titres au porteur identifiables

Les statuts prévoient que la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement, ou à terme, le droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité des titres détenus par chacun d'eux dans les conditions fixées à l'article L.228-2 du Code de commerce. Il est fait usage chaque année de cette disposition.

Droit de vote double

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

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

Franchissement de seuil - limites statutaires - déclaration à la charge des actionnaires et des intermédiaires

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.

Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la répartition des actions et des droits de vote du Groupe Club Méditerranée depuis 2012.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires que ceux indiqués dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote de la Société au 31 octobre 2014.

A noter que plusieurs actionnaires ont une participation indirecte par « CFD »⁴⁰.

⁴⁰ Un « 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 de l'exercice.

Répartition du capital et des droits de vote

	2012				2013				2014			
	Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote		Nombre de titres		Droits de vote	
	Au 31/10/12	%	Au 31/10/12	%	Au 31/10/13	%	Au 31/10/13	%	Au 31/10/14	%	Au 31/10/14	%
Fosun Property Holdings Limited	3 170 579	9,96%	5 418 130	15,5%	3 170 579	9,9%	6 110 874	17,1%	3 582 677	9,98%	6 753 256	16,9%
Fosun Luxembourg Holdings ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	2 982 352	8,3%	2 982 352	7,5%
AXA Private Equity (devenu Ardian)	2 982 352	9,4%	2 982 352	8,5%	2 982 352	9,4%	2 982 352	8,4%	-	-	-	-
Guo Guangchang	1 851	0,0%	3 702	0,0%	1 851	0,0%	3 702	0,0%	1 851	0,0%	3 702	0,0%
Henri Giscard d'Estaing	1 483	0,0%	1 533	0,0%	1 483	0,0%	1 533	0,0%	1 483	0,0%	1 533	0,0%
Sous-total de concert	-	-	-	-	6 156 265	19,3%	9 098 461	25,5%	6 568 363	18,3%	9 740 843	24,4%
CMVT International (Groupe CDG Maroc)	2 250 231	7,1%	2 250 231	6,4%	2 250 231	7,1%	2 250 231	6,3%	2 250 731	6,3%	2 250 731	5,6%
Rolaco	1 793 053	5,6%	1 793 053	5,1%	1 793 053	5,6%	1 793 053	5,0%	1 793 053	5,0%	1 793 053	4,5%
Benetton	700 000	2,2%	700 000	2,0%	708 000	2,2%	708 000	2,0%	708 000	2,0%	708 000	1,8%
Caisse des Dépôts et Consignations ⁽²⁾	1 908 492	6,0%	1 908 492	5,5%	1 908 492	6,0%	1 908 492	5,3%	1 908 492	5,3%	1 908 492	4,8%
Strategic Holdings	-	-	-	-	-	-	-	-	3 556 439	9,90%	3 556 439	8,9%
Crédit Suisse ⁽³⁾	-	-	-	-	2 266 168	7,1%	2 266 168	6,3%	3 104 731	8,6%	3 104 731	7,8%
UBS AG London ⁽⁴⁾	-	-	-	-	1 577 070	4,9%	1 577 070	4,4%	2 397 906	6,7%	2 397 906	6,0%
Boussard & Gavaudan ⁽⁵⁾	-	-	-	-	1 089 955	3,4%	1 089 955	3,1%	2 015 077	5,6%	2 015 077	5,1%
Moneta	804 010	2,5%	804 010	2,3%	1 149 985	3,6%	1 149 985	3,2%	1 767 087	4,9%	1 767 087	4,4%
Franklin Finance	1 843 200	5,8%	1 843 200	5,3%	1 500 000	4,7%	1 500 000	4,2%	1 500 000	4,2%	1 500 000	3,8%
Air France Finance	635 342	2,0%	635 342	1,8%	635 342	2,0%	635 342	1,8%	635 342	1,8%	635 342	1,6%
GLG Partners LP ⁽⁶⁾	385 350	1,2%	385 350	1,1%	315 222	1,0%	315 222	0,9%	3 401	0,0%	3 401	0,0%
Polygon Global Partners ⁽⁷⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tyrus Capital ⁽⁸⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Millenium ⁽⁹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Institutionnels français ⁽¹⁰⁾	1 991 268	6,3%	2 049 091	5,9%	2 842 411	8,9%	2 900 613	8,1%	2 804 428	7,8%	2 804 500	7,0%
Institutionnels étrangers ⁽¹⁰⁾	9 259 102	29,1%	9 935 154	28,4%	5 216 220	16,4%	5 892 322	16,5%	3 424 808	9,5%	4 100 910	10,3%
Autodétention ⁽¹¹⁾	230 733	0,7%	230 733	0,7%	208 804	0,7%	208 804	0,6%	208 804	0,6%	208 804	0,5%
Salariés	26 700	0,1%	53 400	0,2%	24 800	0,1%	49 600	0,1%	23 270	0,1%	46 540	0,1%
Public et divers ⁽¹⁰⁾	3 838 813	12,1%	3 952 190	11,3%	2 229 546	7,0%	2 344 379	6,6%	1 244 055	3,5%	1 334 608	3,3%
Total	31 822 559	100%	34 945 963	100%	31 871 564	100%	35 687 697	100%	35 913 987	100%	39 876 464	100%

(1) Fosun Luxembourg Holdings a acquis la participation d'Ardian le 12 septembre 2014.

(2) La Caisse des Dépôts et Consignations détient par ailleurs 994 805 OCEANES.

(3) Dont 3 047 821 actions détenues au titre de la couverture des 3 047 821 émis par la banque à destination de ses clients.

(4) Actions détenues au titre de la couverture des CFD émis par la banque à destination de ses clients.

(5) Dont 1 025 811 CFD. Boussard & Gavaudan détient par ailleurs par délégation 252 608 actions et 38 540 CFD.

(6) GLG Partners détient par ailleurs 296 761 CFD.

(7) Polygon détient 3 294 193 CFD.

(8) Tyrus Capital détient 1 997 368 CFD.

(9) Millenium détient 371 845 equity swaps.

(10) Le cas échéant, hors actions et droits de vote sous-jacents aux CFD.

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

Droits de vote simple	35 913 987
Droits de vote double	3 962 477
Total des droits de vote*	39 876 464

* Y compris 208 804 actions détenues par la Société avec droits de vote non exerçables

6.4 • LA COMMUNICATION FINANCIERE

Club Méditerranée informe ses actionnaires de façon régulière et homogène sur l'évolution de ses résultats et sur 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.

6.4.1 Des outils modernes et complémentaires

L'actualité financière, 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 ou sont disponibles sur simple demande. Il s'agit notamment des documents suivants :

- le rapport annuel déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ;
- le rapport financier semestriel ;
- les notes d'opérations financières enregistrées auprès de l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'évolution du cours de l'action de Club Méditerranée ;
- l'avis de convocation à l'Assemblée Générale adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs ;
- Etc...

Par ailleurs, les présentations de résultats aux analystes sont retransmises en direct et en différé (web conférence).

Enfin, 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.

6.4.2 Le Club Actionnaire

Le Club Actionnaire de Club Méditerranée a été créé en 1999 afin de fidéliser et stabiliser les actionnaires individuels en entretenant des relations personnalisées avec ses adhérents. Grâce à des outils de communication modernes et complémentaires, les membres du Club Actionnaire peuvent découvrir ou mieux connaître le Groupe, ses activités, ses résultats ou ses produits.

Au 31 octobre 2014, les actionnaires individuels représentent environ 3,5% de l'actionnariat de Club Méditerranée.

Avantages et services

Un numéro azur pour toute information sur le Groupe Club Méditerranée : 0 810 186 186

Ce numéro azur est une ligne dédiée aux membres du Club Actionnaire. Il est largement diffusé dans la presse, dans le rapport annuel, sur le site internet <http://www.clubmed.com> et sur la carte de membre du Club Actionnaire.

Ce contact permet aux actionnaires de poser au département de la Communication Financière toutes leurs questions d'ordre pratique sur l'action Club Méditerranée, sur les résultats, la stratégie ou l'actualité du Groupe.

Un numéro azur dédié pour les réservations de séjours : 0 810 188 188

Les membres du Club Actionnaire ont à disposition un numéro spécifique pour procéder aux réservations de séjours Club Med. Ce numéro limite leur temps d'attente et leur apporte un service personnalisé.

Devenir membre

Les conditions d'adhésion au Club Actionnaire, qui ont été modifiées le 26/06/2013 et le 09/10/2013, sont les suivantes :

- Etre actionnaire au nominatif ou au porteur ;
- Détenir au moins 20 actions Club Méditerranée ;
- Envoyer un bulletin d'adhésion rempli au Club Actionnaire accompagné d'un justificatif de détention d'actions émis par la banque.

L'adhésion au Club Actionnaire est valable jusqu'à fin mai de chaque année et renouvelable tous les ans.

Après validation de leur adhésion, les nouveaux membres du Club Actionnaire reçoivent une carte leur indiquant leur numéro de GM® et leur rappelant les services auxquels ils ont accès.

6.4.3 Contacts

Relations Investisseurs et Communication financière

11 rue de Cambrai – 75019 Paris

Tél. : + 33 (1) 53 35 30 75

Fax. : + 33 (1) 53 35 32 73

e-mail : investor.relations@clubmed.com

Relations Actionnaires Individuels

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

6.4.4 Liste des informations publiées relatives à l'exercice 2014

21 février 2014 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014

30 avril 2014 : Assemblée Générale des actionnaires

16 mai 2014 : Résultats semestriels 2014

5 septembre 2014 : Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2014

28 novembre 2014 : Résultats annuels 2014





7 - INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 - ASSEMBLEE GENERALE.....	p243
7.1.1 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	
7.2 - AUTRES INFORMATIONS.....	p251
7.2.1 Mandats et honoraires des Commissaires aux Comptes	
7.2.2 Personnes responsables	
7.3 - TABLES DE CONCORDANCE.....	p253
7.3.1 Table de concordance du rapport annuel	
7.3.2 Table de concordance du rapport financier annuel	
7.3.3 Table de concordance RSE	

7.1 • ASSEMBLEE GENERALE

7.1.1 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

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 SOU MIS 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 M. Henri Giscard d'Estaing, Président-Directeur Général

Nature et objet : Indemnité de départ et extension corrélative de la couverture prévoyance et frais de santé

Modalités

A l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Henri Giscard d'Estaing, le Conseil d'Administration du 30 avril 2014 a décidé de maintenir, dans

les mêmes conditions que celles prévalant avant ce renouvellement et rappelées ci-dessous, les engagements relevant des dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce.

1.1. Indemnité de départ

Le Conseil d'Administration avait, 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 de nouvelles modalités d'application de l'indemnité contractuelle de départ dont bénéficie M. Henri Giscard d'Estaing au titre de son contrat de travail. Pour rappel, la dite indemnité avait été mise en place à l'arrivée de M. Henri Giscard d'Estaing en 1997. Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, avait précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ. Il est également rappelé que le contrat de travail de M. Henri Giscard d'Estaing a été maintenu compte tenu de son ancienneté et demeure suspendu pendant toute la durée de ses mandats sans cumul de rémunération.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'indemnité de départ au bénéfice de M. Giscard d'Estaing a été soumise au vote des actionnaires de votre Société et approuvée par ceux-ci lors des Assemblées Générales du 20 février 2009 et du 12 mars 2012.

Dans 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, la rémunération variable annuelle, 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.

Le versement de la rémunération long terme ne sera pas pris en compte dans la base de calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ.

Dans l'hypothèse où M. Henri Giscard d'Estaing viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité Contractuelle de Départ. L'Indemnité Contractuelle de Départ englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention collective d'établissement).

L'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas due si M. Henri Giscard d'Estaing exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité Contractuelle de Départ ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au sein de votre Société.

Cet engagement est subordonné à des objectifs de performance dont la réalisation devra être constatée par le Conseil d'Administration. Le critère de performance retenu est le pourcentage moyen des rémunérations variables versées sur les rémunérations variables cibles servant de calcul aux rémunérations variables versées.

Ce pourcentage correspond à la moyenne des pourcentages de la rémunération variable sur la rémunération variable cible pour chacun des trois derniers exercices clos à la date d'expiration du préavis (la « Période de Référence »).

En application de ce critère de performance :

- l'Indemnité ne sera pas versée si le pourcentage moyen des rémunérations variables sur les rémunérations variables cibles, constaté sur la Période de Référence, est inférieur à 40 % ;
- 50 % de l'Indemnité sera versée si le pourcentage moyen des rémunérations variables sur les rémunérations variables cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 40 % ;
- 100 % de l'Indemnité sera versée si le pourcentage moyen des rémunérations variables sur les rémunérations variables cibles, constaté sur la Période de Référence, atteint 70 % ;
- si le pourcentage moyen des rémunérations variables sur les rémunérations variables cibles, constaté sur la Période de Référence, est supérieur à 40 % mais inférieur à 70 %, la progression du pourcentage de l'Indemnité versée sera linéaire.

Dans le cas où l'indemnité de départ serait versée à M. Henri Giscard d'Estaing, le bénéfice des stock-options sera maintenu après le départ de la Société.

Cet engagement n'a pas eu d'effet au cours de la période comprise entre le 1^{er} mai 2014 et le 31 octobre 2014.

1.2. Extension corrélative de la couverture prévoyance et frais de santé

Le Conseil d'Administration avait, 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.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'indemnité de départ au bénéfice de M. Henri Giscard d'Estaing a été soumise au vote des actionnaires de votre Société et approuvée par ceux-ci lors de l'Assemblée Générale du 12 mars 2012.

M. Henri Giscard d'Estaing bénéficiera ainsi d'une extension de la couverture prévoyance et frais de santé 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.

Il est précisé que cette extension de couverture s'interromprait en cas de nouvelle couverture du même type dont bénéficierait M. Henri Giscard d'Estaing du fait, notamment, d'un nouvel emploi.

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 du montant de l'Indemnité Contractuelle de Départ.

L'extension de la couverture prévoyance et frais de santé décrite ci-dessus est subordonnée à des objectifs de performance dont la réalisation devra être constatée par le Conseil d'Administration. Le critère de performance retenu, qui est le même que celui retenu pour le versement de l'Indemnité Contractuelle de Départ, est le pourcentage moyen des rémunérations variables versées sur les rémunérations variables cibles servant de calcul aux rémunérations variables versées.

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 rémunérations variables annuelles constatées sur les rémunérations variables cibles est au minimum égal à 40 %.

Cet engagement n'a pas eu d'effet au cours de la période comprise entre le 1^{er} mai et le 31 octobre 2014.

2. Avec M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué

a - Nature et objet : Modification des conditions de rémunération

Modalités

A la suite de l'autorisation du Conseil d'Administration du 15 mai 2014, votre Société a conclu le 20 mai 2014 un avenant au contrat de travail de M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué et Directeur Financier, modifiant les conditions de sa rémunération.

La rémunération annuelle de base brute (salaire brut et prime d'expatriation) de M. Michel Wolfovski a été augmentée de 1,9 % à compter du 1^{er} avril 2014 ; cette dernière a ainsi été portée à 387 855 EUR. Cette augmentation correspond à la moyenne de la hausse des rémunérations des collaborateurs de votre Société en 2014, telle que prévue à l'issue des discussions menées avec les représentants du personnel. Par ailleurs, compte tenu du décalage de la rémunération annuelle totale de M. Michel Wolfovski par rapport au marché (source cabinet indépendant Hay), le taux de rémunération annuelle variable cible de M. Michel Wolfovski a été porté à 80 % de sa rémunération annuelle de base (initialement de 70 %), et ce à compter de l'exercice 2013-2014. La répartition de la rémunération variable reste inchangée : 30 % part individuelle, 70 % part entreprise (performance groupe).

b - Nature et objet : Indemnité de départ

Modalités

A l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur Général Délégué de M. Michel Wolfovski, le Conseil d'Administration du 30 avril 2014 a décidé de maintenir, dans les mêmes conditions que celles prévalant avant ce renouvellement et rappelées ci-dessous, l'engagement relevant des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration avait, 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 de nouvelles modalités d'application de l'indemnité de départ déjà en vigueur et qui serait due à M. Michel Wolfovski. Pour rappel, la dite indemnité a été mise en place en 2000. Le Conseil d'Administration, lors de ses séances des 5 mai 2009 et 3 mars 2011, avait précisé les modalités d'application de ladite indemnité de départ.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cet engagement au bénéfice de M. Michel Wolfovski a été soumis au vote des actionnaires de votre Société et approuvé par ceux-ci lors des Assemblées Générales du 20 février 2009 et du 12 mars 2012.

Dans le cas où M. Michel Wolfovski viendrait 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 ») équivalant à deux années de rémunération brute. 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, la rémunération variable annuelle, 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.

Le versement de la rémunération long terme ne sera pas pris en compte dans la base de calcul de l'Indemnité.

Il est toutefois précisé que, dans l'hypothèse où M. Michel Wolfovski viendrait à renoncer de son propre fait à l'un des éléments énumérés ci-dessus composant sa rémunération, fixe ou variable, versé tant au titre du contrat de travail que des mandats sociaux, il ne serait pas tenu compte de cette renonciation pour le calcul des deux années de rémunération brute servant de base au calcul de l'Indemnité.

L'Indemnité englobera l'ensemble des indemnités qui lui seraient dues à la cessation de ses fonctions, salariées ou non, et notamment au titre de son solde de tout compte (en particulier l'indemnité compensatrice de préavis non travaillé et l'indemnité de licenciement telle qu'elle résulte de la convention collective d'établissement).

L'Indemnité ne sera pas due si M. Michel Wolfovski exerce de nouvelles fonctions à l'intérieur du groupe ou a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite. L'Indemnité ne sera pas non plus due en cas de mise à la retraite donnant lieu au versement de l'indemnité de départ en retraite dans les conditions habituellement en vigueur au sein de votre Société.

Cet engagement est subordonné à des objectifs de performance dont la réalisation devra être appréciée par le Conseil d'Administration, et dont les modalités de détermination sont identiques à celles applicables à M. Henri Giscard d'Estaing, telles que décrites au paragraphe 1.1 de la première partie du présent rapport.

Cet engagement n'a pas eu d'effet au cours de la période comprise entre le 1^{er} mai et le 31 octobre 2014.

3. Avec la Société de Promotion et de Financement Touristique Carthago

Personne concernée

M. Michel Wolfovski (Directeur Général Délégué)

Nature et objet : Protocole de résiliation anticipée du bail du village de Djerba La Fidèle (Tunisie)

Modalités

A la suite du Conseil d'Administration du 15 septembre 2014, votre Société a conclu le 15 octobre 2014 un protocole de résiliation anticipée du bail du village de Djerba La Fidèle (Tunisie) avec la Société de Promotion et de Financement Touristique Carthago.

Le montant de l'indemnité d'occupation et de l'indemnité compensatrice de résiliation pris en charge par votre Société au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2014 s'élève à 12 611 200 TND.

4. Avec le Groupe Rolaco**Personnes concernées**

Mme Christina Jeanbart (Administrateur), Vice-Présidente de Rolaco Group Services S.A. et Mme Lama Al Sulaiman (Administrateur), Administrateur de Rolaco Holding S.A. et de Rolaco Trading

a - Nature et objet : Deuxième avenant au bail 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'un contrat de bail, à louer cet ensemble immobilier pour une durée de vingt ans à compter du 1^{er} mai 1999 sur la base d'un loyer annuel de 1 500 000 CHF, indexé sur le prix des séjours.

Le Conseil d'Administration avait, lors de sa séance du 8 juin 2006, autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de bail précité prévoyant notamment la rénovation du village de Villars-sur-Ollon et l'augmentation du loyer.

A la suite du Conseil d'Administration du 5 décembre 2013, votre Société a conclu le 8 août 2014 un deuxième avenant au contrat de bail en vue notamment de modifier la clause d'indexation du loyer proportionnellement à la variation entre la moyenne arithmétique des prix séjours hiver et la moyenne arithmétique des prix séjours hiver de l'année précédente (au lieu d'une indexation sur la moyenne des prix séjours hiver/été), et ce à compter du 1^{er} novembre 2014.

Le loyer pris en charge sur l'exercice clos le 31 octobre 2014 s'élève à 3 500 000 CHF hors taxes et hors charges.

b - Nature et objet : Quatrième avenant au contrat de management du village de Sinaï Bay

Modalités

A la suite de l'autorisation du Conseil d'Administration du 8 janvier 2010, votre Société avait conclu :

- (i) avec la société Med Tabo for hotels S.A.E, dont le groupe Rolaco est indirectement actionnaire, 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 (5 000 000 EUR par an pour les 4 premiers exercices). Un avenant n° 3 au contrat relatif au changement de définition de l'exercice fiscal a été conclu le 30 novembre 2010 et un avenant n° 4, conclu dans le contexte de la fermeture temporaire du village, relatif principalement à la prorogation de la durée de garantie de l'excédent brut d'exploitation (gross operational profit) sur un montant minoré, a été conclu le 30 septembre 2014 ;

- (ii) avec la société Med Tabo 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 Tabo for hotels S.A.E et PROPARGO, le 20 octobre 2010, un accord de paiement direct (Direct Payment Agreement) au terme duquel votre Société s'engage principalement à verser les sommes dues à la société Med Tabo 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 Tabo for hotels S.A.E et la succursale égyptienne de votre Société, le 8 octobre 2010, un Bridging Agreement relatif à l'exécution du contrat de management et du contrat de promotion et de commercialisation, permettant notamment à votre Société de retenir sur le chiffre d'affaires dû au propriétaire du village certains montants dont sa rémunération.

A la suite de l'autorisation initiale du Conseil d'Administration du 8 janvier 2010, votre Société a conclu le 30 septembre 2014 un quatrième avenant au contrat de management du 18 février 2007 dans le contexte de la fermeture temporaire du village. Cet avenant prévoit principalement la prorogation de la durée de garantie de l'excédent brut d'exploitation (gross operational profit) sur un montant minoré et a fait l'objet d'un réexamen par le Conseil d'Administration.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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 151 671 EUR au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014.

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 des Conseils d'Administration du 3 mars 2011 puis du 30 avril 2014 ayant reconduit M. Henri Giscard d'Estaing dans ses fonctions de Président-Directeur Général, s'est par conséquent poursuivie pendant l'exercice clos le 31 octobre 2014.

3. 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 sa rémunération.

La rémunération de M. Michel Wolfovski liée à son contrat de travail s'est décomposée, du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2014, 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.

Cette convention s'est poursuivie jusqu'au 20 mai 2014, date à laquelle un nouvel avenant au contrat de travail a été conclu, tel que décrit au paragraphe 2.a) de la première partie du présent rapport.

4. Avec le Groupe Rolaco**Personnes concernées**

Mme Christina Jeanbart (Administrateur), Vice-Président de Rolaco Group Services S.A. et Mme Lama Al Sulaiman (Administrateur), Administrateur de Rolaco Holding S.A. et de Rolaco Trading

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.

Le loyer total pris en charge au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014 s'élève à 4 359 138 EUR hors taxes et hors charges.

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 2014 s'élève à 30 000 EUR hors taxes.

c - Nature et objet : Contrat de management du village de Sinaï Bay (Egypte) et contrats de promotion et de commercialisation.

Comme indiqué au paragraphe 4.b) de la première partie du présent rapport, un quatrième avenant au contrat de management du 18 février 2007 a été conclu le 30 septembre 2014 ; les modalités de cette convention et de ses avenants, approuvés par votre Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, sont décrits dans ce même paragraphe.

d - Nature et objet : Contrat de location de l'ensemble immobilier de Villars-sur-Ollon (Suisse)

Comme indiqué au paragraphe 4.a) de la première partie du présent rapport, un deuxième avenant à ce contrat de bail a été conclu le 8 août 2014 ; les modalités de cette convention et de son premier avenant, approuvés par votre Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, ainsi que les effets sur l'exercice clos le 31 octobre 2014, sont décrits dans ce même paragraphe.

5. Avec la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc

Personnes concernées

CMVT International (Administrateur), représentée par M. Amine Benhalima, filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc et M. Anass Houir Alami (Administrateur jusqu'au 30 avril 2014), Président non exécutif de CMVT International et Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc.

a - 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.

Les accords suivants ont été signés le 28 mai 2012 :

- (i) un contrat de gestion hôtelière (« Management Agreement ») ;
- (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 » ;
- (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.

Les deux premiers contrats n'ont donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014. Le contrat d'assistance technique est en cours d'exécution mais n'a fait l'objet d'aucune facturation au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014. En effet, comme prévu par le contrat, la première facturation et le premier paiement n'interviendront qu'à l'issue de l'exécution de la phase 1 de la mission de consultant.

b - Nature et objet : Contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée 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 clos le 31 octobre 2012. La Société Immobilière de la Mer a réglé à votre Société un montant 3 569 709 MAD correspondant à 60 % du montant total, les 40 % restant seront versés lors de la réception définitive des travaux. Ces contrats n'ont pas donné lieu à de nouvelles facturations au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014.

c - 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 des projets de construction et aménagement des villages de Yasmina, Marrakech La Palmeraie et d'Agadir avec la Société Immobilière de la Mer, la structure développée en partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc et qui a pour objectif de regrouper les actifs marocains exploités par votre Société au Maroc.

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 a été signé le 24 septembre 2011.

Le loyer pris en charge pour l'ensemble des villages exploités par votre Société au Maroc, y compris le village de Marrakech La Medina, s'est élevé à 129 295 224 MAD hors taxes au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014.

d - Nature et objet : Protocole visant à la reprise de l'exploitation du village de La Medina (Maroc) et avenant au bail

Modalités

Le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 8 novembre 2012, autorisé la signature :

- (i) d'un protocole d'accord entre votre Société et la Société Immobilière de la Mer, filiale du groupe Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc, titulaire d'un bail sur le village de La Medina auprès du Régime Collectif d'Allocation de Retraite, et bailleur de votre Société sur ce même site ;
- (ii) d'un avenant au contrat de bail du village de La Medina.

Le protocole, aux termes duquel les parties s'engagent à collaborer de bonne foi en vue d'étudier conjointement les modalités de mise en pratique des différentes options visant à la reprise de l'exploitation du village, a été signé le 6 mars 2013. A ce jour, votre Société prend en charge les loyers comme indiqué dans le paragraphe 4.c) ci-avant portant sur les travaux de construction entrepris avec la Société Immobilière de la Mer.

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

Personnes concernées

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

Nature et objet : Engagement d'indemnisation en cas de mise en cause de responsabilité.

Modalités

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 2014.

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

Nature et objet : Indemnité de départ et extension corrélative de la couverture prévoyance et frais de santé

Modalités

Les engagements relatifs à l'indemnité de départ et à l'extension corrélative de la couverture prévoyance et frais de santé pris au bénéfice de M. Henri Giscard d'Estaing, tels que

décrits au paragraphe 1. de la première partie du présent rapport et approuvés par votre Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, n'ont pas eu d'effet au cours de la période comprise entre le 1^{er} novembre 2013 et le 30 avril 2014.

Comme indiqué dans ce paragraphe, il vous est proposé de réitérer votre approbation de ces engagements, que le Conseil d'Administration du 30 avril 2014 a décidé de maintenir, dans les mêmes conditions que celles prévalant avant le renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Henri Giscard d'Estaing.

3. Avec M. Michel Wolfovski, Directeur Général Délégué

Nature et objet : Indemnité de départ

Modalités

L'engagement relatif à l'indemnité de départ pris au bénéfice de M. Michel Wolfovski, tel que décrit au paragraphe 2.b) de la première partie du présent rapport et approuvé par votre Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, n'a pas eu d'effet au cours de la période comprise entre le 1^{er} novembre 2013 et le 30 avril 2014.

Comme indiqué dans ce paragraphe, il vous est proposé de réitérer votre approbation de cet engagement, que le Conseil d'Administration du 30 avril 2014 a décidé de maintenir, dans les mêmes conditions que celles prévalant avant le renouvellement du mandat de Directeur Général Délégué de M. Michel Wolfovski.

4. Avec le Groupe Rolaco

Personnes concernées

Mme Christina Jeanbart (Administrateur), Vice-Présidente de Rolaco Group Services S.A. et Mme Lama Al Sulaiman (Administrateur), Administrateur de Rolaco Holding S.A. et de Rolaco Trading

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 cinq 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.

Ce contrat n'a pas donné lieu à application au cours de l'exercice clos le 31 octobre 2014.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 décembre 2014,

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

DELOITTE & ASSOCIES

Jean-Pierre LETARTRE

Jean-François VIAT

7.2 • AUTRES INFORMATIONS

7.2.1 Mandats et honoraires des Commissaires aux Comptes

7.2.1.1. 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 7 mars 2013 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 2018.

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 7 mars 2013 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 2018.

Commissaires aux Comptes suppléants

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. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 7 mars 2013 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 2018.

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. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 7 mars 2013 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 2018.

7.2.1.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros)

	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte			
	2014		2013		2014		2013	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
<u>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</u>								
Emetteur	449	47,1%	444	50,6%	364	60,8%	359	54,7%
Filiales intégrées globalement	419	43,9%	383	43,6%	183	30,6%	188	28,7%
<u>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</u>								
Emetteur	19	2,0%	8	0,9%	37	6,2%	47	7,2%
Filiales intégrées globalement					0,0%		13	2,1%
Sous-total	887	93,0%	835	95,1%	584	97,5%	607	92,5%
<u>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</u>								
Juridique, fiscal, social	67	7,0%	43	4,9%	15	2,5%	49	7,5%
Autres								
Sous-total	67	7,0%	43	4,9%	15	2,5%	49	7,5%
Total des honoraires	954	100%	878	100%	599	100%	656	100%

7.2.2 Personnes responsables

Responsable du rapport annuel

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 Financière

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

Attestation du responsable du rapport annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent rapport annuel 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 60) 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 auxquels 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Fait à Paris, le 12 janvier 2015

Le Président-Directeur Général

Henri Giscard d'Estaing

7.3 • TABLES DE CORRESPONDANCE

7.3.1 Table de concordance du rapport annuel

RAPPORT ANNUEL (en ligne sur www.clubmed-corporate.com)

Le Groupe est concerné par l'article L451-2 du Code monétaire et financier et respecte les obligations prévues par cet article.

Ce document regroupe les éléments du document de référence, du rapport financier annuel, du rapport de gestion, les éléments du rapport du Président du Conseil d'Administration en matière de gouvernement d'entreprise ainsi que les honoraires des Commissaires aux Comptes.

Les informations suivantes sont incluses par références dans le rapport annuel :

- Le rapport d'activité, les comptes consolidés et les comptes annuels de Club Méditerranée ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents pour l'exercice 2011-2012 tels que présentés sur les pages 28 à 37, pages 129 à 178, pages 181 à 207 du document de référence déposé auprès l'Autorité des Marchés Financiers le 24 janvier 2013.

- Le rapport d'activité, les comptes consolidés et les comptes annuels de Club Méditerranée ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents pour l'exercice 2012-2013 tels que présentés sur les pages 57 à 67, pages 127 à 175, pages 176 à 205 du document de référence déposé auprès l'Autorité des Marchés Financiers le 31 janvier 2014.

Afin de faciliter la lecture du rapport annuel, la table de concordance suivante renvoie aux principales rubriques exigées par l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004 pris en application de la Directive dite « Prospectus ».

1. Personnes responsables

1.1. Nom et fonction des personnes responsables	252
1.2. Attestation des personnes responsables	252

2. Contrôleurs légaux des comptes

2.1. Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	251
2.2. Démission, mise à l'écart ou non désignation	n/a

3. Informations financières sélectionnées

3.1. Informations financières historiques sélectionnées	5 ; 15-16
3.2. Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	n/a

4. Facteurs de risques

	41
--	----

5. Informations concernant l'émetteur

5.1. Historique et évolution de la Société

5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	223
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	223
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	223
5.1.4. Siège social et forme juridique	223
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	9

5.2. Investissements

7 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

5.2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	68 ; 159 ; 182
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
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	12-16 ; 61-72
6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	n/a
6.2. Principaux marchés	10 ; 17
6.3. Événements exceptionnels	70
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	70
6.5. Position concurrentielle	10 ; 42
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	187-189
7.2. Liste des filiales importantes	187-189
8. Propriétés immobilières, usines, équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées, y compris les propriétés immobilières louées, et toute charge majeure pesant dessus	13-14 ; 68 ; 148 ; 159
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation faite des immobilisations corporelles	44 ; 75
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	61-71 ; 140-142
9.2. Résultat d'exploitation	65
9.2.1. Facteurs importants	61
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires nets ou des produits nets	62 ; 145
9.2.3. Stratégie ou facteur ayant ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	17-19
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	142 ; 163-166
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	68-69 ; 141 ; 182
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	140 ; 172-173
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	69 ; 177-178
10.5. Sources de financement attendues	n/a
11. Recherche et développement, brevets et licences	
n/a	
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances	10 ; 70
12.2. Tendance susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	10 ; 70

13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Déclaration énonçant les principales hypothèses de détermination	n/a
13.2. Rapport des contrôleurs légaux relatif aux prévisions ou estimations du bénéfice	n/a
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration	30-34
14.2. Conflits d'intérêts	34
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	35-40
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	35-40 ; 168-169
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	23-34
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	27-28
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	27 ; 35
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	180
17.2. Participation et stock-options	39 ; 166-167
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	237
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	237
18.2. Existence de droits de vote différents	235 ; 237
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	228-229
19. Opérations avec des apparentés	71 ; 183-184
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	62
20.2. Informations financière pro forma	n/a
20.3. Etats financiers	137-189 ; 191-218
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	190 ; 219
20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	252
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	57 ; 243-250
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	239
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
20.7. Politique de distribution des dividendes	227

20.7.1. Montant du dividende par action pour permettre les comparaisons quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	227
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	45-46
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	70
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	229-230
21.1.1. Montant du capital souscrit	229-230
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	237
21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	229-230
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	231
21.2. Actes constitutifs et statuts	223-224
21.2.1. Objet social de l'émetteur et emplacement de l'énonciation dans l'acte constitutif et les statuts	223
21.2.2. Disposition concernant les membres de ses organes d'administration, de direction ou de surveillance	23
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	235
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	235
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	235-236
21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	n/a
22. Contrats importants	11 ; 69 ; 156 ; 174
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1. Déclaration ou rapport d'expert	n/a
23.2. Attestation en provenance d'une tierce partie	133-134
24. Documents accessibles au public	238-239
25. Informations sur les participations	187-189 ; 215-216

7.3.2 Table de concordance du rapport financier annuel⁴¹

1. Comptes annuels	191-218
2. Comptes consolidés	137-189
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	219
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	190
5. Rapport de gestion	61-72
<i>5.1. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière, principaux risques et incertitudes, politique de gestion des risques financiers</i>	61-72 ; 41-46
<i>5.2. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital</i>	229-231
<i>5.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</i>	71 ; 228-229
<i>5.4. Rachats d'actions propres</i>	232
<i>5.5. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion</i>	252
6. Honoraires des Commissaires aux Comptes	186 ; 251
7. Rapport du Président du Conseil d'administration	47-56
8. Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	57

⁴¹ Conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF

7.3.3. Table de correspondance RSE

Reporting social, sociétal et environnemental**Table de correspondance avec les obligations du Grenelle 2 (article 225)**

Informations RSE requises par la loi Grenelle II	DDR Club Méditerranée 2014
Informations sociales	
Emploi : effectifs, embauches et licenciement, rémunérations et évolution	Chapitre 4.2.1 - Emploi
Organisation du travail et absentéisme	Chapitre 4.2.2 - Organisation du temps de travail
Relations du travail, dialogue social, bilan des accords collectifs	Chapitre 4.2.3 - Relations sociales
Santé et sécurité, accidents du travail, maladies professionnelles	Chapitre 4.2.4 - Santé et sécurité
Formation : politiques et nombre d'heures de formation	Chapitre 4.2.5 - Formation et développement des talents
Egalité de traitement et lutte contre les discriminations	Chapitre 4.2.6 - Egalité de traitement
Promotion des droits et respect de l'OIT	Chapitre 4.2.7 - Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT
Informations sociétales	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Chapitre 4.3.1 - Communautés : respecter et contribuer
Relations entretenues avec les parties prenantes	Chapitre 4.1.2 - Prises en compte des parties prenantes et modalités de définition des enjeux-clés
Sous-traitance et fournisseurs	Chapitre 4.3.2 - Achats durables
Loyauté des pratiques	Chapitre 2.2.2.1.1 - Risques stratégiques et opérationnels
Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	Chapitre 4.3.2 - Achats responsables Chapitre 4.3.3 - Clients : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	Chapitre 4.3.3 - Clients : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable
Actions engagées en faveur des droits de l'homme.	Chapitre 4.3.4 - Récapitulatif des actions engagés en faveur des droits de l'Homme
Informations environnementales	
Politique générale en matière environnementale	Chapitre 4.4.1- Enjeux, organisation et démarches d'éco-certification
Pollution et gestion des déchets	Chapitre 4.4.2 - Pollution et gestion des déchets
Utilisation durable des ressources	Chapitre 4.4.3 - Utilisation durable des ressources
Changement climatique	Chapitre 4.4.4 - Changement climatique
Protection de la biodiversité	Chapitre 4.4.5 - Protection de la biodiversité

Reporting social, sociétal et environnemental

Table de correspondance avec les guidelines de la GRI 4 (Global Reporting Initiative)

Informations RSE de la GRI 4	indicateurs GRI G4 publiés	chapitre du DDR 2014
Éléments généraux d'information		
Stratégie et analyse	G4-1, G4-2	
Profil de l'organisation	G4-3 à G4-10, G4-13 à G4-16	message du président 1.3 présentation des activités
Aspects et périmètres pertinents identifiés	G4-17 à 23	4.1.2 parties prenantes et enjeux-clés
Implication des parties prenantes	G4-24 à 26	6.1 renseignements généraux sur la société
Profil du rapport	G4-28 à 33	4.2 rapport social
Gouvernance	G4-34, 45, 46, 51, 52	4.5 indicateurs sociaux
Ethique et intégrité	G4-56	
Éléments spécifiques d'information des aspects pertinents		
Economie		
Performance économique	G4-EC1 G4-EC4	4.4.4 Changement climatique 5.1.2 Comptes consolidés (aides publiques reçues)
Impacts économiques indirects	GA-EC3	4.3.1.2 Contribution locale
Pratiques d'achat	G4-EC9	4.3.2.3 Partenariat Agrisud
Environnement		
Matières premières	G4-EN1	4.3.2.2 Politique d'achats responsables
Energies	G4-EN3 à 6	4.4.3.2 Energies (+4.5.3 indicateurs)
Eau	G4-EN8 à 10	4.4.3.1 Eau (+4.5.3 indicateurs)
Biodiversité	G4-11 à 13	4.4.5 Biodiversité (+4.5.3 indicateurs)
Emissions	G4-EN15 à 19	4.4.4.2 Emissions GES (+4.5.3 indicateurs)
Effluents et déchets	G4-EN22 à 23	4.4.3.1 Eau / 4.4.2.2 Déchets (+4.5.3 indicateurs)
Produits et services	G4-EN27	4.4.1.4 Certification Green Globe
Conformité	G4-EN29	4.4.1 Enjeux et engagements clés
Transport	GA-EN30	4.4.4.2 Emissions GES (+4.5.3 indicateurs)
Social		
Emploi	G4-LA1	4.2.1 Emploi (+4.5.1 indicateurs)
Santé et sécurité au travail	G4-LA6 à 7	4.2.4 Santé et sécurité
Formation et éducation	G4-LA9 à 11	4.2.5 Formation et développement des talents (+4.5.1 indicateurs)
Diversité et égalité des chances	G4-LA12	4.2.6 Égalité de traitement (+4.5.1 indicateurs)
Droit de l'Homme		
Travail des enfants	G4-HR5	4.2.7 Promotions et respect de l'OIT
Travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	4.2.7 Promotions et respect de l'OIT
Droits des peuples autochtones	G4-HR8	4.3.4 Recapitulatif des actions en faveur des DH
Société		
Lutte contre la corruption	G4-DMA	2.3.1.1 Risques stratégiques opérationnels
Responsabilité liée aux produits		
Santé et sécurité des consommateurs	G4-DMA	4.3.3 Clients : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable
Étiquetage des produits et services	G4-DMA, G4-PR3	4.3.3.1 Communication clients / 4.4.4. GES
Communication et marketing	G4-PR7	4.3.3.1 Communication responsable vers les clients
Vie privée des clients	G4-PR8	





8- GLOSSAIRE

Activité	<p>L'activité est répartie entre 3 BU's :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Europe-Afrique</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ FBS : BU commerciale des marchés matures en Europe, France, Benelux et Suisse ▪ NMEA : BU commerciale des marchés en développement en Europe (UK, Allemagne, Russie, Italie...), en Afrique (Afrique du Sud...) et au Moyen-Orient (Israël, Turquie...) ▪ BU opérations Europe-Afrique - <u>Amériques</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ AMN : BU commerciale et villages Amérique du Nord ▪ AML : BU commerciale et villages Amérique du Sud - <u>Asie</u> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
ARO	Autre Résultat Opérationnel : il comprend notamment les coûts relatifs à des restructurations, l'ensemble des litiges, les conséquences d'événements naturels.
Business Unit (BU)	Niveau de regroupement d'activité au sein d'une zone géographique.
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>
CAPEX	<p>Capital Expenditure</p> <p>Le capex est constitué des immobilisations (corporelles, incorporelles et financières) engagées sur la période auxquelles sont ajoutées la variation de dettes fournisseurs d'immobilisations : le Capex est donc le cash outflow net sur la période.</p>
Chiffre d'affaires	<p>Volume d'activité (BV) hors taxes + chiffre d'affaires hors taxes réalisé en village dans la zone concernée – Volume d'activité (BV) généré sur les villages managés - Fees versés par le propriétaire des villages managés.</p>
Code AFEP-MEDEF	Code sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF.
Comparable	<p>Données exprimées sur la base d'un taux de change identique.</p> <p>Il s'agit de convertir les données des périodes antérieures au taux de change de la période courante</p>
Dettes Nette	Dettes financières diminuées de la trésorerie disponible.
EBITDA	Earning Before Interests, Taxes, Depreciation : ROC villages avant dotations aux amortissements.
EBITDAR	Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Rents : ROC villages avant loyers et amortissements.
Effet mix prix	<p>Impact combiné de trois phénomènes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution du prix de commercialisation d'un séjour et du transport correspondant - Evolution de la répartition des clients adultes / enfants dans les villages sur le revenu moyen - 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).
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, de clients transportés etc...
ETP	<p>Equivalent Temps Plein.</p> <p>Mode de comptabilisation des effectifs (différent du Manpower qui correspond aux effectifs inscrits).</p>

GE	Un Gentil Employé est un collaborateur de Club Méditerranée, originaire du pays où le village se trouve. Son métier est sédentaire et il a un statut différent de celui du GO.
GM®	Gentil Membre : client de Club Méditerranée.
GMT	GM Transporté : client de Club Méditerranée ayant acheté un forfait-séjour incluant le transport.
GO®	Un Gentil Organisateur est un collaborateur de Club Méditerranée qui est en contact direct avec le client. Le GO est avant tout un créateur de lien au sein du village.
JH	Journée hôtelière : Utilisation d'un lit et de l'ensemble des installations par un client pendant une journée. Cet indicateur combine le nombre de clients et leur durée de séjour.
JHT	Journées hôtelières totales.
Marge sur Coûts Variables	Différence entre le chiffre d'affaires et les coûts variables (achats de transport, commissions, coûts variables opération, achats, coûts directs commerciaux).
ROC Villages	Résultat Opérationnel Courant activité villages : il comprend l'ensemble des produits et des charges directement liés à l'exploitation de nos activités.
ROC Patrimoine	Résultat Opérationnel Courant gestion du Patrimoine : il comprend les coûts relatifs à des variations de périmètre (plus ou moins-values sur cessions, coûts de sortie), l'ensemble des coûts associés aux projets d'ouverture de sites, les coûts des activités Construction, Développement et V&C et les charges d'impairment.
REVPAB	Revenue Per Available Bed : total chiffre d'affaires HT village par zone réceptrice hors transport / capacité.
Taux d'occupation	Rapport exprimé en % entre le nombre de JH vendues et la capacité globale du village. Il permet d'apprécier l'optimisation du remplissage des villages.
Ventes directes	Ventes réalisées par une structure interne Club Méditerranée (agences, call centers, Club Med Affaires, Internet...).
Ventes indirectes	Ventes réalisées par un intermédiaire (réseau franchisé, du croire ou non du croire).
Villages Managés	Exploitation liant Club Méditerranée et le propriétaire au travers d'un contrat de management. Le Club Méditerranée perçoit une commission permettant de rétribuer les entités de vente.
Volume d'activité Village	"Montant des prestations TTC (vendues hors place) payé par le client, le volume d'activité(BV) est exprimé par pays (ou zone) émetteur = BV + local revenues + TVA + autres revenus (assurances, frais d'annulation...)"
Vision Emetteur	Activité du pays de vente ou de la zone commerciale.
Vision Récepteur	Activité du village en tant qu'entité.

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

CMSA	Club Méditerranée SA
DRH	Direction des Ressources Humaines
ETP	Equivalent Temps Plein
ICPE	Installation Classée pour la Protection de l'Environnement
GES	Gaz à Effet de Serre
GG	Green Globe Certification
GGT	Green Globe Trotter
GGK	Green Globe Keeper
GGC	Green Globe Coordinateur
GRI	Global Reporting Initiative
OIT	Organisation Internationale du Travail
RSE	Responsabilité Sociale Sociétale et Environnementale de l'Entreprise
TPE	Très Petits Exploitants
UDT	Université des Talents (interne au Club Méditerranée)
WRI	World Resources Institute

CLUB MÉDITERRANÉE SA

11, rue de Cambrai 75957 Paris Cedex 19 – France Tél : +33.1.53.35.35.53 - Fax : +33.1.53.35.36.16 - www.clubmed.com

Société Anonyme au capital de 143 655 948 € - 572 185 684 RCS Paris - Licence IM075100307 - N° TVA intracom : FR56 572185684

RCP n° AA.992.497 Générali Assurances IARD

7 Bd Haussmann - F-75456 Paris Cedex 9 - Garantie Financière APS, 15 av Carnot - F-75017 Paris