

## INFORMATIONS SUR LES QUESTIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

### POLITIQUE DEVELOPPEMENT DURABLE

#### Vision et ambition

En 2012, après un travail de concertation avec ses parties prenantes, le Groupe a formalisé sa politique Développement Durable pour guider ses plans d'actions. Ce programme rappelle ses responsabilités en la matière et ses engagements pour contribuer au développement d'un tourisme durable en :

- concevant des sites qui bénéficient de l'environnement naturel et culturel des régions dans lesquels le Groupe s'implante tout en le préservant ;
- proposant des vacances avec des moments privilégiés de reconnexion à la nature et aux autres ;
- contribuant au développement social et économique des territoires d'accueil.

Pour réaliser cette ambition, le Groupe s'appuie sur quatre valeurs fortes : proximité, exemplarité, intégration et innovation.

2013 a été marquée par un nouvel élan insufflé par la mise en place du plan Groupe WIN 2016. Une réflexion menée en début d'année avec l'ensemble des top managers a permis de confirmer la stratégie mise en place en 2012 et de définir les axes de travail prioritaires les plus contributifs. Les plans d'actions concernent d'une part le renforcement du socle opérationnel et d'autre part des initiatives nouvelles destinées à intégrer le développement durable dans la proposition de séjour faite aux clients.

Pour la première catégorie, il s'agit de poursuivre et de solidifier le pilotage opérationnel des actions qui constituent les fondamentaux de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe : labellisation, management environnemental, achats responsables, reporting. Pour la seconde, il s'agit de définir des initiatives nouvelles,

orientées vers les clients, sur des sujets qui enrichissent leur expérience de séjour notamment dans leur rapport à l'environnement naturel et qui augmentent également leur sensibilité aux questions environnementales.

*Intégralité de la politique Développement durable disponible sur [www.groupepvc.com](http://www.groupepvc.com)*

#### Organisation

La mise en œuvre de la stratégie développement durable du Groupe est pilotée par la Direction du Développement Durable, rattachée au Directeur Général Adjoint, membre du Comité de Direction Générale du Groupe. Elle traite plus directement le volet environnemental et le volet sociétal de la démarche et travaille en collaboration étroite avec la Direction des Ressources Humaines sur le volet social.

La Direction du Développement durable intervient auprès de l'ensemble des départements clés afin de :

- définir les objectifs annuels et accompagner la mise en œuvre des plans d'actions qui en découlent ;
- insuffler au sein des équipes opérationnelles les innovations produits axés sur l'expérience client autour du développement durable ;
- collecter, consolider et vérifier les indicateurs extra-financiers définis dans le Protocole de Reporting Groupe, et mettre à jour ce dernier en fonction des évolutions des processus et outils.

Par ailleurs, la Direction du Développement Durable pilote la démarche de labellisation Clef Verte et l'outil de management du développement durable BESTI.

### RESPONSABILITÉ SOCIALE

#### Vision et ambition

La masse salariale représente 12 % du Chiffre d'Affaires Groupe. Le Groupe place la gestion des ressources humaines au cœur de sa stratégie de transformation et d'amélioration de sa performance économique et sociale.

Les compétences et l'implication des collaborateurs du Groupe permettent de répondre au mieux aux enjeux de qualité de service auprès des clients, en adéquation avec un positionnement de leader européen du tourisme de proximité. Pour satisfaire pleinement ses clients, chaque collaborateur doit être engagé dans le projet du Groupe et véhiculer ses valeurs.

C'est dans ce cadre que le Groupe accorde une importance particulière à la performance de ses collaborateurs, au développement de leurs compétences, à leurs perspectives de carrière, tout en tenant compte de leur bien-être. Le parcours et l'expérience des collaborateurs,

véritable capital humain, est une préoccupation permanente tout au long de la collaboration. Ainsi, à titre d'exemple, Center Parcs Pays-Bas est l'une des 54 entreprises, et la première dans le domaine du loisir, à être certifiée Top Employeur NL.

La culture sur laquelle s'appuie le Groupe est fondée sur des valeurs simples et partagées : l'orientation clients, la performance, l'entrepreneuriat, l'exemplarité, l'implication, le travail d'équipe et la qualité. Elle prend racine dans la flexibilité, la transparence et la collaboration.

#### Pilotage

Le pilotage de la politique sociale s'appuie sur l'ensemble d'indicateurs définis dans un Protocole de Reporting Groupe. Pour l'exercice 2012/2013, sauf mention particulière, le périmètre des indicateurs est

le suivant : tous les salariés rémunérés par le Groupe, quelle que soit l'activité dont ils dépendent (immobilière ou tourisme) ou la marque (Center Parcs <sup>(1)</sup>, Sunparks <sup>(2)</sup>, Maeva, Adagio, Pierre & Vacances <sup>(3)</sup>, Les Senioriales) à l'exception des salariés d'Adagio travaillant en dehors de la France et des salariés de PV Maroc (représentant au total 0,9 % des effectifs totaux).

Désormais toutes les entités françaises (à l'exception des Senioriales) utilisent le même outil de paie, simplifiant ainsi le processus de collecte des données. Pour les périmètres PV Espagne, CPSP Belgique, CP Pays-Bas, CP Allemagne et Les Senioriales, ce processus est géré localement avec une coordination Groupe.

Enfin, pour les indicateurs relatifs à la formation, au handicap et aux accidents de travail, des fichiers Excel ou des extractions d'outils annexes servent à suivre et consolider les données.

Les contrôles sur les données stratégiques sont effectués régulièrement par les pilotes des différents périmètres. Les données consolidées lors d'un reporting semestriel mis en place pendant l'exercice 2012/2013, sont vérifiées sur trois niveaux :

- exhaustivité du périmètre (tous les effectifs sont bien comptabilisés) ;
- homogénéité du mode de calcul, tant d'une marque à l'autre que d'un pays à l'autre ;
- capacité à justifier les évolutions d'une année sur l'autre.

## Enjeux 2012/2013 et structure des effectifs

### Les métiers du Groupe

Les métiers du Groupe peuvent être schématisés de la façon suivante :

- les métiers en lien avec l'Exploitation Touristique : métiers de l'accueil et de la réception, du technique et de la sécurité, de la propreté, de la piscine, de la Direction des sites et du contrôle d'exploitation, de la restauration (même si peu représentés, car activité en plus grande partie sous-traitée), les fonctions commerciales et la relation clients ;

- les métiers en lien avec l'Immobilier : développement immobilier et promotion immobilière, commercialisation, gestion immobilière et relation propriétaires ;
- les métiers support : comptabilité, vente/e-commerce, informatique, ressources humaines, juridique, marketing/communication, achats, services généraux, développement durable, etc.

### Ajuster au mieux les effectifs à l'activité

L'année écoulée a été marquée par la mise en place d'un plan de rationalisation de la masse salariale. La Direction Générale et ses partenaires sociaux ont travaillé en étroite collaboration, pour définir une organisation des ressources humaines alignée à son activité (taux de fréquentation et chiffres d'affaires). D'importants efforts ont été mis en place afin de limiter les mesures de licenciement.

Au final, plus de 80 % des collaborateurs concernés par des suppressions de postes sont partis dans le cadre de départs volontaires ou ont été reclassés au sein du Groupe. Un dispositif complet d'accompagnement a par ailleurs été mis en place, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, et qui a permis :

- à plus de la moitié des personnes en départs volontaires de bénéficier d'un congé de reclassement, d'un bilan de compétences ou d'atelier spécifiques en lien avec leurs projets ;
- à 90 % des personnes licenciées d'accepter le congé de reclassement et à 80 % d'entre elles de réaliser un bilan de compétences.

Parallèlement, un Comité Emploi a été mis en place au niveau Groupe afin de renforcer le contrôle des embauches et des qualifications. Composé d'un membre de la Direction Générale, du DRH Groupe et du Directeur du Contrôle de Gestion, ce Comité hebdomadaire étudie chaque demande de recrutement au regard d'éléments concrets et quantitatifs permettant de juger de la nécessité et de la pertinence du besoin et du modèle emploi dans une vision à moyen terme.

En conclusion, par rapport au dernier exercice, les effectifs du Groupe ont légèrement diminué en 2012/2013. Cette évolution vise une adaptation des effectifs à l'activité du Groupe.

Répartition des effectifs par pays au 30 septembre 2013	2011/2012	2012/2013	Variation	% 2012/2013
France	5 158	4 962	- 4 %	43 %
Belgique	2 490	2 535	2 %	22 %
Pays-Bas	2 994	2 963	- 1 %	26 %
Allemagne	822	926	13 %	8 %
Espagne	231	223	- 3 %	2 %
<b>TOTAL EN NUMÉRAIRE <sup>(1)</sup></b>	<b>11 695</b>	<b>11 609</b>	<b>- 1 %</b>	<b>100 %</b>
<b>TOTAL EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (ETP) <sup>(2)</sup></b>	<b>7 465</b>	<b>6 994</b>	<b>- 6,3 %</b>	

(1) Il s'agit du nombre de personnes ayant un contrat de travail au 30 septembre de l'exercice fiscal concerné, quel que soit le type de contrat rémunéré.

(2) Chaque personne est comptabilisée au prorata de son taux d'activité contractuel et au prorata de son temps de présence au cours de la période considérée.

(1) Center Parcs dit « CP »

(2) Sunparks dit « SP »

(3) Pierre & Vacances, dit « PV »

## Accompagner les organisations dans le plan de transformation

Afin de mieux répondre aux besoins des clients et de mieux gérer la saisonnalité, une réflexion de fond autour du « modèle emploi » a été menée tout en tenant compte de la qualité de vie des salariés. Une gestion agile et prévisionnelle des emplois et des compétences favorisant la flexibilité et l'adaptation des ressources a été renforcée. Au-delà de la maîtrise des coûts salariaux, l'objectif est de mieux adapter la force de travail à l'activité opérationnelle, tout en prenant en compte la spécificité des marques :

- particulièrement soumis à la saisonnalité de l'activité – qui ne s'observe pas dans ces proportions sur les autres marques du Groupe (Center Parcs/Adagio) – la plupart des sites Pierre & Vacances et Maeva ont désormais recours à une période de fermeture

saisonnière (hiver ou été selon la localisation géographique). L'organisation de ces sites a donc été revue : des zones de multi-management ont été définies afin d'optimiser le pilotage de l'activité et favoriser la polyvalence inter-sites. Les Contrats à Durée Déterminée Saisonniers et les Extras permettent de s'adapter davantage aux pics d'activité ;

- sur les sites Center Parcs, un important plan triennal de maîtrise des coûts de personnel a été lancé. Dans ce cadre, un accent a plus particulièrement été mis sur des contrats plus flexibles (étudiants et contrats temporaires notamment) ainsi que sur la maîtrise des coûts horaires.

Au niveau de l'effectif Groupe, les résultats de ces efforts sont déjà visibles en comparaison aux exercices passés, tant au niveau de la proportion des CDI (en légère baisse) que des CDD (en légère hausse).

Répartition des effectifs présents au 30 septembre 2013 par type de contrat	2010/2011	2011/2012	2012/2013
CDI	70,5 %	71,1 %	68 %
CDD	21,6 %	14,6 %	19 %
Autres (stages, alternances, etc.)	7,9 %	14,3 %	13 %

De par la spécificité des secteurs d'activité du Groupe, certains métiers sont soumis à des temps de travail atypiques (ouverture des sites les week-ends et nécessitant parfois un travail de nuit), ou encore à des temps partiels. Au global 57 % des effectifs occupent un poste à temps partiel. Il s'agit davantage de spécificités pays (en Allemagne et au Pays-Bas où ce taux dépasse les 88 %), ou métier (les agents techniques de nettoyage n'intervenant pour la plupart que certains jours de la semaine).

Par ailleurs, la part de personnes accueillies en contrat saisonnier en France sur la période 2012/2013 est de 2 205, et en extra de 4 593,

soit au total 6 798 (près de 6 % d'augmentation par rapport à l'exercice précédent). Cette légère hausse s'explique par la recherche d'une plus grande flexibilité des emplois destinée à mieux cadrer avec les caractéristiques actuelles de l'activité touristique.

Malgré le contexte de changement et de réorganisation, la répartition par ancienneté des collaborateurs présents au 30 septembre révèle une certaine fidélité, puisqu'un peu plus d'un quart d'entre eux sont salariés du Groupe depuis au minimum 11 ans.

Part des salariés présents au 30 septembre ayant une ancienneté de :	2012/2013
Moins de 2 ans	35 %
Entre 2-5 ans	23 %
Entre 6-10 ans	16 %
Entre 11-15 ans	11 %
Plus de 15 ans	15 %

La mise en place d'une politique de rationalisation a également eu pour effet une baisse du taux de rotation des effectifs par rapport à l'exercice précédent. Cela s'explique en partie par une diminution significative du nombre d'embauches réalisées sur la période.

Taux de rotation <sup>(1)</sup>	2011/2012	2012/2013
Nombre d'entrées	2 624	1 911
Nombre de sorties	2 579	2 125
Taux de rotation ((Nombre de départs de personnes + nombre d'arrivées de personnes)/2)/ Effectif en fin de période*100	27 %	21 %

(1) Sont comptabilisés : les contrats à durée déterminée et indéterminée pour les salariés de Belgique, Pays-Bas et Allemagne, et les contrats à durée indéterminée pour les salariés de France et Espagne.

Le taux d'absentéisme n'est pas communiqué pour cet exercice, du fait du manque de fiabilité de cet indicateur. Un audit sur les pratiques et les processus de reporting est en cours afin d'améliorer ces données au niveau Groupe.

## Bilan des actions menées

### Identification des Talents

Le développement des compétences et la performance sont au cœur des préoccupations de la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Il s'agit d'identifier les talents au sein de l'organisation ou de les attirer de l'extérieur, de les fidéliser et de les accompagner dans leur évolution de carrière.

Partie intégrante de l'ADN et de la culture des organisations Center Parcs et Sunparks, le programme de Développement des Talents permet aux managers et aux experts de bénéficier de formations internes, de coachings individuels, des sessions de team building ou encore d'ateliers sur des problématiques spécifiques. Un suivi trimestriel quantitatif et qualitatif de l'ensemble de ces actions est réalisé et des plans de développement personnalisés sont mis en place pour les hauts potentiels. De façon moins formalisée, des actions de ce type existent sur les autres périmètres du Groupe à travers notamment la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui permet aux collaborateurs de se former et d'évoluer au sein du Groupe.

Deux programmes internationaux de formation sont proposés par le Groupe :

- **l'IOP** (*International Orientation Program*) destiné à tous les nouveaux managers. Ce programme d'intégration permet à chacun de mieux appréhender le Groupe et son organisation et d'échanger sur des bonnes pratiques dans un cadre international et transverse ;

- **le MEP** (*Management Educational Program*), dédié aux jeunes potentiels destinés à des postes d'encadrement, permet de les préparer à la prise de responsabilités ainsi qu'au développement de leur réseau à l'intérieur du Groupe.

Cet ensemble de mesures a permis de faire progresser la mobilité interne. Sur l'exercice écoulé, près de la moitié des postes a été pourvue en interne et près de 30 % pour les postes de management (pour le périmètre : siège, CP et SP).

### Formation des collaborateurs

La politique de formation doit accompagner la stratégie du Groupe afin que les collaborateurs soient en mesure d'apporter aux clients la qualité de service attendue. Sur l'exercice 2012/2013, elle a été organisée autour de 3 thématiques principales :

- les formations « technique métiers », indispensables à la bonne tenue d'un poste. Il s'agit de formations aux outils informatiques, en langues, mais aussi de formations métiers dites classiques. Dans ce cadre, un nouveau dispositif intitulé « Orientation Client » a été déployé à l'échelle du Groupe. Son objectif est d'accompagner les collaborateurs à répondre de façon proactive aux attentes des clients et à mieux gérer les situations de litige. Elles ont été conçues et animées en interne pour répondre au mieux à la réalité terrain ;
- les formations sécurité, intégrant les obligations légales, afin de préserver la sécurité des clients et des collaborateurs ;
- les formations en management, pour accompagner le développement de l'encadrement, sous forme de parcours structurés et progressifs.

Formation	2011/2012	2012/2013
Nombre total d'heures de formation <sup>(1)</sup>	134 807 <sup>(2)</sup>	111 762

(1) Pour la France : les formations imputables sur le plan de formation, qui doivent avoir une durée minimale de 7 heures pour le périmètre PV et de 4 heures pour Les Senioriales. Pour les autres pays ont été comptabilisées toutes les formations quelles que soient leurs durées.

(2) PV Espagne non comptabilisé.

Une diminution de 17 % du nombre d'heures de formation a été constatée. Elle concerne principalement la France et s'explique en partie par le contexte de changement d'organisation et de remaniement de la stratégie business. Bien que des besoins aient été recensés, le déploiement d'un certain nombre de formations a été repoussé sur l'année 2014 pour accompagner les nouvelles orientations. Par ailleurs, certaines formations réalisées hors plan de formation (ex : formation

aux nouveaux outils informatiques) n'ont pas été consolidées dans l'indicateur global du nombre d'heures de formation et font l'objet d'un reporting spécifique (cf tableau ci-dessous). L'objectif pour l'exercice 2013/2014 est de mettre en place un reporting homogène couvrant l'ensemble des formations réalisées au sein du Groupe, quelles que soient les modalités de financement ou de déploiement.

Type de formation	Nombre de sessions	Nombre de personnes formées	Nombre d'heures de formation
Outil de réservation	78	340	324
Outils de gestion des approvisionnements et de facturation	42	117	255
Techniques de vente, produits, briefs agents ( <i>Call-Center</i> )	17	38	3 831
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>505</b>	<b>4 410</b>

### Sensibilisation et formation des collaborateurs aux enjeux du développement durable

La communication auprès de tous les collaborateurs sur la démarche développement durable du Groupe se fait via différents outils et de façon récurrente tout au long de l'année. Ces outils sont : une newsletter interne Chlorophylle, diverses publications sur Intranet (vidéo, articles, etc.), des événements spécifiques autour du développement durable organisés au siège et via l'intranet. Des actions de sensibilisation

ciblées ont été organisées à l'occasion de la Semaine nationale du Développement durable en avril 2013. Une présentation des caractéristiques du futur Center Parcs du Domaine du Bois aux Daims en matière de performance environnementale du bâti, des mesures de protection de la biodiversité et des partenariats engagés avec la région, a notamment fait l'objet d'un évènement au siège social et d'une communication spécifique sur l'intranet du Groupe. Par ailleurs, deux petits déjeuners thématiques sur l'intégration de la démarche de

développement durable aux process métiers ont été organisés : l'un à destination des responsables de projets immobiliers de toutes les marques sur le thème « Biodiversité et construction », l'autre sous forme d'atelier « Co-création » regroupant les équipes marketing de toutes les marques du Groupe.

Des sessions de formation spécifiques ont par ailleurs été menées tout au long de l'année 2012/2013 :

- 80 % des effectifs du call center France ont été formés aux enjeux de Groupe en matière de développement durable et aux actions spécifiques engagées à communiquer aux clients ;
- le personnel responsable des espaces verts et de la nature (EVN) sur les plus grands sites a bénéficié d'une formation spécifique sur la gestion différenciée des EVN.

Au total, sur l'exercice 2012/2013, 18 744 heures de formation en sécurité et environnement ont été comptabilisées.

## Santé, sécurité et bien-être au travail

La santé, la sécurité et le bien-être au travail des collaborateurs constituent un axe important de la politique sociale du Groupe.

Adaptées chaque année, les actions menées dans ce cadre répondent à un objectif de satisfaction des collaborateurs, intimement liée à celle des clients. En 2012/2013, sur les 3 volets, les principaux chantiers menés ont été les suivants :

### La sécurité :

- mise en place de formations auprès des collaborateurs de la maintenance, pour toutes les marques du Groupe, sur la prévention du risque légionnelle et la qualité des eaux des piscines ;
- action de sensibilisation à l'utilisation d'appareils respiratoires filtrants et aux risques de projection de produits dangereux *via* un document d'information didactique diffusé sur l'Intranet ;
- formalisation d'un processus visant à prévenir le risque d'agression des salariés dépositaires ou manipulant des sommes d'argent (employés de caisse, réceptionnistes, etc.).

L'objectif pour 2013/2014 est de revoir le mode de comptabilisation des indicateurs « sécurité » au niveau Groupe pour couvrir tous les types de contrats (y compris les contrats extras et saisonniers) par la mise en place d'un outil fiable de suivi et d'analyse des accidents.

Sécurité <sup>(1)</sup>	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Taux de fréquence des accidents de travail <sup>(2)</sup>	35	37	37
Taux de gravité des accidents <sup>(3)</sup>	ND	2,4	1,2

(1) Hors PV Espagne

(2) Nombre d'accidents suivis d'un arrêt d'au moins de 24 heures, pour un million d'heures de travail.

(3) Nombre de jours d'incapacité temporaire pour 1 000 heures de travail, pour des accidents suivis d'un arrêt d'au moins de 24 heures.

### La santé :

- Un plan d'actions de réduction de la pénibilité a été défini, en concertation avec les partenaires sociaux.

### Le bien être :

- Une démarche de mise en cohérence et de renforcement des actions relatives au bien-être au travail, incluant la Prévention des Risques Psycho Sociaux (RPS) a été lancée, avec des mesures telles que : formation des équipes des ressources humaines à la prévention des situations à risque, mise en place d'un baromètre social, questionnaire d'auto-évaluation du stress au travail, mise en place de « pause café » sur les sites ou d'une proposition de massage au siège, mise à disposition d'un numéro vert d'écoute psychologique, intervention de psychologues auprès des salariés lors de cellules de crise, ....

## Dialogue social et accords collectifs

Une instance représentative du personnel existe au niveau européen depuis 2011. Cette instance est composée de représentants des instances du personnel de l'ensemble des pays où le Groupe opère. Elle permet d'assurer un dialogue régulier sur des sujets transverses et stratégiques à l'échelle du Groupe.

Au niveau des pays (France, Pays-Bas, Belgique, Allemagne), des instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP) sont en place depuis de nombreuses années et sont organisées au niveau national et/ou par site selon des spécificités adaptées aux organisations et aux législations locales.

Différents Accords d'Entreprise sont signés depuis plusieurs années, renforçant ainsi la culture de négociation et de dialogue social du Groupe. À titre d'exemple, les accords en vigueur sur le périmètre France sont les suivants :

Accord	Niveau de négociation	Année de signature	Durée de validité
Pénibilité au travail <sup>(1)</sup>	Tourisme (dont Adagio)	2012	3 ans à compter du 01/01/2012
Risque psycho-sociaux <sup>(1)</sup>	France (hors Senioriales)	2010	Accord de méthode
Participation	France (hors Senioriales)	2012	Indéterminée
Télétravail	Services Supports	2008	Indéterminée
GPEC (incluant la thématique de l'intergénérationnel)	France (hors Senioriales)	En cours de négociation	
Organisation du temps de travail	France (hors Senioriales)	2000	Indéterminée
Égalité hommes-femmes	France (hors Senioriales)	2011	Indéterminée
Handicap	France	2010	3 ans à compter du 01/01/2012

(1) Plan d'actions.

## Égalité des chances et diversité

Le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs a une tradition très ancrée de diversité et d'égalité des chances. Dès 2009, Gérard Brémond, fondateur du Groupe, a signé la Charte de la diversité visant à prévenir la discrimination et à renforcer la diversité au sein des équipes.

Un accord sur l'égalité professionnelle femme-homme a été signé en 2012 sur le périmètre France. Négocié avec les partenaires sociaux, il porte sur 3 thèmes : l'égalité salariale, la promotion professionnelle et la mixité, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

La proportion de femmes au sein des effectifs témoigne de cet engagement car elle est majoritaire et a augmenté au cours de l'exercice 2012/2013 comparativement au précédent. La proportion des femmes dans l'encadrement est relativement stable et atteint pratiquement la moitié des effectifs. Concernant les postes à temps partiel, ils sont en majorité occupés par des femmes. Plusieurs facteurs expliquent cela : le recours volontaire à temps de travail adapté à une vie de famille après un congé maternité ou parental ou encore la spécificité de certains postes (métiers du nettoyage souvent à temps partiel).

Égalité professionnelle Femme-Homme <sup>(1)</sup>	2011/2012	2012/2013
Proportion des femmes au sein des effectifs du Groupe	61 %	66 %
Proportion des femmes dans l'encadrement	48 %	45 %
Pourcentage de postes à temps partiel dont proportion de postes occupés par des femmes	85 % <sup>(2)</sup>	76 %

(1) Au 30 septembre 2013.

(2) Uniquement CDI.

Par ailleurs, le Groupe est engagé activement depuis 2005 dans des actions en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (TH), par le biais d'accords collectifs. En 2012, une ambitieuse politique Handicap a été impulsée, afin d'homogénéiser les pratiques au niveau des différents périmètres et marques. Le bilan des actions déjà menées dans le cadre d'un Accord triennal a permis de mettre en lumière une augmentation significative du nombre de

TH présents au sein du Groupe. Sur l'exercice 2012/2013, le nombre de travailleurs handicapés a augmenté de 73 % comparativement au précédent. Cela explique par conséquent la hausse du nombre d'adaptations d'environnements de travail réalisées sur la période. Ces résultats ont été obtenus grâce à une implication forte de collaborateurs de différentes Directions, un pilotage efficace du projet et à une véritable impulsion et adhésion de la Direction Générale.

Handicap <sup>(1)</sup>	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Taux d'emploi direct des travailleurs handicapés (TH) <sup>(2)</sup>	2,23 %	2,31 %	3,3 %
Nombre de TH présents au 30/09	115	119	164
Nombre de salariés reconnus TH recrutés au cours de l'année	20	30	36
Nombre de personnes reconnues comme TH ayant bénéficié d'une adaptation de son environnement de travail <sup>(3)</sup>	12	16	24

(1) Périmètre : France.

(2) Personnes reconnues travailleur handicapé : personnes ayant une reconnaissance administrative du handicap en cours de validité, le cas échéant en cours de renouvellement. Proportion calculée sur la base des effectifs numériques au 30 septembre 2013.

(3) Adaptation de l'environnement de travail : aménagement de poste, de moyens de transports, d'horaire ou de tâches confiées.



Le Groupe mène une politique active et fortement volontariste auprès des jeunes afin de les former et de les accompagner dans le démarrage de leur vie active. Des actions sont développées tout au long de l'année :

- en 2012/2013, 13 sessions de formation en contrat de professionnalisation ont été proposées à 334 jeunes âgés de 16 à 25 ans. Conçues au regard des besoins et des métiers du Groupe (réception et hôtellerie, animations, activités physiques,...) , les contenus théoriques sont développés en partenariat avec 2 centres de formation : The Village Grand Ouest et JMSA Formation Conseil. 95 % des 137 jeunes ayant suivi une de ces formations en totalité ont obtenu leur diplôme. Près de 40 % de ces jeunes avaient à l'entrée de cette formation un niveau égal ou inférieur au Brevet. Par ailleurs, 50 % des jeunes ayant obtenu un diplôme ont trouvé leur premier emploi sur un des sites du Groupe ;
- dans le cadre d'une charte d'engagement de parrainage avec les collèges du 19<sup>e</sup> arrondissement de Paris (signée en 2011 pour une durée de 3 ans), une quinzaine d'élèves de 3<sup>e</sup> ont été accueillis dans les services du siège social : Services Généraux, Ressources Humaines, E-Commerce, Comptabilité, Achats et Développement Durable.

Un diagnostic complet de l'emploi des jeunes et des seniors a été réalisé au printemps 2012, permettant de dégager des objectifs ainsi qu'un plan d'actions pour les 3 prochaines années. Ces engagements ont été intégrés à l'Accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (*en cours de négociation*). Ils permettent de structurer une démarche sur la thématique de l'intergénérationnel en favorisant l'emploi des jeunes (salariés âgés de moins de 26 ans strictement), l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors (salariés âgés de plus de 50 ans et plus) tout en assurant la transmission des savoirs. Les principaux objectifs identifiés pour les 3 prochaines années sont les suivants :

- recruter *a minima* 21 % des nouveaux arrivants en CDI, à un âge inférieur à 26 ans strictement ;
- recruter *a minima* 3 % de nouveaux arrivants en CDI à un âge égal ou supérieur à 50 ans ;
- maintenir la proportion actuelle des salariés de 50 ans et plus en CDI à hauteur de 18 % de l'effectif en CDI, *a minima*.

Répartition par âge des effectifs présents au 30 septembre 2013	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Moins de 25 ans	16,6 %	13 %	19 %
25 à 45 ans	54,1 %	50,4 %	51 %
46 à 55 ans	29,3 %	27,5 %	21 %
Plus de 55 ans	8,4 %	9,1 %	9 %

## Satisfaction et attentes des collaborateurs

Dans la continuité du cycle d'évaluation biennale de satisfaction des collaborateurs du Groupe, une enquête interne a été réalisée auprès des collaborateurs de Center Parcs et Sunparks en Belgique, Pays-Bas et Allemagne, entre juin et septembre 2013. Elle leur a permis d'exprimer de nouveau leur niveau de satisfaction sur 51 items. Le taux de réponse a été de 60 %. Le résultat obtenu a démontré un taux de satisfaction de 91 % (80 % satisfaits et 11 % plus que satisfaits), soit une augmentation de 1 % par rapport aux résultats de la précédente enquête.

Sur la base de ce bilan, le précédent plan d'actions va être adapté en vue d'améliorer l'implication et la satisfaction des collaborateurs.

## Enjeux à venir

Dans le cadre du plan stratégique WIN 2016 du Groupe, 4 objectifs prioritaires ont été définis :

- la gestion de la performance qui vise à instaurer et développer une culture de la performance, de la reconnaissance et du courage managérial ;
- la gestion des talents qui vise non seulement à attirer de nouveaux talents mais surtout à les identifier en interne et à les développer dans l'entreprise ;
- le « modèle emploi » qui vise à maîtriser la masse salariale, en optimisant les coûts et en adaptant au mieux les ressources à l'activité ;
- la culture Groupe qui vise à redéfinir et repréciser les valeurs de l'entreprise pour renforcer l'identité, la cohésion collective, l'engagement et la motivation.

Ces 4 objectifs se déclineront tout au long de l'exercice 2013/2014 au travers d'une quarantaine d'actions concrètes destinées à renforcer la cohérence de l'action de la Direction des Ressources Humaines et à accompagner la transformation du Groupe et sa performance.

## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

### Activité immobilière

La démarche de développement durable mise en place au niveau de l'activité immobilière du Groupe vise à réduire l'empreinte environnementale des ouvrages, tant en phase de construction que d'exploitation, et à valoriser les ressources du territoire *via* le recours aux entreprises locales. Elle impacte chaque étape de la réalisation d'un projet : choix du site, définition des plans de masse, conception architecturale, choix techniques, sélection des fournisseurs et entreprises pour la réalisation et la gestion du chantier.

La valeur ajoutée liée à la prise en compte des problématiques de développement durable sur les opérations immobilières s'observe de manière croissante. Elle contribue à la qualité des projets (prise en compte des contraintes d'exploitation en amont, anticipation des attentes des clients), à leur acceptabilité locale (concertation et prise en compte des attentes des parties prenantes locales). Elle contribue également à faciliter leur financement (demande croissante de labellisation énergétique de la part des acquéreurs individuels) et la recherche d'investisseurs.

À titre d'exemple, la certification HQE (Haute Qualité Environnementale) du futur Center Parcs dans la Vienne est à ce jour un élément constitutif de la valeur financière long terme du projet auprès des investisseurs.

### Les outils

Pour Pierre & Vacances et Center Parcs, les engagements environnementaux en matière de construction sont formalisés dans deux outils internes : *les Règles d'or de la construction durable* et la *Charte de chantier à faibles nuisances*. Ces documents font partie des pièces contractuelles des marchés de travaux et sont signés par tous les intervenants à l'acte de construire (des maîtres d'œuvre aux entreprises intervenantes).

#### *Les Règles d'or*

Les Règles d'or de la construction durable précisent le programme environnemental standard applicable à toutes les opérations de construction neuve et de rénovation immobilière. Elles sont en conformité avec les certifications Clef Verte et ISO 14001 déployées pendant la phase d'exploitation.

#### *La Charte de chantier à faibles nuisances*

La Charte de chantier à faibles nuisances vise à limiter les impacts négatifs de la construction au bénéfice de l'environnement, des ouvriers et des riverains. Les principales thématiques abordées sont la réduction des pollutions de proximité et des dégradations

environnementales (notamment en matière de biodiversité pour les projets implantés dans des zones naturelles), la gestion des déchets, la consommation des ressources (utilisation raisonnée de l'eau et de l'électricité), la gestion des risques encourus par les ouvriers et la réduction des nuisances causées aux riverains du chantier.

En 2012/2013, tous les projets de constructions neuves ont appliqué cette Charte. Cependant, les modalités de mise en œuvre sont spécifiques à chaque opération en fonction de sa taille et de l'organisation du chantier. Pour les projets de grande ampleur, comme Center Parcs ou Villages Nature, différents intervenants sont mobilisés pour garantir le respect de ces engagements lors du chantier. Pour le futur Center Parcs dans la Vienne, le RAQE (Responsable Assurance Qualité Environnement) dont le rôle est d'assurer et de contrôler la mise en œuvre de la Charte pendant le chantier, est intégré à l'équipe de Maîtrise d'œuvre d'exécution. Il est aidé dans cette mission par l'AMO (Assistant Maître d'Ouvrage) en charge de la certification HQE mais également par l'expert écologue pour les sujets spécifiques liés à la préservation de la biodiversité. Les entreprises intervenant sur le chantier sont quant à elles tenues d'identifier un référent environnemental au sein de leur équipe et de remettre un PAE (Plan d'Actions Environnement) qui précise les mesures prises pour répondre aux exigences de la Charte.

Sur le périmètre Adagio, les orientations techniques et les choix d'équipements et produits sont recensés dans un cahier des charges des nouvelles constructions qui intègre a minima les critères développement durable de l'Ecolabel Européen. Le cahier des charges est adapté en fonction des données réglementaires ou normatives du pays concerné qui ne peuvent en aucun cas, sauf pour des raisons d'incompatibilité vis-à-vis des normes locales, être inférieures à celles définies initialement.

### Certification de l'activité immobilière

Sur les projets phares à plus forts enjeux, la démarche de construction durable est renforcée. Elle est structurée et valorisée par des référentiels externes de certification environnementale (NF Bâtiment tertiaire, démarche HQE) ou des labels de performance énergétique (labels THPE ou BBC de la RT2005). Le choix de la certification se fait projet par projet.

Sur le périmètre France, toutes marques confondues, 464 unités de logements neufs livrés pendant l'exercice 2012/2013 ont été certifiées ou sont en cours de certification THPE, BBC ou HQE. Ce qui représente 91 % des logements livrés contre 52,10 % en 2011/2012.



Projets livrés en 2012/2013 <sup>(1)</sup>

Marque	Site	Nombre de logements	Livraison	Certification obtenue ou en cours
Pierre & Vacances Premium	AVORIAZ – Falaise	104	Décembre 2012	THPE
ADAGIO/ACCESS	LE HAVRE	111	Septembre 2013	BBC
Les Senioriales	ST AVERTIN (ville)	63	Juillet 2013	BBC
Les Senioriales	PONT AVEN	46	Septembre 2013	aucune
Les Senioriales	BASSAN	67	Juin 2013	BBC
Les Senioriales	ST LAURENT DE LA PREE	51	Juin 2013	THPE
Les Senioriales	JUVIGNAC (ville)	63	Septembre 2013	BBC

(1) Périmètre France

Concernant les projets menés hors de France, parmi les trois projets neufs livrés en 2012/2013 (Center Parcs Bostalsee, Adagio Liverpool et Adagio Cologne), l'Apartment hôtel Adagio Cologne (115 logements) a obtenu le label DCNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen).

Pour les rénovations lourdes, sont prises en compte les contraintes d'exploitation et la nécessité d'optimiser les coûts d'exploitation. Ainsi pour la rénovation d'une résidence à Biarritz réalisée au cours de l'exercice 2012/2013, ont été systématiquement choisis des produits améliorant les consommations de fluides et d'énergie : installation de détecteurs de présence dans les coursives, ampoules basse consommation aussi bien en parties communes que dans les logements, chasses d'eau double flux, électroménager moins énergivore-Classe A, etc. Les menuiseries extérieures ont également été remplacées pour améliorer l'isolation thermique. L'ensemble de ces mesures a permis de maintenir (voire d'améliorer) le niveau de consommation d'énergie mesurée dans les Diagnostics de Performance Énergétique (DPE), malgré la mise en place d'un système de climatisation réversible (indispensable pour le confort des occupants en période estivale). Les DPE réalisés dans deux appartements tests montrent une légère amélioration après les travaux : passant de 150,2 kWhEP/m<sup>2</sup>.an à 128,49 kWhEP/m<sup>2</sup>.an pour l'un et de 151,16 kWhEP/m<sup>2</sup>.an à 136,77 kWhEP/m<sup>2</sup>.an pour l'autre.

## Nouveaux projets

L'exercice 2012/2013 a également été marqué par le lancement de la construction d'un 5<sup>e</sup> Center Parcs français situé dans la Vienne, dont la livraison est prévue au printemps 2015, et la progression du projet Villages Nature situé à Marne-la-Vallée, dont la commercialisation a démarré.

Les principaux faits marquants concernant la mise en œuvre de la stratégie de développement durable pour ces deux projets sont :

- pour le Center Parcs Vienne :
  - réalisation des premières mesures de protection de la faune et de la flore du site avant travaux : mise en places des clôtures, transfert des amphibiens et des plaques de succise vers des zones non impactées par le chantier, destruction des espèces invasives,
  - obtention de la certification HQE pour les phases programme et conception pour les bâtiments du centre village, les cottages et la ferme ;

- pour Villages Nature :

- lancement du Comité Consultatif du Développement Durable avec une première réunion d'installation. Ce Comité a vocation, sous l'égide de la Préfète de Seine-et-Marne, de suivre et garantir la mise en œuvre des objectifs de développement durable du projet,
- mise en œuvre des premières mesures de préservation de la biodiversité : transfert des amphibiens, achats de 125 hectares de forêts en compensation du défrichement, localisation des 4 000 m<sup>2</sup> de mares à aménager à l'extérieur du site afin de favoriser la biodiversité,
- obtention du permis minier et signature des contrats de concession pour la géothermie : dès l'ouverture du site, la géothermie couvrira non seulement 100 % des besoins de chaleur de Villages Nature mais aussi près de la moitié de ceux des parcs Disney et du Disneyland Hotel, grâce à un réseau de chaleur reliant les deux sites.

## Exploitation touristique

La démarche développement durable mise en œuvre sur l'activité d'exploitation touristique est pilotée par la Direction du Développement Durable, nommant via les indicateurs environnementaux définis dans le Protocole de reporting. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble des sites exploités par le Groupe au 30 septembre 2013, sauf mention particulière.

## Les outils de pilotage

### Outil d'auto-évaluation BEST!

Pour piloter la performance environnementale et de développement durable des sites exploités par le Groupe, la Direction du Développement Durable a mis en place il y a 4 ans, le dispositif BEST! (*Be Environmentally and Socially Tremendous !*) basé sur le principe de « PDCA » (*Plan, Do, Control, Act*). La planification et l'auto-contrôle s'effectuent annuellement grâce à un questionnaire d'auto-évaluation de la performance du site. Pour rendre compte des progrès accomplis, le niveau de la performance est évalué sur une échelle de 1 à 5 (1 correspondant à une connaissance de l'enjeu et 5 à une action exemplaire). Cet outil couvre les principaux enjeux environnementaux liés à l'activité touristique (gestion des fluides eau, énergie, déchets, gestion différenciée des espaces verts, approvisionnement en produits respectueux de l'environnement, communication, etc.).

L'accompagnement des sites par l'équipe développement durable se fait lors de visites sur sites ou à distance par un suivi téléphonique.

L'auto-évaluation BEST! permet également de :

- faire remonter certains indicateurs et bonnes pratiques relatifs à la performance environnementale des sites ;

- servir d'outil de management pour les Center Parcs dans le cadre de la certification ISO 14001.

En 2012/2013, pour poursuivre l'harmonisation de la démarche développement durable sur l'ensemble du Groupe, BEST! a été implémenté pour la première fois sur tous les sites exploités par le Groupe.

#### Résultats de la campagne d'auto-évaluation BEST! 2012/2013

Note moyenne sur 5

Enjeu 1	Organiser l'évaluation et l'amélioration continue	2,0
Enjeu 2	Impliquer les collaborateurs	1,7
Enjeu 3	Développer une politique sociale responsable	1,9
Enjeu 4	Sensibiliser les clients	2,4
Enjeu 5	S'intégrer dans la vie locale	2,3
Enjeu 6	Acheter des produits et services de manière responsable	1,2
Enjeu 7	Consommer efficacement l'énergie électrique	1,6
Enjeu 8	Optimiser le fonctionnement des installations de combustion	1,8
Enjeu 9	Produire efficacement les frigories	2,0
Enjeu 10	Consommer l'eau au juste besoin	1,7
Enjeu 11	Optimiser le tri, réduire et valoriser les déchets non dangereux	2,2
Enjeu 12	Dépolluer et traiter les déchets dangereux	2,3
Enjeu 13	Surveiller les rejets dans les réseaux d'eau et le milieu naturel	2,6
Enjeu 14	Diminuer l'impact des véhicules de fonction ou de service sur l'environnement	2,9
Enjeu 15	Appliquer une gestion différenciée des espaces verts et de nature	2,4
Enjeu 16	Proposer une offre alimentaire responsable (restaurant et supérette)	1,3

Nombre de sites auto-évalués : 306 (= 95 % des sites invités à participer à l'auto-évaluation en 2012/2013).

Le comparatif de ces résultats avec ceux de la campagne de l'exercice précédent n'est pas pertinent car pour déployer cet outil à l'ensemble du périmètre (y compris Center Parcs) le contenu du questionnaire a évolué pour tenir compte des différents process internes. Suite à cette dernière campagne, de nouveaux objectifs ont été fixés pour l'exercice 2013/2014. Ils concernent notamment le pilotage des consommations de fluides, la sensibilisation des clients et la gestion des déchets.

#### Labels et certifications touristiques

Alors que 85 % des Français interrogés estiment la démarche « tourisme durable » « intéressante » ou très « intéressante » (Altéa, 2009) et que 56 % des Français se déclarent prêts à privilégier un hébergement disposant d'un éco-label (Eurobaromètre, 2008), le Groupe s'est engagé en 2010 dans un programme de labellisation qui atteste de l'engagement de ses sites en faveur de l'environnement.

À ce jour 24 % du parc touristique du Groupe est écolabellisé ou certifié (contre 17,52 % il y a deux ans) :

- 42 sites des marques Pierre & Vacances, Maeva et Center Parcs sont labellisés Clef Verte et 5 nouveaux sites ont obtenu le label pour l'année 2014 ;
- 17 sites de la marque Adagio sont labellisés Ecolabel européen services d'hébergement touristique ;
- 18 Center Parcs sont certifiés ISO 14001.

Ces labels et certifications permettent non seulement de valoriser la démarche environnementale des sites auprès des clients mais

sont également des outils efficaces d'amélioration continue, complémentaires au système interne de pilotage BEST!.

#### Les enjeux spécifiques

Dans l'exploitation des sites, l'énergie, l'eau et les déchets sont les postes les plus impactants sur l'environnement.

##### Gestion de l'énergie

Les énergies représentent 11,5 % des charges d'exploitation des sites Pierre & Vacances (hors loyer, frais de siège et travaux), soit le quatrième poste de dépense après les frais de personnel (hors ménage), les frais de ménages et les charges de copropriété (hors fluides). Maîtriser les consommations énergétiques et diminuer la dépendance aux énergies fossiles est par conséquent l'un des axes de travail prioritaires du Groupe en matière de développement durable.

##### Les outils

Le relevé des indices de consommations est effectué mensuellement par les sites sur les compteurs des différents types d'énergies. Les outils de pilotage utilisés par les responsables techniques de chaque site varient en fonction des périmètres :

- Périmètre Center Parcs et Sunparks : les indices de consommations sont compilés dans un document Excel. Le responsable technique contrôle les relevés d'indices et apporte une vigilance particulière sur les postes fortement consommateurs. Une comparaison avec l'année antérieure à la même période est effectuée en prenant en compte les températures et le taux d'occupation. Les écarts



significatifs font l'objet d'une analyse. 15 villages sont également équipés d'EVIEW, outil automatique de mesure des consommations qui permet d'effectuer des contrôles complémentaires. Les volumes de consommations sont envoyés mensuellement au contrôle de gestion et comparés avec les factures mensuelles.

- Périmètre Pierre & Vacances toutes marques confondues et Adagio France : ICARE est l'outil interne de suivi des indices de consommations utilisé sur ce périmètre. Cet outil initialement développé pour répondre aux besoins du contrôle de gestion, est progressivement revu afin d'en faire un outil de pilotage dynamique pour suivre et gérer au mieux les consommations d'eau et d'énergie des sites. Comme pour Center Parcs, les directeurs ou responsables techniques des sites renseignent mensuellement les indices de consommation directement dans l'outil qui calcule automatiquement le volume et le coût des consommations d'eau

et d'énergie. Les écarts doivent être justifiés par chaque site et ces explications sont analysées par les directeurs régionaux et la direction maintenance.

- Périmètre Pierre & Vacances Espagne : les indices de consommations sont compilés dans un document Excel.
- Certaines résidences Adagio, notamment celles situées en dehors de la France, effectuent le suivi des indices de consommation sur l'outil OPEN mis à leur disposition par le groupe Accor.

#### Les consommations

Malgré une augmentation de 20 % du nombre de sites en exploitation par rapport à l'exercice précédent, le volume total des consommations d'énergie n'augmente que de 7 %. La consommation par semaine d'occupation affiche une tendance à la baisse qui devra être vérifiée au cours des prochains exercices.

#### Volumes des énergies finales consommées

	CP Europe			PV Tourisme Europe			Groupe		
	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012 <sup>(1)</sup>	2012/ 2013 <sup>(2)</sup>
Nombre de sites inclus dans le périmètre :	21	21	23	208	218	263	229	239	286
<b>Total énergies (MWh)</b>	<b>654 401</b>	<b>634 592</b>	<b>670 326</b>	<b>226 820</b>	<b>228 509</b>	<b>257 316</b>	<b>881 221</b>	<b>863 101</b>	<b>927 642</b>
Volume d'énergies (kWh)/semaine d'occupation <sup>(3)</sup>	1 351	1 354	1 337	411	332	311	1 109	726 <sup>(4)</sup>	698
Electricité (MWh)	141 368	142 022	138 010	194 627	198 261	219 503	335 995	340 283	357 513
Gaz (MWh)	497 057	478 215	513 212	17 674	13 741	17 232	514 731	491 956	530 444
Chaufferie bois (MWh)	15 976	14 355	14 483	0	921	0	15 976	15 276	14 483
Fioul (litre)	0	0	400 798	1 118 023	971 524	1 195 034	1 118 023	971 524	1 595 832
Chaleur urbaine (MWh)	0	0	0	3 372	6 821	8 592	3 372	6 821	8 592

(1) En 2011/2012 ont été exclus : le Center Parcs Nordseeküste, les sites Adagio Access et certains Adagio, soit 3 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(2) En 2012/2013 sont exclus : sites Adagio, notamment hors France, soit moins d'1 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(3) Semaine d'occupation : un séjour d'une semaine quels que soient le nombre de personnes et la typologie d'appartement.

(4) Le chiffre figurant dans le rapport annuel 2011/2012 a été recalculé comme une moyenne simple et non pas une moyenne pondérée.

#### Optimisation des consommations

Afin d'optimiser le pilotage des consommations sur le périmètre Center Parcs et Sunparks, une formation de l'ensemble des responsables techniques est prévue sur l'exercice 2013/2014.

Un réglage automatique de la ventilation des cuisines est en test sur le site Center Parcs Kempervennen. Si les résultats sont positifs, le dispositif sera déployé sur l'ensemble des villages.

Une nouvelle version de l'outil ICARE est prévue en 2014 sur le périmètre Pierre & Vacances France. Elle permettra d'optimiser le pilotage des consommations en intégrant notamment la visualisation graphique des consommations et le calcul des volumes consommés en fonction des taux d'occupation. Une fiabilisation des données de 2012/2013 est effectuée afin de les intégrer comme données de référence dans la nouvelle version de l'outil.

Sur le périmètre Pierre & Vacances Espagne, les mesures d'optimisation des volumes d'énergie consommés sont les suivantes : installation d'ampoules LED dans les espaces communs et pour l'éclairage des piscines des sites de Torremolinos et d'Estepona, remplacement des climatiseurs défectueux par des modèles moins consommateurs, installation de détecteurs de présence au niveau de la climatisation sur le

site de Séville, sensibilisation du personnel de maintenance et de ménage à l'extinction des climatisations dans les appartements inoccupés, achat d'appareils électroménagers de classe A et A+.

#### Les énergies renouvelables

Les énergies renouvelables représentent une faible part des consommations d'énergie du Groupe. La diversification des sources énergétiques se fait principalement à l'occasion des nouveaux projets (choix de chaufferies bois pour le Center Parcs de Moselle et les nouvelles constructions à Avoriaz).

L'intégration des énergies renouvelables aux sites existants est freinée par :

- la faible capacité d'investissement du Groupe sur des installations avec un long retour sur investissement ;
- la structure juridique de l'exploitation : le Groupe n'étant que gestionnaire des sites touristiques, chaque projet doit être soumis au vote des copropriétaires.

En complément du recours direct aux énergies renouvelables, les Apart'hôtels Adagio éco-labellisés et l'ensemble des Center Parcs compensent l'utilisation de l'énergie fossile par l'achat de certificats

verts, à hauteur de 50 % pour les sites Adagio et 100 % pour les Center Parcs, sur volume total d'énergie consommée.

Le Groupe implique également ses clients dans l'utilisation raisonnée des énergies via une sensibilisation aux éco-gestes durant le séjour.

### Gestion de l'eau

« Consommer l'eau au juste besoin » et « surveiller les rejets dans le milieu naturel » sont deux enjeux intégrés dans le système de management interne BEST! et pilotés également par la Direction de la Maintenance.

### Les outils

Le pilotage et l'analyse mensuels des volumes d'eau consommés sont effectués dans le même outil que les énergies (propre à chaque périmètre).

Volumes d'eau consommée	CP Europe			PV Tourisme Europe			Groupe		
	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012 <sup>(1)</sup>	2012/ 2013 <sup>(2)</sup>
Nombre de sites inclus dans le périmètre :	21	21	23	208	218	263	229	239	286
<b>Total eau (m<sup>3</sup>)</b>	<b>3 321 209</b>	<b>3 067 646</b>	<b>3 117 446</b>	<b>2 991 690</b>	<b>3 468 467</b>	<b>3 231 259</b>	<b>6 312 899</b>	<b>6 536 113</b>	<b>6 321 300</b>
Volume d'eau (m <sup>3</sup> )/semaine d'occupation <sup>(3)</sup>	6,90	6,55	6,22	4,50	5,03	3,90	5,7	5,50 <sup>(4)</sup>	4,75

(1) En 2011/2012 ont été exclus : le Center Parcs Nordseeküste, les sites Adagio Access et certains Adagio, soit en tout 3 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(2) En 2012/2013 sont exclus : uniquement quelques sites Adagio encore, notamment hors France, soit moins d'1 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(3) Semaine d'occupation : un séjour d'une semaine quels que soient le nombre de personnes et la typologie d'appartement.

(4) Le chiffre figurant dans le rapport annuel 2011/2012 a été recalculé comme une moyenne simple et non pas une moyenne pondérée.

### Optimisation des consommations

Les principaux postes de consommation d'eau sont les hébergements, l'arrosage des espaces verts, les piscines et espaces aquatiques.

- Au niveau des hébergements, des équipements hydro-économiques sont installés dans les bâtiments neufs et lors des rénovations. 147 sites sur 180 ont attesté être équipés d'économiseurs d'eau sur les robinets et les pommeaux de douche, et 137 de réducteurs de volume de chasse, lors de la dernière campagne d'auto-évaluation BEST!. En complément, les clients et collaborateurs sont sensibilisés aux éco-gestes par des supports dédiés disponibles à l'accueil des résidences et dans les espaces réservés au personnel. Une formation des responsables techniques sur le pilotage des volumes est prévue en 2013/2014 sur le périmètre Center Parcs et Sunparks. Sur le périmètre Pierre & Vacances, la version 2014 de l'outil ICARE permettra d'optimiser le pilotage des volumes par les responsables techniques.
- Au niveau des espaces verts, les équipes appliquent des règles d'utilisation raisonnée de l'eau (ex. horaires d'arrosage adaptés en fonction de l'ensoleillement) et certains sites sont équipés de récupérateurs d'eau de pluie utilisée pour arroser, nettoyer ou abreuver les animaux des petites fermes. Par ailleurs, une analyse de la consommation d'eau pour l'arrosage des plantes tropicales dans les Aquamundos, réalisée pendant l'exercice 2012/2013, a permis de montrer que sa part est faible (en moyenne 0,51 % du volume total consommé) et ne représente donc qu'un enjeu secondaire pour le Groupe.
- Pour les piscines et tout particulièrement les installations aquatiques des Center Parcs, des actions spécifiques sont mises en place. L'eau de lavage des filtres est par exemple nettoyée par

### Les consommations

Au niveau Groupe, la consommation annuelle 2012/2013 a baissé de 3 % malgré l'accroissement du périmètre. Cette tendance à la baisse s'explique en partie par une politique active de recherche de fuites mais également par la fiabilisation des données qui doit se poursuivre en 2013/2014.

Les données consolidées montrent également que la France est le pays d'implantation du Groupe pour lequel la consommation d'eau des sites est la plus importante. Cependant, en termes de volumes consommés par semaine d'occupation, l'Espagne est le premier pays consommateur d'eau du Groupe suivi de la Belgique et des Pays-Bas. Cela s'explique notamment par les nombreux espaces aquatiques et piscines présents sur ces périmètres. Cette analyse montre qu'une vigilance accrue devra être portée au niveau des consommations de l'Espagne, zone particulièrement sensible en matière de stress hydrique.

un système d'épuration par osmose inverse puis réinjectée dans les bassins en complément d'apport d'eau neuve. En place sur 7 sites (Bispinger, Nordseekuste, Hochsauerland, Eemhof, Vossemereen, Lac d'Ailette et Trois Forêts), et progressivement installé sur les autres domaines, ce système permet de réaliser une économie de 10 000 euros à 20 000 euros par domaine et par an (en consommation d'eau potable, traitement des eaux et chauffage).

### Gestion des déchets

Les études menées sur la gestion des déchets du Groupe toutes marques confondues montrent qu'une nuitée équivaut en moyenne à 1 kg de déchets produit.

Au-delà des déchets générés par l'exploitation du site, une part importante des déchets est produite par les clients. Le Groupe concentre donc ses efforts sur la mise en place d'équipements qui facilitent le tri et sur la sensibilisation des clients et des collaborateurs. En effet, lors de la dernière campagne BEST!, 251 sites sur 265 ont attesté être équipés de poubelles de tri et d'encourager les clients à trier.

Pour les résidences situées en France, l'enlèvement des déchets est assuré par les services de la collectivité. Les sites Pierre & Vacances respectent le code de tri local. Cependant, les organismes chargés de la collecte ne sont pas en mesure de communiquer les volumes de déchets collectés en absence de pesées spécifiques aux résidences du Groupe.

À la différence des résidences qui bénéficient des services municipaux, les Center Parcs travaillent avec des prestataires privés pour l'enlèvement et le traitement de tous les déchets d'exploitation ce qui facilite le suivi des taux de tri et de valorisation des déchets.



Le taux de tri consolidé sur 23 domaines Center Parcs et Sunparks en France, Belgique, Pays-Bas et Allemagne, est passé de 27,9 % en 2011/2012 à 29,3 % en 2012/2013 (proche de l'objectif fixé pour 2012/2013 de 30 %), soit une amélioration de 5 %. Cependant à ce jour, le volume des déchets dangereux ne peut pas être communiqué

exhaustivement pour l'ensemble des Center Parcs et Sunparks mais ceci constitue un objectif pour l'exercice 2013/2014. Au-delà de l'intérêt environnemental, augmenter la part du tri permet également de réduire le coût de traitement des déchets.

Production de déchets <sup>(1)</sup>	2011/2012	2012/2013
Nombre de sites inclus dans le périmètre	22	23
Volume total des déchets produits (tonnes)	14 943	14 410
Ratio volume de déchets produits par nuitée (kg / nuitée)	1,02	0,95
Taux de tri	27,9 %	29,3 %
<b>Répartition des différentes catégories de déchets :</b>		
Déchets industriels banals (DIB) non triés	72,1 %	70,7 %
Verre	10,0 %	12,8 %
Carton / papier	9,8 %	10,9 %
Déchets verts	3,3 %	3,0 %
Autres déchets triés (dont les déchets dangereux)	4,8 %	2,6 %

(1) Périmètre : tous les Center Parcs et Sunparks, en France, Belgique, Pays-Bas et Allemagne.

Concernant la collecte des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE), le Groupe a signé en juillet 2013 un contrat cadre avec l'éco-organisme Éco-systèmes, pour le périmètre France. 2 tonnes ont déjà été collectées entre les mois de juillet et septembre. En Belgique, le contrat a été passé avec la société Recupel. Ces déchets collectés sont ensuite dépollués et revalorisés dans des filières appropriées. Les dispositifs existent déjà pour la collecte des piles et accumulateurs, ampoules, cartouches d'encre et huiles usées. Les volumes collectés ne sont pour le moment pas consolidés au niveau de Groupe.

### Changement climatique

Le Groupe a fait une première évaluation des émissions globales liées à ses activités en 2008 selon la méthodologie du Bilan Carbone®. Cette cartographie des principaux postes d'émissions directes et indirectes a montré que le déplacement des clients représentait près des trois-quarts des émissions de l'entreprise. Cette donnée est à relativiser car l'offre de tourisme de proximité présente en soi une empreinte carbone réduite. En effet, une étude comparative du bilan carbone

« transport » prévisionnel des visiteurs de Villages Nature par rapport à la même clientèle se rendant sur des destinations de baignade alternatives en France et en méditerranée, menée en 2013, a conclu que même en intégrant l'amortissement des infrastructures ludiques (Aqualagon), l'empreinte carbone « transport » de Villages Nature était près de 4 fois inférieure. Le sujet des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports des visiteurs reste un enjeu important pour le Groupe mais qui ne peut être traité que sur le long terme.

L'empreinte carbone du Groupe a été revue sur l'exercice 2012/2013 pour répondre à l'article 75 de la loi française n°2010-788, relative au bilan des émissions de gaz à effet de serre obligatoire. Des bilans ont été réalisés pour trois entités juridiques : PVCP Resorts, PVCP Résidences Exploitation et GIE PVCP Services et calculés sur les deux scopes obligatoires et partiellement sur le troisième (cf tableau qui suit). Un plan d'actions de réduction de ses émissions a été établi en décembre 2012 pour une durée de 3 ans (l'ensemble des bilans et des plans d'actions associés est disponible sur le site internet du Groupe : [www.groupepvcp.com](http://www.groupepvcp.com)).

## Bilan des actions menées pendant l'exercice 2012/2013 sur les différents postes d'émissions :

Catégorie d'émissions	Poste d'émissions	Actions menées en cours de l'exercice fiscal 2012/2013
Émissions directes	Émissions directes des sources fixes de combustion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilisation de l'outil de reporting et suivi périodique des consommations et signalement des anomalies</li> <li>• Sensibilisation des salariés et des clients aux économies d'énergie sur les sites. Nouveaux supports de communication sur les éco-gestes diffusés (périmètre Pierre &amp; Vacances France et Espagne)</li> <li>• Lancement du test d'un système de réglage automatique de la ventilation dans les grandes cuisines chez Center Parcs</li> </ul>
	Émissions directes des sources mobiles à moteur thermique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de 39 % du nombre de kilomètres parcourus en véhicules de location (périmètre : GIE PVCP Service, PVCP Distribution, Adagio, PVCP Résidences et Resorts France)</li> <li>• Mise en service d'une flotte de Mitsubishi 40 i-MiEV, voitures 100 % électriques nouvelle génération, sur les domaines Center Parcs belges dans le cadre d'un partenariat avec Eneco (fournisseur d'énergie durable en Belgique)</li> <li>• Sensibilisation du personnel des sites aux bonnes pratiques d'éco-conduite et d'entretien des véhicules de service ou professionnels <i>via</i> le système de management BEST!</li> </ul>
	Émissions directes fugitives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire du gaz frigorigène R22 sur le périmètre Center Parcs et Sunparks Europe pour le supprimer définitivement</li> </ul>
Émissions indirectes associées à l'énergie	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des tensions électriques sur l'ensemble des sites</li> <li>• Mise en place d'une extinction automatique des luminaires dans les bureaux sur le temps de déjeuner, remplacement des Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité (BAES) par BAES à LED, remplacement des <i>dry-cooler</i> au siège social à Paris</li> <li>• Remplacement des éclairages et équipements par des équipements basse consommation lors de la rénovation de la résidence de Biarritz</li> </ul>
	Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	Actions identiques au poste « Émissions directes des sources fixes de combustion » sur les économies d'énergie de chauffage
	Autres émissions indirectes	Autres émissions liées à l'énergie
	Achats de produits ou services	Imprimés <sup>(1)</sup> : baisse du volume total des copies et des impressions de 17 % par rapport à l'exercice précédent au siège social
	Déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation du tri des déchets <i>via</i> la sensibilisation et le remplacement des équipements et de collecte pour favoriser le recyclage (cf. paragraphe déchets)</li> <li>• Sensibilisation du personnel et des prestataires à la réduction des déchets <i>via</i> le pilotage du Bail Vert du siège à Paris</li> <li>• Nouveaux partenariats signés pour la récupération des déchets d'équipements électriques et électroniques en France ÉCO-SYSTÈMES et en Belgique avec RECUPEL</li> <li>• Mise en place de la récupération des ampoules et collecte des piles (90 kg des piles usagées collectées par COREPILE), du mobilier (9,22 tonnes de mobiliers collectées par VALDELIA) et des cartouches d'encre (781 kg cartouches collectés par le consortium CONIBI) au siège</li> </ul>
	Déplacements professionnels (train et avion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse du volume total des émissions liées au déplacement en avion de 23 % et en train de 16 % (périmètre : GIE PVCP Service, PVCP Distribution, Adagio, PVCP Résidences et Resorts France)</li> <li>• Intensification de l'utilisation des outils collaboratifs avec la mise à disposition des nouvelles salles de visioconférence</li> </ul>

(1) Seule catégorie d'achat intégrée dans le bilan des émissions de GES à cause d'une politique spécifique mise en œuvre par le Groupe, structurée par les Règles d'or des imprimés durables et responsables.

Les actions concernant le siège à Paris ont été menées dans le cadre du Bail Vert, signé en 2009 avec le bailleur et le gestionnaire des locaux. Ce dispositif piloté par un Comité rassemblant les 3 parties prenantes, fixe des objectifs annuels et pilote des plans d'actions. Le bilan de l'exercice 2012/2013 par rapport à 2011/2012 montre une amélioration de la

performance environnementale du siège : baisse de volume de gaz de 10 %, baisse de volume d'électricité de 21,45 % dans les bureaux et de 37,21 % dans le parking et le volume de déchets papier/carton de 37,04 %. Seul le volume de déchets industriels banals a augmenté de 9,15 %, enclenchant une recherche de causes et sensibilisation des acteurs concernés.



Volume des émissions de CO <sub>2</sub> e <sup>(3)</sup>	CP Europe			PV Tourisme Europe			Groupe		
	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2010/ 2011	2011/ 2012 <sup>(1)</sup>	2012/ 2013 <sup>(2)</sup>
Nombre de sites inclus dans le périmètre	21	21	23	208	218	263	229	239	286
Émissions de GES (en tonnes CO <sub>2</sub> e)	155 676	149 298	157 744	18 271	25 940	33 954	173 947	175 238	191 698

(1) En 2011/2012 ont été exclus : le Center Parcs Nordseeküste, les sites Adagio Access et certains Adagio, soit en tout 3 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(2) En 2012/2013 sont exclus : uniquement quelques sites Adagio, notamment hors France, soit moins d'1 % de la capacité totale d'hébergement du Groupe (en nombre de lits).

(3) Liées aux besoins énergétiques du Groupe.

### Gestion de la biodiversité

Le capital naturel des sites est un atout majeur pour le Groupe car il contribue à leur attractivité. Les enjeux prioritaires en matière de biodiversité sont les suivants :

- s'adapter au contexte écologique et réglementaire évolutif des sites (présence d'espèces protégées, corridors écologiques, etc.) ;
- concilier l'activité touristique avec la préservation et la valorisation de la biodiversité.

Près de 25 % des sites du Groupe disposent d'espaces verts et de nature (jardins, forêts) de plus de 2 000 m<sup>2</sup> ce qui en fait un gestionnaire d'espaces verts et de nature à part entière. Conscient des enjeux d'un management raisonné de ces espaces, le Groupe a initié en 2008 une gestion différenciée des espaces verts et de nature. L'objectif est de limiter l'impact sur l'environnement de l'entretien de ces espaces : utilisation raisonnée des produits phytosanitaires, arrosage adapté aux conditions climatiques, fauches et tontes tardives, plantation d'une palette végétales diversifiée, bois mort laissé sur place, etc.

Dans le cadre de la mise en œuvre des plans de gestion différenciée, en janvier 2013, les sites Center Parcs et Sunparks ont mis en place le suivi de leur volume de produits phytosanitaires. L'objectif est de diminuer de 30 % l'utilisation d'herbicides d'ici octobre 2014.

Par ailleurs, l'auto-évaluation BEST! 2012/2013 toutes marques confondues montre que parmi 107 sites répondant à la question, 100 affirment que leur équipe en charge des espaces verts et de nature (interne ou externe) utilise des méthodes alternatives aux produits chimiques pour lutter contre les herbes indésirables et les insectes (aucune utilisation de désherbant hors voirie).

Le Groupe porte à la connaissance de ses clients les actions mises en place pour favoriser le maintien et le développement de la faune et de la flore de ses sites. Cela passe notamment par une campagne de communication mise en place en juin 2013. 19 sites et domaines ont ainsi affiché leurs actions par l'installation de panneaux de signalétique personnalisés : « Ici, nous laissons la nature évoluer à son rythme », « Nous laissons volontairement certains éléments naturels. Car ils sont utiles : ils constituent un habitat pour la faune et la flore », « Ici, nous pratiquons la fauche tardive. Cela limite le dessèchement des pelouses et favorise la biodiversité ».

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

### Dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe a toujours entretenu des relations étroites avec ses parties prenantes notamment avec les acteurs locaux des territoires où il est implanté. Le dialogue avec ses parties prenantes s'est cependant développé ces dernières années et n'a cessé de prendre une part croissante dans la définition de la stratégie du Groupe : partenariat stratégique avec le WWF France de 2005 à 2010, travail collaboratif avec 18 représentants des parties prenantes du Groupe sur les ambitions en matière de développement durable en 2011, etc.

Par ailleurs, le Groupe échange régulièrement avec ses parties prenantes *via* :

- les consultations des riverains et un travail en partenariat avec les collectivités et les associations locales dans le cadre de développement des nouveaux projets (voir § Participation au dynamisme économique local) ;
- l'évaluation et l'accompagnement de ses fournisseurs (voir § Achats responsables) ;
- l'écoute et un dialogue récurrents avec les clients et propriétaires (voir § Relation avec les clients et propriétaires) ;
- les réponses aux grilles d'évaluation extra-financière envoyées par ses investisseurs.

### Participation au dynamisme économique local

Avec plus de 300 sites répartis dans 8 pays, la présence ou l'implantation d'un nouveau site du Groupe représente un important levier de développement pour les territoires.

Cette démarche d'ancrage territorial repose sur une relation de proximité et de partenariat avec les collectivités, les habitants, les associations environnementales et patrimoniales et les acteurs économiques des régions. Elle passe par la création d'emploi directs et indirects non délocalisables et par le recours à des entreprises locales pendant les phases de construction et d'exploitation.

### Recrutements locaux et retour à l'emploi

Le Groupe travaille en partenariat étroit avec les relais d'emploi locaux. Pour le Center Parcs de Vienne qui ouvrira ses portes en été 2015, les relais locaux de *Pôle Emploi* sont impliqués dans l'identification des candidats et la définition des formations nécessaires pour adapter leurs compétences aux besoins du site. Un effort est tout particulièrement porté sur les personnes en recherche d'emploi. Cette étroite collaboration avec les acteurs locaux avait porté ses fruits pour le Center Parcs de Moselle ouvert en 2010 : 610 emplois ont été créés lors de son ouverture et ont principalement profité à des

Lorrains (91 % des recrutements) et à des chômeurs ou bénéficiaires des minimas sociaux (62,5 %). 76 % des postes étaient des contrats à durée indéterminée et 61 % à temps plein. En Allemagne, 85 salariés issus des bassins d'emplois locaux ont été embauchés par le Center Parcs de Bostalsee, ouvert en juillet 2013.

## Des retombées économiques locales avérées

Une étude menée cette année par le cabinet Utopies a permis de valoriser les retombées économiques locales du Center Parcs de Moselle. Sur l'exercice 2011/2012, le site a généré 26 millions d'euros de PIB en Lorraine et Alsace, dont 18 millions pour la Moselle. Au-delà des emplois directs liés au fonctionnement du site, on estime à 267 le nombre de postes indirects ou induits en Lorraine et Alsace, dont 158 postes indirects chez les fournisseurs de premières ligne (fournisseurs du site et entreprises bénéficiant des dépenses des clients hors du domaine), 35 postes indirects dans les fournisseurs de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> rang, 74 postes induits dans l'économie marchande grâce aux dépenses de consommation des ménages (des salariés du site, des propriétaires de cottage habitant le département, des sous-traitants, ...).

## Achats locaux

Le Groupe participe également au dynamisme économique des régions où il s'implante par le recours aux entreprises locales pendant les phases de construction et d'exploitation. Depuis le lancement des consultations d'entreprises pour le futur Center Parcs dans la Vienne et de la région Poitou-Charentes. Au niveau Groupe, pour l'ensemble des projets menés par Pierre & Vacances Développement et Les Senioriales, la part des fournisseurs et sous-traitants locaux avec lesquels le Groupe a contracté pendant la phase de construction fait l'objet d'un indicateur de suivi et a atteint 41 % sur l'exercice 2012/2013. Un fournisseur est considéré comme local s'il se situe dans le même département que le projet ou si la distance entre les deux villes-préfectures des départements où se situent le projet immobilier et le fournisseur, est inférieure ou égale à 100 km. Si le projet ou le fournisseur est situé hors France, c'est uniquement le périmètre de 100 km autour de l'implantation du projet immobilier qui est pris en compte. Une réflexion sur la pertinence de cet indicateur est en cours : répartition de la part de ces fournisseurs en fonction de la catégorie d'achats notamment.

## Achats responsables

La Direction des Achats gère environ 70 % des achats du Groupe représentant au global, pour l'exercice 2012-2013, environ 650 millions d'euros. Les 30 % restants sont effectués directement par les sites auprès de fournisseurs qui ne font pas l'objet de contrats cadres Groupe, contrats sur lesquels s'appliquent la démarche d'achats responsables. Par ailleurs, 99 % des achats sont effectués auprès de fournisseurs européens, dont 62 % situés en France.

La Direction des Achats a structuré sa démarche d'achats responsables dès 2007 en l'organisant autour de deux axes : le choix de produits et services avec une valeur ajoutée sociale ou environnementale et la sélection de fournisseurs engagés dans une démarche d'amélioration continue sur les enjeux de développement durable.

## Premier axe : les fournisseurs

Afin de maîtriser les risques, les critères financiers ainsi que le respect des exigences réglementaires sont évalués au moment des appels d'offres. La démarche d'achats responsable va au-delà et vise

à favoriser les fournisseurs qui ont mis en place une démarche de développement durable structurée. Cette analyse se fait à travers un questionnaire dédié envoyé lors de chaque appel d'offres. Cet outil permet d'engager le dialogue avec les fournisseurs sur ces enjeux mais les résultats ne sont pas discriminants.

En 2012/2013, le taux de retour de ce questionnaire est de 39 % contre 60 % lors de l'exercice précédent (à noter qu'en 2011/2012, le questionnaire était envoyé également lors des consultations). Ceci est dû à une prépondérance des appels d'offres menés dans le secteur de la construction auprès de petites entreprises qui sont moins habituées à participer à ce type d'évaluation. 69 % des fournisseurs, contre 79 % lors de l'exercice précédent, ont obtenu une note supérieure ou égale à la moyenne.

Pour 2013/2014, l'objectif est de requalifier la base de fournisseurs Groupe et d'adapter la méthode et les outils d'évaluation en fonction de leur taille (étude documentaire, envoi d'un questionnaire allégé ou intégration de quelques questions clés et ciblées aux appels d'offres).

## Deuxième axe : les produits & services

L'objectif est de diminuer l'impact global des achats du Groupe sur le changement climatique et l'épuisement des ressources naturelles et d'assurer la santé et la sécurité des consommateurs. Pour cela, des prescriptions sociales et environnementales sont intégrées aux appels d'offres (2 critères minimums choisis en concertation avec la Direction du Développement Durable) et au travail du Quality Drive, une instance interne qui définit les standards Groupe en matière de produits et services.

Pour maîtriser les risques sur la santé et la sécurité des utilisateurs, les produits sensibles pour les clients (mobilier, vaisselle, etc.) font l'objet de tests qualité avant approbation. En aval, les prestations sensibles (linge, ménage, etc.) font l'objet d'un suivi rigoureux.

Pour 2013/2014, l'action va se concentrer sur les familles d'achats prioritaires sélectionnées en fonction de leur sensibilité par rapport aux enjeux développement durable du Groupe et du levier d'influence de la Direction Achats. Les critères correspondent au niveau de performance environnementale ou sociale minimum attendu pour répondre aux exigences des labellisations (ex. Clef Verte, HQE, etc) ou des standards internes du Groupe (ex. Règles d'or de la construction).

## Audit des fournisseurs

Lors d'approvisionnements directs auprès de fournisseurs situés dans les pays jugés « à risques », définis par *The Business Social Compliance Initiative* (ce qui représente moins d'1 % des achats effectués en 2012/2013), le Groupe applique le principe de précaution et ses fournisseurs sont systématiquement audités par une tierce partie en s'appuyant sur le référentiel SA 8000 et sur un questionnaire environnemental développé par le Groupe. L'objet de ces audits est de vérifier entre autres si le fournisseur respecte les principales stipulations en droit de travail (interdiction du travail des enfants et du travail forcé, respect de la liberté d'association, rémunération et condition de travail, etc.). Lors de l'exercice écoulé, l'ensemble des dépenses réalisées dans les pays à risque a été réalisé auprès de fournisseurs audités.

## Achats auprès du secteur protégé et adapté

Les achats effectués auprès des fournisseurs issus du secteur protégé et adapté font également partie des achats responsables. La Mission Handicap du Groupe a mis en place un Guide de conduite destiné aux acheteurs. En 2012/2013, le montant des dépenses facturées par ces

fournisseurs a atteint 221 836 euros HT (40 % d'augmentation depuis l'exercice 2010/2011).

## Relations avec les fournisseurs

Afin d'améliorer les relations avec ses fournisseurs, le Groupe s'est engagé, à travers la signature de la Charte des achats responsables en juin 2012, à mettre en place de bonnes pratiques notamment en matière d'équité financière, de prévention des risques de dépendances, d'appréciation du coût global, d'intégration des problématiques environnementales et de respect du principe de territorialité. Certains fournisseurs, particulièrement les PME, ont déjà fait objet de mesures particulières de soutien pour éviter une défaillance.

## Loyauté des pratiques

Si l'on considère l'index 2012 de l'ONG *Transparency International* qui définit la liste des pays à risques, le Groupe est présent dans un seul des pays mentionné, à savoir le Maroc. La construction au Maroc n'a pas encore débuté et son développement reste marginal à l'échelle du Groupe. Le risque d'exposition du Groupe est faible grâce notamment au partenariat mis en place avec la Caisse de dépôts et de gestion du Maroc.

## Relation avec les clients et propriétaires

### Suivi de la satisfaction clients

La satisfaction des clients est le socle de la démarche de qualité engagée par le Groupe depuis plusieurs années, et occupe une position centrale dans la stratégie WIN 2016.

Être à l'écoute des clients à travers des enquêtes de satisfaction, piloter la démarche de qualité à travers des indicateurs clairs et consolidés, communiquer de façon transparente sur ces sujets et intégrer les recommandations des clients pour faire évoluer les services du Groupe sont autant d'actions menées au sein des marques.

#### *Être à l'écoute des clients à travers des enquêtes de satisfaction*

Les deux marques Center Parcs et Pierre & Vacances disposent d'un outil commun de pilotage permettant de mesurer la satisfaction des clients. Pour chacune des marques, un questionnaire de satisfaction est envoyé à tous les clients (dont le Groupe dispose de l'adresse e-mail) deux jours après leur séjour. Pour l'exercice 2012/2013, le taux de retour du questionnaire de Pierre & Vacances était supérieur à 40 %, et celui de Center Parcs et Sunparks supérieur à 35 %, soit plus de 200 000 questionnaires. Le taux de retour particulièrement élevé pour le secteur montre l'affinité des clients avec ces deux marques. Par ailleurs, les clients identifiés comme peu satisfaits sont directement contactés par le service relation client du Groupe et ce dans un délai de 2 à 7 jours.

#### *Piloter la démarche de qualité à travers des indicateurs clairs et consolidés*

Trois indicateurs majeurs sont consolidés sur chacune des marques Pierre & Vacances et Center Parcs afin de mesurer et de comparer la satisfaction des clients : la satisfaction globale, le NPS (Net Promoteur Score), et SaFiRe (un indicateur agrégeant plusieurs paramètres : satisfaction, fidélité et recommandation).

Le NPS est directement lié à la question « *recommanderiez-vous ce site à vos amis et famille* » et il correspond à la différence entre

le nombre de « promoteurs » et le nombre de « détracteurs ». Sur l'exercice 2012/2013, le NPS est positif pour les deux marques Pierre & Vacances et Center Parcs.

Le taux de satisfaction globale atteint plus de 80 % sur les différents labels Pierre & Vacances (villages clubs, Maeva, Pierre & Vacances) avec un taux remarquable de presque 90 % sur le label Premium. Pour Center Parcs, le taux est de près de 85 %. Ces indicateurs quantitatifs sont communiqués en interne, et tout particulièrement aux Directeurs de site et constituent un outil de pilotage sur le terrain ; ils constituent également le socle de la démarche de qualité menée sur toutes les marques.

Les retours qualitatifs des clients sont également traités et intégrés dans la réflexion transversale sur l'évolution des produits et services menée notamment lors de *Quality Drive*.

#### *Communiquer de façon transparente sur ces sujets*

Grâce à un partenariat avec TripAdvisor depuis juin 2013, près de 10 000 avis ont été récoltés via l'enquête de satisfaction de Pierre et Vacances. Les commentaires et les notes des clients récoltés via le questionnaire de satisfaction sont publiés sans aucune censure sur le site TripAdvisor.

Depuis le début de l'année 2013, 21 villages et résidences des Pays-Bas, de France, de Belgique et d'Espagne ont été récompensés par le Certificat d'Excellence 2013 TripAdvisor. Ce certificat est décerné aux établissements en tenant compte de la moyenne des notes données par les voyageurs, de la date d'inscription de l'établissement sur TripAdvisor et du nombre d'avis reçus pendant les 12 derniers mois.

### Suivi de la satisfaction propriétaires

De par son modèle économique spécifique, les propriétaires sont une des parties prenantes clefs du Groupe. Des procédures sont donc également en place pour le suivi de leur satisfaction afin de répondre au mieux à leurs attentes. Pour l'exercice 2012/2013, 627 litiges ont été reçus, soit un ratio par rapport au nombre total de propriétaires de 2,8 %, en légère baisse par rapport à l'exercice précédent (2,9 %).

### Santé et sécurité des consommateurs

L'objectif du Groupe est de proposer des expériences uniques à ses clients au sein d'un cadre naturel attractif, encadré par un personnel professionnel et dans un environnement sûr. La sécurité des clients et des collaborateurs sur les sites est donc une priorité pour le Groupe et fait partie intégrante de la démarche de gestion des risques.

Pour assurer une mise en application des règles de sécurité, le Groupe a mis en place une approche structurée qui requiert l'atteinte d'un niveau « standard » sur l'ensemble des marques. Ce niveau standard minimum est :

- obligatoire pour chaque site ;
- adapté pour répondre aux législations locales et nationales ;
- mis à jour suite aux résultats des évaluations de risque, accidents et incidents et des enquêtes ;
- contrôlé par deux auto-évaluations par an au minimum ;
- audité de façon régulière.

En 2012/2013, le Groupe a réalisé un plan d'amélioration des règles de sécurité. Sur le périmètre Pierre & Vacances, les actions prioritaires ont porté sur la mise à jour des connaissances des équipes techniques de l'ensemble des sites concernant la prévention de la légionelle et la sécurité des piscines, des exercices d'évacuation et répétition des

plans d'urgence pour les feux de forêts, la formation des Directeurs de sites sur les villages clubs.

Sur le périmètre Center Parcs et Sunparks, les actions prioritaires ont porté sur l'organisation de visites mystères pour augmenter la vigilance des responsables piscines et espaces aquatiques, la mise en place d'au moins quatre exercices pour tester les plans d'urgence et de préparation, la formation approfondie sur les installations des détecteurs autonomes de fumée par des équipes techniques, la mise à jour de la directive sur la prévention de la légionelle suite à la nouvelle législation aux Pays-Bas.

L'évolution de l'organisation du Groupe pour 2013/2014 prévoit d'intégrer le département sécurité au sein de chaque périmètre Pierre & Vacances d'une part, Center Parcs et Sunparks d'autre part, afin d'adapter les règles de sécurité en fonction des spécificités de chaque marque.

### Sensibilisation des clients aux enjeux du développement durable

La sensibilisation des clients et tout particulièrement des enfants est une action menée depuis 2005.

Lors de l'exercice 2012/2013, c'est à travers les animations ludiques Eco'lidays et les activités « Wanna be... » que les messages sur les enjeux de demain ont été véhiculés aux enfants. Sur les villages clubs et les résidences clubs Maeva, quatre animations phares ont été proposées dans le cadre des clubs enfants pendant la saison d'été (Fabriques ton éolienne et ton moulin à eau, Fabriques ton four solaire, Chasse au trésor avec Happyz et La Nature en miniature) afin de les sensibiliser aux thématiques des énergies renouvelables et de la pollinisation. D'autres activités (écolo games, quizz ...) à destination des enfants et des familles ont été par ailleurs développées à l'initiative de chaque site. L'Abeille Happyz, mascotte des clubs enfants, porte cette année encore de manière ludique le message de préservation de la nature auprès des plus petits et de leurs parents.

Par ailleurs, chez Center Parcs, les enfants ont été sensibilisés à la protection de la nature et au monde animal à travers les activités « Wanna be... » décliné sur les sites en France, Belgique, Pays-Bas et Allemagne sous la forme de : « Wanna be a Parkranger », « Wanna be a Ranger » et « Wanna be a Gardener ».

Pour l'exercice 2012/2013, 21 633 enfants au total ont ainsi été sensibilisés chez Center Parcs et Pierre & Vacances.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLEAU DE CONCORDANCE

Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement n'est pas mentionné dans ce document car il n'est pas significatif. Par ailleurs, les pays dans lesquels le Groupe exerce son activité ne sont pas concernés par les problématiques de travail forcé ou obligatoire, et des enfants. Ces sujets sont cependant abordés à travers les achats dans le paragraphe « Audit des fournisseurs ».

Les informations sociales, environnementales et sociétales présentées dans cette partie ont fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant comme requis par l'article R.225-105 du Code de commerce. Le rapport de ce vérificateur se trouve en page 69.

Le tableau de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales relatives à la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce se trouve en page 220.

## GESTION DES RISQUES

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs a procédé à une revue des facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative significative sur ses activités, la rentabilité de celles-ci ou ses résultats.

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs n'identifie pas de risque significatif en dehors de ceux présentés ci-après.

## RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché (risque de liquidité, risque de taux et risque de change) sont décrits dans la note 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les activités du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs (activité touristique et activité immobilière) sont, de façon générale, dépendantes de la conjoncture économique dont l'évolution, lorsqu'elle est négative, peut impacter les résultats du Groupe. Les fondamentaux du Groupe apportent cependant des moyens de résistance pertinents au contexte de crise économique et financière, et ce, au-delà de l'indépendance des cycles des marchés touristique

et immobilier sur lesquels reposent les deux activités principales du Groupe :

- **en ce qui concerne l'activité touristique**, celle-ci dispose d'avantages concurrentiels uniques : d'une part elle repose sur un concept de tourisme de proximité au bénéfice d'une clientèle européenne allégeant les charges et aléas inhérents aux coûts énergétiques des transports, d'autre part la diversité des produits, déclinés en 5 marques principales et répartis dans des destinations de premier plan à la mer, à la montagne, en ville et à la campagne principalement sous forme de villages et de résidences répond à une

grande diversité de besoins des différentes générations et catégories socioprofessionnelles ;

- **en ce qui concerne l'activité immobilière**, les mesures mises en place et exposées ci-après limitent la sensibilité des produits immobiliers aux variations du marché immobilier. La commercialisation

d'appartements gérés par le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs assure une rentabilité garantie aux investisseurs, sur un placement long terme à sous-jacent immobilier, et constitue une alternative de placement sécurisante à des investissements en portefeuille de valeurs immobilières ou mobilières classiques.

## RISQUES PARTICULIERS LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

### Risques liés à la saisonnalité de l'activité touristique

Le secteur du Tourisme en Europe présente un **caractère saisonnier** avec des variations d'activités importantes selon les périodes (vacances scolaires) et selon les destinations (activité plus forte en montagne l'hiver et sur le littoral l'été).

L'activité des résidences et villages exploités sous les marques Pierre & Vacances et Maeva présente un caractère saisonnier marqué. Elle s'articule autour de deux saisons, une saison hiver (de novembre à avril) et une saison été (de mai à octobre) conduisant structurellement à un résultat déficitaire pour la période des deux premiers trimestres de l'exercice. Ainsi, le chiffre d'affaires de location réalisé par ces résidences et villages au cours du premier semestre de l'exercice 2012/2013 n'a représenté que 41 % du chiffre d'affaires de location annuel, alors que les charges fixes d'exploitation (incluant les loyers) sont réparties linéairement sur l'ensemble de l'exercice.

Le Groupe s'efforce de réduire la saisonnalité de ces activités par la mise en place des axes stratégiques suivants :

- le renforcement des ventes à l'étranger, tant sur les marchés européens frontaliers de la France, que sur des territoires plus à l'Est de l'Europe (conclusion d'accords de partenariats avec les tour-opérateurs étrangers) ;
- la promotion d'actions de dynamisation des ventes de séjours en dehors des vacances scolaires comme leviers de croissance des taux d'occupation sur les ailes de saison au travers d'un panel d'offres de courts séjours pour les particuliers et de séminaires professionnels ;
- une tarification adaptée aux différentes périodes avec de fortes amplitudes entre les hautes et basses saisons ;
- des campagnes de promotion ciblées.

La saisonnalité des activités touristiques du Groupe s'atténue par ailleurs du fait du développement de l'offre :

- sur le segment des résidences urbaines (Adagio & Adagio Access), ouvertes toute l'année et dont les taux d'occupation sont élevés, avec deux cibles de clientèles complémentaires, affaires en long séjour et tourisme en court séjour.
- des villages Center Parcs, chaque domaine bénéficiant d'installations couvertes, permettant ainsi une ouverture tout au long de l'année.

### Risque lié à la cyclicité du marché immobilier

L'activité du pôle Immobilier peut être sensible aux variations des taux d'intérêt. Au-delà d'une hausse significative des taux d'intérêts réels, les ventes immobilières du Groupe pourraient être affectées par la concurrence de produits de taux de type assurance vie.

Afin de réduire sa sensibilité à la cyclicité du marché immobilier, le Groupe a mis en place plusieurs mesures qui s'articulent principalement autour :

- de l'utilisation de formules de vente diversifiées (LMNP, LMP, Censi Bouvard, Scellier...) auprès d'investisseurs particuliers en France, qui permettent d'optimiser la rentabilité dont bénéficient les acquéreurs d'appartements dans les résidences grâce aux incitations fiscales ;
- de l'extension à l'Allemagne, aux Pays-Bas et à la Belgique de la vente immobilière aux particuliers de cottages Center Parcs ;
- de la vente « en bloc » de cottages Center Parcs en France auprès d'institutionnels au travers de véhicules d'épargne (OPCI, SCPIE) ;
- de partenariats publics-privés pour le financement des infrastructures et des équipements de loisirs ;
- d'une diversification de ses investisseurs en terme géographique (anglais, irlandais et espagnols) ;
- d'une structure de coûts plus flexible avec un recours à des sociétés extérieures pour la construction et les études d'architectes, un renforcement du processus de maîtrise des coûts des développements (extension du périmètre achats à l'immobilier permettant des économies d'échelle).

### Risque de stock

Le risque de stock est lié à la capacité du Groupe à construire des résidences de tourisme sur les terrains acquis, puis à les commercialiser et en revendre les murs dans un délai limité. Les stocks des programmes immobiliers sont détaillés en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs développe des projets immobiliers selon des règles prudentielles strictes. Pour tout achat de terrain, des autorisations administratives définitives purgées de tout recours sont obtenues, ce qui permet de n'engager que les honoraires nécessaires à l'obtention des permis de construire. Les acquisitions de terrains sont soumises en règle générale à des conditions de précommercialisation supérieure à 50 %.

Ainsi, la politique foncière, le mode de commercialisation (vente en état futur d'achèvement) et les contraintes de précommercialisation que s'impose le Groupe avant de lancer les travaux garantissent une durée limitée de stockage de foncier et de produits finis.

La même logique est applicable aux ventes de biens existants rénovés par le Groupe, dont le risque de stock est atténué par l'exploitation effective de ces biens, générant un revenu locatif même en l'absence de revente.

Au 30 septembre 2013, 220 appartements achevés au cours des exercices 2011/2012 et antérieurs n'ont pas fait l'objet d'une signature



(dont 200 appartements concernent le programme de Manilla en Espagne, particulièrement touché par la crise immobilière).

Le tableau des « Principaux stocks en cours de commercialisation au 30 septembre 2013 » qui figure dans le rapport de gestion indique leur pourcentage de commercialisation. Les programmes sont commercialisés en moyenne, à 59 %.

Grâce à une précommercialisation importante, il reste, en conséquence, peu d'unités non vendues. Pour écouler celles-ci, le Groupe peut être amené à offrir très ponctuellement quelques avantages aux derniers acquéreurs (paiement des frais de notaire, offre de séjours Pierre & Vacances...) pour finaliser la commercialisation.

## Risque de crédit

En raison de la multiplicité et de la diversité de ses clients, aussi bien dans le cadre de ses activités touristiques que de ses activités immobilières, le Groupe ne se considère pas comme exposé à une concentration du risque client, même si bien entendu l'écoulement du stock immobilier et le niveau du chiffre d'affaires touristique sont directement influençables par le comportement de ses clients, lui-même fonction de l'environnement dans lequel ceux-ci évoluent.

Compte tenu des règles de commercialisation du Groupe en matière de vente des appartements et maisons construits par le développement immobilier (vente en état futur d'achèvement), l'activité immobilière ne supporte pas de risque de contrepartie avec ses clients, au sens où les impayés donnent lieu à une annulation des ventes au stade de la réservation, avant tout transfert de propriété.

Concernant l'activité touristique, le risque d'impayés clients est faible car une majorité du chiffre d'affaires hébergement est réalisée par la vente directe (80 % pour l'exercice 2012/2013), mode de commercialisation pour lequel le paiement de la prestation s'effectue avant sa consommation.

Quant à la vente indirecte, afin de réduire les risques que la défaillance d'un débiteur ou la survenance d'un événement défavorable dans un pays donné pourrait avoir sur l'encaissement par le Groupe de ses créances clients, la politique du Groupe consiste :

- à maintenir un portefeuille diversifié de tour-opérateurs et d'agences de voyages ;
- à ne travailler qu'avec les acteurs majeurs du marché ;
- à utiliser les contrats établis par la Direction Juridique assistée de ses conseils et à vérifier la solvabilité des contreparties.

Ainsi, le Groupe constate historiquement un niveau très faible de créances impayées. Le délai moyen de règlement accordé aux tour-opérateurs et agences de voyages est de 45 jours.

## Risque lié aux engagements de loyers

La stratégie du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs n'étant pas de mobiliser ses fonds propres sur la propriété des murs des résidences touristiques et villages qu'il exploite, il cède ces actifs à des investisseurs particuliers ou institutionnels. Ces ventes s'accompagnent de la signature entre les nouveaux propriétaires des murs et les sociétés d'exploitation touristique du Groupe d'un bail de location d'une durée variant généralement entre 9 et 15 ans. Le montant des loyers restant à verser par le Groupe sur la durée résiduelle des baux s'élève

à 2 453 millions d'euros au 30 septembre 2013, soit 1 862 millions d'euros actualisés au taux de 6 % (cf. note 38 de l'annexe aux comptes consolidés – Engagements Hors Bilan).

Les revenus générés par l'exploitation touristique des appartements et maisons à bail viennent en regard de ces redevances de loyers versées aux propriétaires qui constituent, avec les charges de personnel, la principale source des charges fixes attachées à l'activité touristique.

Selon les pays, l'indexation applicable aux loyers est fixée dans le cadre de la seule liberté contractuelle ou dans un cadre plus réglementé de renouvellement de contrats existants.

En France principalement, le statut des baux commerciaux permet à l'exploitant touristique preneur à bail de revendiquer le renouvellement des baux arrivés à échéance dans les mêmes conditions contractuelles. Cette protection n'exclut pas les négociations entre les parties en vue de la conclusion d'un commun accord de nouvelles stipulations (dont celles relatives à l'indexation) intégrées alors dans des nouveaux baux comme c'est le cas dans les pays où les renégociations sont régies par la liberté contractuelle.

Jusqu'à l'exercice 2011/2012, les loyers versés par le Groupe aux investisseurs particuliers étaient principalement indexés sur l'indice du coût de la construction (ICC) en France. Depuis 2002, l'ICC a progressé de près de 40 % alors que l'indice des prix à la consommation a connu une croissance de près de 20 % sur la même période. Ce fort différentiel de croissance des indices a contribué à la dégradation du résultat d'exploitation des activités touristiques du Groupe.

Dans ce contexte, le Groupe s'est engagé dans une politique de réduction des loyers, dont les principaux axes sont les suivants :

- dès 2013, changement d'indice de référence sur les baux non échus (de l'ICC à l'IRL) pour assurer une cohérence entre l'évolution des performances touristiques et celle des loyers. L'IRL, Indice de Référence des loyers, correspond, depuis la loi en faveur du pouvoir d'achat (février 2008), à la moyenne sur les 12 derniers mois de l'évolution des prix à la consommation hors tabac et hors loyers. Au 30 septembre 2013, seuls 20 % des baux individuels Pierre & Vacances restent indexés sur l'ICC ;
- lors de la renégociation des baux au moment de leur renouvellement :
  - plafonnement de l'indexation à un maximum annuel de 2 % (appliqué également à tous les nouveaux contrats signés). Cette politique devrait permettre de porter la part plafonnée des loyers versés aux particuliers à 85 % en 2017,
  - réduction des loyers en numéraire, en fonction des résidences, avec éventuellement pour compensation pour les propriétaires, l'augmentation de leur occupation,
  - introduction de loyers variables,
  - dans certains cas particuliers, exploitation en mandat et éventuellement désengagement ponctuel de l'exploitation.

**Ces actions devraient permettre de réduire progressivement la charge de loyers Pierre & Vacances de 46 millions d'euros d'ici à 2017 (indexation comprise <sup>(1)</sup> et hors développement de l'offre.**

Les loyers versés par le Groupe hors France (bailleurs des Center Parcs) sont indexés sur les indices des prix à la consommation des pays d'implantation, avec pour les baux les plus significatifs un minimum de 1,75 % par an et un maximum de 3,75 % par an.

(1) Hypothèse d'évolution de l'IRL de 2 % par an.



## RISQUES JURIDIQUES

La Direction Juridique et du *Risk Management* du Groupe rattachée à la Direction Générale du Groupe est basée à Paris et intègre les fonctions juridiques du pôle BNG (i.e. Belgium/Netherlands/Germany) assurées par une équipe d'avocats et juristes locaux. Elle valide les conditions de formation des engagements juridiques et notamment contractuels du Groupe et suit les litiges de l'ensemble des filiales opérationnelles. Un lien fonctionnel a été établi entre les départements afin de coordonner la gestion du risque et sa couverture par l'assurance.

### Risques à caractère général

#### Développement immobilier

##### *Risque lié à la non-obtention des autorisations administratives*

Le risque juridique lié à la non-obtention des autorisations administratives pour les programmes neufs est strictement limité aux coûts d'études préalables, frais de précommercialisation et honoraires internes, étant donné que le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs subordonne l'acquisition des charges foncières à l'obtention de ces mêmes autorisations administratives. S'agissant des programmes en rénovation, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs acquiert des opérations anciennes déjà en exploitation, lesquelles génèrent un revenu en contrepartie du coût de financement de l'acquisition de l'actif. Néanmoins, les délais d'obtention de ces autorisations purgées de tout recours de tiers peuvent ralentir la réalisation et alourdir les coûts de certains programmes immobiliers, comme cela est le cas du programme de Center Parcs à Roybon (Isère) dont les autorisations ont fait l'objet de recours tous rejetés par les juridictions administratives compétentes.

##### *Risque lié aux défauts de construction*

Les sociétés de construction-vente qui développent les projets immobiliers souscrivent les polices d'assurance usuelles destinées à couvrir le risque de construction (responsabilité civile promoteur, génie civil le cas échéant, dommages ouvrages) et/ou exigent de leurs sous-traitants intervenant sur les programmes la souscription de ces polices. Les franchises ou exclusions de garantie sont conformes aux usages. Les polices de « pertes d'exploitation anticipées » ne sont généralement pas souscrites sauf pour les programmes immobiliers les plus importants.

##### *Risque lié à la propriété des actifs immobiliers*

Le Groupe a pour politique de ne démarrer les travaux qu'après la précommercialisation d'une fraction très significative des programmes immobiliers, de sorte qu'à la livraison du programme et à sa mise en exploitation, il ne détient le plus souvent aucun pourcentage d'actif immobilier significatif en pleine propriété.

Le risque juridique lié à la propriété des actifs gérés ne lui incombe donc pas, en pratique, mais incombe aux copropriétaires personnes physiques ou morales dans le cadre de la gestion de la copropriété, sous réserve des dispositions des baux conclus avec le Groupe, lesquels peuvent stipuler par exemple la prise en charge de certaines natures de charges de copropriété par l'exploitant du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs. Cela est particulièrement le cas avec les baux institutionnels de long terme conclus par le Groupe.

### Gestion et exploitation touristiques

#### *Risques liés à l'exploitation touristique*

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs a pour politique d'appliquer le plus strictement possible les réglementations applicables à son activité de vente de séjours et de loisirs, réglementations comprenant notamment :

- les règles protectrices du consommateur (conformité des conditions générales de vente figurant aux brochures, aux textes en vigueur et aux recommandations de la commission des clauses abusives ; conformité réglementaire des produits mis à la disposition du consommateur) ;
- les règles de sécurité applicables aux résidences de tourisme et aux équipements spécifiques mis à la disposition de la clientèle (piscines, toboggans, etc.) ;
- les règles réprimant la publicité mensongère, lesquelles imposent une description des produits touristiques vendus conforme à la réalité de ces produits ;
- les règles protectrices des droits des personnes propriétaires de droits à l'image ou d'autres droits de propriété intellectuelle sur une œuvre (brochures, sites web) ;
- les règles liées à l'exercice d'activités spécifiquement réglementées ou dont l'accès est conditionné à des conditions spécifiques de capacité ou de garanties (activité de syndic de copropriété pour les filiales Sogire et SGRT, activité d'agence de voyages pour la filiale PV-CP Distribution, etc.).

Le Groupe reste toutefois dépendant des décisions des propriétaires concernant les investissements sur les résidences exploitées.

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs s'est doté des moyens de se conformer par principe à l'ensemble de ces dispositions.

Les risques liés à l'exploitation touristique concernent principalement la responsabilité civile du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, les dommages aux biens (corporels, matériels et immatériels), et la perte d'exploitation à l'égard desquels est menée une politique de prévention et de couverture par des polices d'assurances, avec les plafonds et franchises d'usage.

### Risques sociaux

Enfin, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs – du fait de son activité de services – utilise une main-d'œuvre nombreuse tant au siège que dans ses établissements secondaires ou sur ses sites touristiques. La Direction des Ressources Humaines Groupe veille, sous la direction d'un membre du Comité de Direction Générale Groupe, au respect des règles juridiques en vigueur tant au plan individuel que collectif. Le nombre de litiges en droit social est faible (voir litiges particuliers ci-après).

Le Groupe n'est partie à aucun litige collectif significatif.

- S'agissant des litiges individuels, le Groupe est partie à des contentieux devant les juridictions prud'homales dans moins d'une centaine de dossiers.
- Dans le cadre des mesures d'intensification du plan de transformation engagées en octobre 2012, certaines mesures de

réorganisation interne ont impliqué des conséquences sociales en France comme au BNG. Les instances représentatives du personnel, ainsi que les autorités nationales compétentes le cas échéant, ont été saisies par le Groupe à l'effet d'obtenir les avis nécessaires à l'exécution de ces mesures. Le Groupe a proposé un accompagnement social adapté, incluant un plan de départ volontaire, ces mesures ont été déployées au cours de l'exercice 2012/2013 sans donner lieu à litige collectif.

## Risques liés à l'atteinte de l'image de marque

Ces risques peuvent être considérés comme significatifs notamment dans le domaine de l'activité touristique. En effet, la réalisation d'un événement peut engendrer au-delà du préjudice direct, une mise en cause de l'image du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs et être susceptible d'impacter négativement ses résultats, ce phénomène pouvant être amplifié par le développement des réseaux sociaux.

C'est pourquoi, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs a mis en place une organisation spécifique ayant vocation à assurer le traitement de toute situation susceptible de mettre en danger son personnel, ses clients, ses intérêts et/ou sa réputation.

Cette organisation spécifique de gestion de crise est composée d'une équipe pluridisciplinaire spécialement dédiée et pilotée par la Direction des Risques Opérationnels.

Par ailleurs, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est doté d'un outil informatique, de ressources internes et de procédures permettant d'assurer une veille constante des informations diffusées sur le web et pouvant porter préjudice à sa « e-réputation ».

## Risques industriels et liés à l'environnement

Les activités du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs sont susceptibles d'être influencées par les conditions climatiques ou environnementales affectant les sites d'implantation et sont exposées à des risques de dommages aux biens et aux personnes pouvant être causés par des sinistres tels que incendies, explosions, déversements non contrôlés de produits d'entretien...

Le Groupe est engagé dans un plan de prévention, piloté par la Direction des Risques Opérationnels, visant à limiter autant que possible l'occurrence et les conséquences de la réalisation de tels risques. Un outil unique de gestion de risques « Hygiène-Sécurité-Environnement » du Groupe permet de réaliser des auto-évaluations régulières des sites qui donnent lieu à des plans d'actions et des audits internes. Une équipe de six experts apporte aide, assistance et support aux équipes sur le terrain. Il existe également une cellule de gestion de crise pour faire face aux risques des clients et d'atteinte à l'image de ses différentes marques.

En ce qui concerne l'activité touristique, la grande diversité d'implantation des sites d'exploitation à la mer, à la montagne, en centre-ville et à la campagne permet de réduire les impacts potentiels des risques climatiques et environnementaux, notamment les risques extérieurs ou catastrophes écologiques non maîtrisables, qu'il s'agisse d'événements naturels ou industriels (accidents industriels, marée noire par exemple). En ce qui concerne l'activité immobilière, les délais et/ou coûts de réalisation des ouvrages à construire peuvent être affectés par les conditions climatiques et géologiques. Aussi le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs prévient autant que possible

ces risques aux moyens d'études préliminaires de sols, dès avant l'acquisition des terrains à construire et cherche à récupérer sur des tiers ses propres engagements liés à la survenance d'éventuelles causes légitimes de suspension de chantier.

## Description des litiges en cours

À la date du 30 septembre 2013, et pour les douze derniers mois, aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe aurait connaissance qui serait en suspens ou dont il serait menacé) ne présente, ni individuellement, ni au global, de caractère significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Chacun des litiges est suivi et analysé par la Direction Juridique du Groupe qui, si besoin avec l'aide d'avocats et d'experts externes, procède à l'évaluation au cas par cas du coût potentiel associé. Le montant probable du risque ainsi déterminé est provisionné dans les comptes sociaux des différentes entités concernées.

Le montant des provisions pour litiges au 30 septembre 2013 est détaillé en note 19 – Provisions de l'annexe aux comptes consolidés.

## Développement immobilier

Les risques actuellement gérés pour le compte de ses filiales à 100 % notamment sociétés de programme, ne présente pas de caractère significatif pour le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs.

- Le Groupe gère des litiges liés à la responsabilité des constructeurs. Les polices d'assurance contractées par les sociétés de programme ont été mises en jeu.
- Le Groupe gère aussi quelques litiges liés à la contestation de solde de marchés de travaux par les entreprises intervenant sur les ouvrages ou sous-traitants lorsque leur responsabilité est mise en jeu à raison de la mauvaise exécution de leurs lots.
- Le Groupe gère enfin quelques litiges liés à la vente des biens immobiliers (non-conformité prétendue aux plans ou aux documents commerciaux). Ces litiges sont rares, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs ayant pour politique de privilégier une résolution amiable de ce type d'affaires lorsque cela est possible.

## Gestion et exploitation touristique

- Litiges avec la clientèle : sur plus d'un million de semaines vendues par an, le Groupe fait face en moyenne à moins de vingt contentieux judiciaires devant le Tribunal d'Instance ou de Grande Instance selon l'importance du litige. Les autres litiges avec la clientèle se soldent généralement à l'amiable.
- Litiges avec les investisseurs immobiliers propriétaires : sur plus de 23 000 lots de copropriété dépendant des sites gérés, le Groupe fait face à un certain nombre de contentieux judiciaires devant le Tribunal d'Instance ou de Grande Instance en demande ou en défense selon l'importance du litige. Ces litiges portent sur les conditions de renouvellement de bail et les modalités de règlement des loyers et des charges.
- Litiges avec les professionnels du tourisme : le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est conduit à assurer une activité de recouvrement à l'encontre de professionnels du tourisme, généralement de taille modeste, qui viennent à éprouver des difficultés de trésorerie.

- Litiges avec des prestataires de service : le Groupe faisant appel à un certain nombre de prestataires pour assurer l'exécution de prestations particulières (restauration, animation, entretien, informatique...), certains d'entre eux sont susceptibles de s'avérer défaillants et/ou de donner lieu à contestation de leur rémunération.
- Activités réglementées : en qualité de syndic de copropriété, le Groupe est conduit à être partie, soit en demande, soit en défense, à des litiges en matière de copropriété pour lesquels la responsabilité du syndic peut – dans certains cas – être recherchée. L'assurance de responsabilité professionnelle des sociétés syndic du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est systématiquement actionnée dans ces litiges et l'assureur mis en cause.

## Assurances et couverture des risques

La politique en matière d'assurances est suivie au niveau consolidé, y compris pour le BNG, par le *Risk Management* rattaché à la Direction Juridique.

Le budget global consacré à ces couvertures s'élève à 5 millions d'euros (hors construction) pour l'exercice 2012/2013, il reste stable en termes de volumes de primes et de niveaux de garanties par rapport à l'exercice précédent.

L'essentiel de ce budget est consacré à l'assurance multirisque couvrant l'exploitation des sites touristiques en dommages et pertes d'exploitation toutes marques confondues.

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est couvert en dommages aux biens et pertes d'exploitation avec une limite contractuelle d'indemnité fixée à 200 millions d'euros par sinistre.

Par ailleurs, une seconde ligne en excess, dédiée à la couverture du Center Parcs Domaine du Lac de l'Ailette, a été souscrite permettant de porter la limite contractuelle d'indemnité à 250 millions d'euros par sinistre, ce montant correspondant à l'évaluation du Sinistre Maximum Possible de ce site.

Le niveau de couverture fixé en pertes d'exploitation correspond à la durée nécessaire pour la reconstruction totale d'un site de grande taille détruit.

Le niveau de couverture en dommages correspond quant à lui à une hypothèse réaliste de sinistre maximum possible sur les sites où la concentration de valeur est la plus forte.

Il demeure certaines natures de risques susceptibles d'impacter les résultats du Groupe et non couverts par les polices souscrites, savoir :

- les risques non assurables : le Groupe n'est évidemment pas garanti contre les risques faisant l'objet d'exclusions courantes, réglementaires ou structurelles à tout contrat d'assurance comme par exemple : risques dépourvus d'aléas, pertes d'exploitation résultant de grèves, rupture de digue aux Pays-Bas, pandémie, ainsi que les conséquences de fautes intentionnelles ou de la mise en cause de responsabilité inhérente au non-respect d'engagements contractuels... ;

- les risques spéciaux qui ne font pas l'objet d'une couverture spécifique tels que les risques de perte d'exploitation consécutifs à l'instabilité économique ou politique..

En ce qui concerne les risques liés au terrorisme, ceux-ci sont couverts sur une part significative de l'activité touristique du Groupe au travers d'une part du dispositif réglementaire GAREAT (dispositif national français de couverture des actes de terrorisme) pour les sites situés en France (dont les 4 parcs Center Parcs français) et d'autre part d'une couverture d'assurance spécifique sur tous les villages de Center Parcs Europe.

Concernant la couverture des risques de dommages aux biens et de perte d'exploitation, la compagnie d'assurances Royal Sun Alliance reste apéritrice d'un pool d'assureurs ne comprenant que des sociétés d'assurances de premier plan.

La compagnie AXA est le principal Assureur du programme de couverture global inhérent aux risques de Responsabilité Civile.

Le Groupe ne détient pas de compagnie d'assurances ou de réassurances « captive ».

## Contrats importants

Au cours des trois derniers exercices et à la date du présent document de référence, le Groupe n'a pas conclu de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

Les engagements hors bilan sont détaillés dans la note 38 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Risque de disparition d'hommes clés

Le risque de disparition d'hommes clés se pose pour toute entreprise, la disparition de managers ou collaborateurs sur lesquels reposent des fonctions essentielles de l'entreprise ou concentrant entre leurs mains des compétences stratégiques et opérationnelles de pans entiers d'activité étant en effet susceptible d'avoir une incidence négative sur les résultats.

Ainsi qu'il l'est plus amplement détaillé dans le « Rapport du Président sur l'organisation du Conseil et les procédures de contrôle interne », la conduite et la gestion du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est organisée autour de différents organes décisionnels. Au-delà de la nomination d'un Directeur Général du Groupe, le caractère collégial des autres organes décisionnels, la fréquence de leurs réunions et le niveau de délégation élevé qui leur est dévolu permettent d'assurer, avec l'intervention des services de contrôle interne, la conduite et la gestion du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs dans la continuité des principes fondateurs et prudentiels d'ores et déjà en vigueur et ce, nonobstant l'indisponibilité temporaire ou permanente de membres du Comité de Direction Générale Groupe/COMEX, du Directeur Général, ou du Président.