

proches ; -)

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010 - 2011

Perspectives

TOURISTE... PRÈS DE CHEZ SOI

Lire le dossier sur le tourisme de proximité page 06

Stratégie
**Nous devenons
réellement un groupe
européen intégré**

Lire l'interview de
Sven Boinet page 10

Faits marquants
**L'année
en images**

Page 02

Indicateurs DD
**Mesurer
pour progresser**

Lire le cahier de synthèse
page 34

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



06



18



12

Groupe

01 > Édito
de Gérard Brémont
> Profil

Faits marquants

02 > Avoriaz 2012 : des résidences nouvelle génération
04 > Adagio N° 1 européen des résidences de tourisme urbaines
05 > Les Senioriales en ville aussi

Perspectives

06 > Touriste... près de chez soi
08 > Interview de Josette Sicsic
09 > Center Parcs en Moselle

Stratégie

10 > Interview de Sven Boinet
12 > Une offre en phase avec les attentes d'aujourd'hui et de demain
14 > Nos clients d'abord !
18 > Grandir, c'est choisir
22 > Un acteur de référence du tourisme responsable
24 > En toute transparence
26 > Informer, la responsabilité d'un leader

Cahier de synthèse

30 > Gouvernance - Chiffres clés
32 > Bourse et actionnaires
34 > Indicateurs de développement durable



10

« Le tourisme de proximité est bien armé pour résister »



Gérard Brémont, Président :

« Nous continuons à nous développer et à nous internationaliser pour mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. »

Dans un contexte économique de crise, les deux activités du Groupe - le tourisme et l'immobilier - ont fait preuve de résistance en 2011 : **les Européens privilégient les séjours près de leur domicile** pour réduire leur budget de transport ; quant à l'activité immobilière, dans une conjoncture boursière baissière, elle constitue pour les investisseurs une valeur refuge.

Mais c'est surtout notre concept même de **résidence de tourisme** qui se trouve conforté par le contexte actuel : il véhicule des valeurs rassurantes, le retour à la tribu familiale ou amicale, à des vacances de qualité. De plus, nous bénéficions d'un effet de taille : nos marques, connues et reconnues dans toute l'Europe, sécurisent les consommateurs. Enfin, nous devons aussi cette résilience aux avancées de notre plan de transformation.

La force d'un Groupe se traduit aussi par sa capacité à innover.

Plusieurs développements enrichiront rapidement notre parc touristique : en France, un nouveau Center Parcs dans la Vienne à thématique animalière est prévu pour 2015 ; en Île-de-France, les premiers permis de construire de Villages Nature ont été déposés fin 2011, conformément au calendrier du projet. Par ailleurs, nous continuons à nous internationaliser, au Maroc et en Espagne et dans plusieurs pays d'Europe à travers Adagio, qui prend aujourd'hui une nouvelle dimension avec l'intégration à 100 % de Citéa.



1,47
milliard
d'euros

de chiffre d'affaires
En 2010/2011, l'activité
tourisme a contribué
à hauteur de 75 %
du chiffre d'affaires
du Groupe, la part
de l'immobilier s'élevant
à 25 %.

7,7
millions

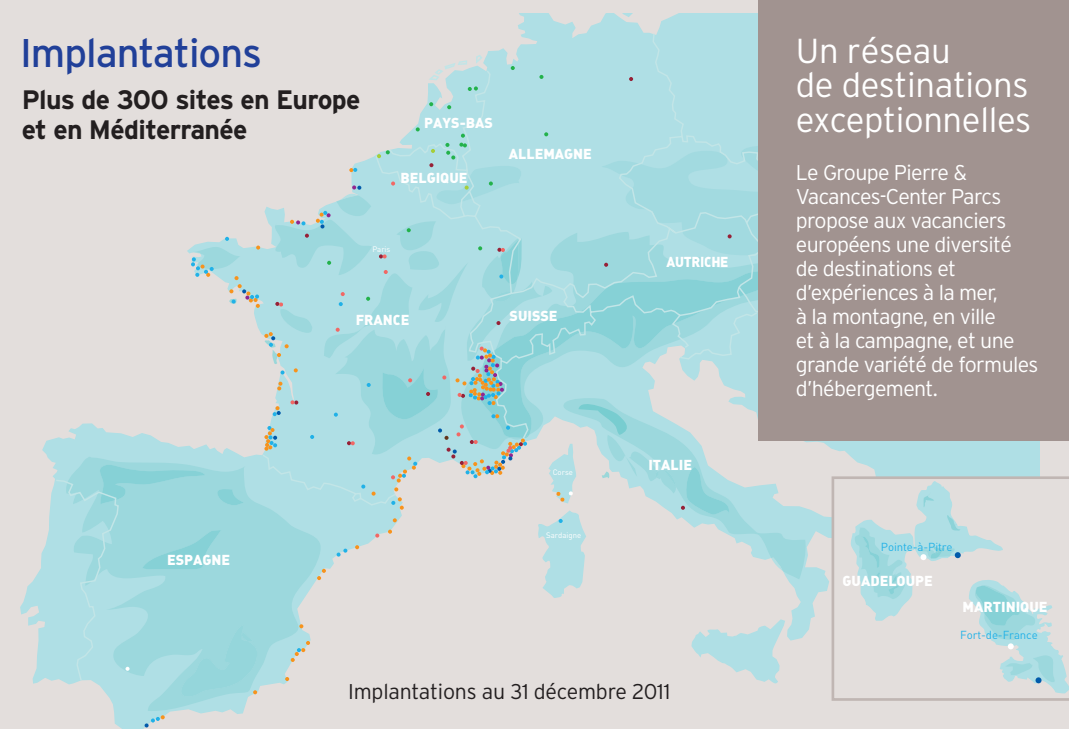
de clients européens
Leader du tourisme
de proximité,
le Groupe Pierre
& Vacances-Center
Parcs accueille dans
ses sites une clientèle
européenne de loisirs
et d'affaires.

+ de 51 000

appartements et maisons
Cottages, maisons et appartements :
à chaque vacancier sa formule
d'hébergement, pour des séjours
en toute liberté, « comme chez soi »,
le service en plus...

Implantations

Plus de 300 sites en Europe
et en Méditerranée



Un réseau de destinations exceptionnelles

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs propose aux vacanciers européens une diversité de destinations et d'expériences à la mer, à la montagne, en ville et à la campagne, et une grande variété de formules d'hébergement.

Profil

Depuis plus de 40 ans, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs développe des concepts de vacances et de loisirs innovants, dans des sites naturels exceptionnels, aménagés et gérés dans le respect de l'environnement et des principes du développement durable. Leader européen du tourisme de proximité, avec des marques reconnues et complémentaires, il gère un parc de plus de 51 000 appartements et maisons, soit plus de 235 000 lits.

Deux métiers

Tourisme

Les marques du Groupe font référence auprès des consommateurs européens. Elles composent une offre de destinations remarquables, pour des séjours à la mer à la montagne, à la campagne ou en ville, toute l'année, avec des activités et des services à la carte.

5 marques : Pierre & Vacances, Maeva, Center Parcs, Sunparks et Adagio.

4 lignes de produits : résidences, domaines « all weather », villages clubs et résidences urbaines.

Immobilier

Grâce au savoir-faire de ses équipes, le Groupe maîtrise toute la chaîne des métiers de l'immobilier, de la conception de projets à la recherche de foncier, en passant par la construction, le montage financier et la commercialisation auprès de particuliers ou d'investisseurs. Cette expertise lui assure des fondamentaux solides et lui permet de proposer de nouveaux produits parfaitement adaptés aux attentes du marché.

Pierre & Vacances

Pierre & Vacances
premium

Pierre & Vacances
villages clubs

CenterParcs

maeva

Sunparks

adagio
city apartments

adagio
access

P&V PIERRE & VACANCES
DEVELOPPEMENT

P&V PIERRE & VACANCES
CONSEIL IMMOBILIER

LES SENIORIALES®
RÉSIDENCES SENIORS

:-) L'ANNÉE EN IMAGES

5 étoiles pour 5 résidences.
Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est le tout premier opérateur français à proposer des résidences 5 étoiles selon le nouveau classement des résidences de tourisme.

1 Marina au cœur des polders.
Aux Pays-Bas, le Center Parcs De Eemhof a fait peau neuve : les cottages ont été entièrement rénovés, l'Aqua Mundo s'est enrichi d'une nouvelle attraction (le Turbo Twister), et une marina proposant 100 suites et appartements a été aménagée.

2 Center Parcs français « redesignés ». Center Parcs a entrepris de rénover les cottages de ses domaines des Bois-Francis (Normandie, 173 cottages) et des Hauts de Bruyères (Sologne, 213 cottages). A l'avenir, tous les cottages de ces deux parcs feront l'objet de travaux de rénovation.



AVORIAZ 2012 DES RÉSIDENCES NOUVELLE GÉNÉRATION

Berceau historique du Groupe, Avoriaz fait figure de référence en matière d'architecture et d'urbanisme. Pour lui donner une nouvelle dimension, le Groupe a imaginé, sous l'égide de l'architecte Jacques Labro (créateur du « style Avoriaz »), de nouvelles résidences comportant au total 478 appartements.

Le « style Avoriaz » respecté

Le quartier des Crozats s'est agrandi, avec une résidence Maeva (L'Electra), et une résidence Pierre & Vacances (Les Crozats). Un nouveau quartier, baptisé L'Amara, abrite la première résidence Pierre & Vacances premium à Avoriaz et son espace Deep Nature Spa® by Algoterm. Ces résidences s'inscrivent dans la continuité du style architectural de la station avec des façades en bois de cèdre rouge surmontées de toitures cascadantes. Quant aux aménagements intérieurs, propres à chacune des marques, ils respectent les critères qualitatifs du Groupe :



élégance et modernité. La station proposera également, dès l'été 2012, le premier espace aquatique en montagne (l'Aquariaz) inspiré de l'Aqua Mundo Center Parcs. Enfin, le projet a été mené dans le plus grand respect de l'environnement architectural et naturel. Sur les 8 nouveaux bâtiments, 7 ont été classés THPE* et le dernier, classé BBC**, avec un dépassement de 50 %

des normes officielles, représente l'une des premières réalisations de ce type en haute montagne. Une chaufferie centralisée bi-énergie, bois-électricité alimentera l'ensemble des nouveaux bâtiments. Elle fournira aussi le chauffage et l'eau chaude de l'Aquariaz. ■

* Très Haute Performance Énergétique.
** Bâtiment Basse Consommation.

1 Deep Nature Spa®
à Arc 1950. Le nouveau concept
« Deep Nature Spa® », conçu en partenariat
avec Cinq Mondes, a ouvert en hiver 2011.

Cet espace de 1000 m² plonge le vacancier
dans un univers naturel et pur, dans des
espaces originaux aux éclairages doux
et à l'ambiance minérale.

ADAGIO N°1 EUROPÉEN DES RÉSIDENCES DE TOURISME URBAINES

Avec l'acquisition de Citéa, réseau de résidences
urbaines économiques, Adagio confirme
son leadership européen.

Adagio City Apart-
hotel a acquis,
en juillet 2011,
100 % du capital
de Citéa, opéra-
teur de résidences de tou-
risme urbaines économiques.
Alors que la formule des
aparthotels rencontre un
succès croissant auprès de la
clientèle de loisirs et
d'affaires, Adagio complète
son réseau avec les résidences
Citéa rebaptisées Adagio
Access et acquiert le
leadership européen des
résidences de tourisme ur-
baines. Ce rapprochement
porte à près de 10 000 le
nombre total d'appartements
détenus par la marque, en
France et en Europe. Le ré-
seau compte désormais deux
gammes : Adagio, pour l'offre
3 et 4 étoiles, implantée au cœur
des grandes villes européen-
nes, et Adagio Access pour

**« Avec le
développement
de la mobilité
professionnelle
internationale
et du tourisme
urbain, la formule
des aparthotels
rencontre un
succès croissant. »**

l'offre économique 2 étoiles,
en périphérie et dans les villes
secondaires.

Un développement accéléré et maîtrisé

Joint venture créée en 2007
par Accor et le Groupe Pierre
& Vacances-Center Parcs,
adossée à l'expertise des deux
grands opérateurs du
tourisme et de l'hôtellerie,
Adagio City Aparthotel a



En Allemagne

un nouveau Center Parcs
« Park Bostalsee », dans la Sarre,
devrait ouvrir à l'été 2013 dans
une région frontalière à fort
potentiel touristique.



**La Clef
Verte**

41 sites

ont la labellisation « Clef Verte ». 41 sites Center Parcs, Pierre & Vacances et Maeva ont obtenu le label Clef Verte, label international destiné aux hébergements touristiques respectueux de l'environnement.

LES SENIORIALES EN VILLE AUSSI

Les Senioriales® ont
construit leur succès
et leur croissance
sur un concept de résidence
destinée aux seniors actifs.
Bénéficiant d'une situation
agréable et ensoleillée,
les résidences proposent
des maisons de plain-pied
de 61 à 107 m². Dix ans après
sa création, Les Senioriales®
a franchi un nouveau cap
en 2011, en décidant de se
développer aussi en ville sous
la marque « Les Senioriales
en ville ». Cinq programmes
de résidences en ville seront

ainsi livrés en 2012 et 2013
à Lucé, Agde, Montélimar,
Saint-Avertin et Marseille.

Confort et convivialité

Ces résidences, composées
d'appartements du T1
au T4, sont proposées
à la vente ou à la location.
Les logements sont
spécialement aménagés
pour les seniors et la
résidence propose les
services d'un régisseur
et d'un réceptionniste,
ainsi que la possibilité
d'accès à des animations. ■





TOURISME DE PROXIMITÉ

Touriste... près de chez soi

Malgré un environnement de crise, les Européens considèrent **les vacances comme une priorité**. Mais ils voyagent moins longtemps et moins loin, en s'évadant près de chez eux.

Aujourd'hui, la grande majorité des voyageurs internationaux ne quittent pas leur région. C'est notamment le cas des Européens qui font du Vieux Continent leur destination favorite. La tendance n'est pas nouvelle, mais elle se renforcera dans les années à venir : l'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit qu'en 2020, le trafic intrarégional restera majoritaire et que l'Europe fera toujours partie des trois premières régions d'accueil touristique.

Une tendance durable

En 2011, 57 % des Français* qui prévoyaient de partir en vacances, disaient choisir la France pour destination. Selon un sondage Eurobaromètre publié en 2011, plus de la moitié des Européens ont passé leurs vacances en Europe cette année, dont 38 % dans leur propre pays. Avec un budget des ménages qui se réduit, la tendance est aux séjours de courte durée et aux destinations moins exotiques.

* Source : DGCIS/TNS Sofres.

Des touristes éco-responsables

Les notions d'éco-citoyenneté et d'éco-responsabilité jouent en faveur du tourisme de proximité. Des hébergements et des sites respectueux de l'environnement, des destinations accessibles en train ou en voiture et qui permettent de se ressourcer sans entamer son budget « temps » : tous ces critères font de plus en plus partie des arbitrages des consommateurs.

géographique car partir près de chez soi, c'est aussi jouer la carte de la souplesse : courts séjours urbains, vacances familiales de deux semaines, séjours de milieu de

« Le tourisme durable, ce n'est pas la réduction des voyages, mais c'est voyager autrement, à un rythme différent. »

Jean Viard, Sociologue Spécialiste du Tourisme.

semaine, tout devient possible quand on part à deux ou trois heures de chez soi et lorsque l'on répartit son budget vacances en partant plus souvent mais moins longtemps. La durée du séjour varie, la destination aussi, selon la saison ou les

Quand proximité égale souplesse

Ces différents constats préchent en faveur d'un tourisme de proximité. Proximité

envies de chacun. La mer et la montagne restent majoritaires mais la campagne et la ville ont su exploiter leurs atouts (environnement naturel, terroir, activités sportives, patrimoine, offre culturelle...) pour renforcer leur attractivité.

L'Europe, 1^{er} marché générateur de touristes au monde. (source OMT)

En 2011, seules les dépenses en vols et voyages domestiques ont augmenté (+ 0,7 %). (source World Travel and Tourism Economic Forecast)

27 % des Européens privilégient les séjours d'une semaine pour leurs vacances d'été et 80 % d'entre eux ont pour destination de prédilection l'Europe. (source baromètre Ipsos Europ Assistance 2010)

Perspectives



Bruxelles, destination capitale avec Adagio

Le concept d'Aparthotels s'adresse à une clientèle d'affaires et de tourisme qui souhaite disposer d'un appartement tout équipé en ville (cuisine, connexion Wi-Fi), à proximité des centres d'affaires, des commerces et des sites culturels. À Bruxelles par exemple, l'Aparthotel Adagio Brussels Centre Monnaie est situé en plein cœur de la ville, dans les galeries Anspach, entre la Grand-Place et la rue Neuve. Une situation idéale pour un séjour professionnel ou une escapade culturelle.



Josette Sicsic,
Journaliste
Spécialisée
dans le Secteur
du Tourisme
et des Loisirs.

3 QUESTIONS À JOSETTE SICSIC (TOURISCOPIE)

« Voyager près de chez soi n'est pas un phénomène nouveau. Ce qui a changé, c'est le contenu des vacances en famille. »

Pourquoi voyage-t-on près de chez soi ?

Josette Sicsic : Il est normal de se déplacer majoritairement dans son voisinage géographique. Bien sûr, cette tendance est encore renforcée par la crise et la flambée des prix du pétrole.

Les familles, qui forment le cœur de la clientèle du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, ont-elles changé ?

J. S. : Oui, même si la famille traditionnelle domine toujours. Il faut surtout noter le développement régulier et massif de la famille monoparentale. Or, ces familles fonctionnent différemment des autres : elles ont besoin de plus de services pour les parents, notamment pour les mamans qui souffrent parfois de solitude dans des lieux de vacances.

Comment passe-t-on des familles aux tribus ?

J. S. : Ces familles s'assemblent avec d'autres familles du même

type... et l'on retrouve là l'un des multiples assemblages tribaux qui existent aujourd'hui. Mais attention, ce sont les mamans surtout qui pratiquent ce type de rapprochements entre copines. Parmi les autres structures familiales recomposées, on a aussi l'assemblage intergénérationnel qui réunit grands-parents, petits enfants et enfants pour des séjours plus ou moins longs. Il est devenu courant, et ce sont souvent les grands-parents qui règlent la facture !

Ce qui n'empêche pas chacun de vivre ses vacances à son rythme...

J. S. : C'est vrai. Sur le plan comportemental, la famille autoritaire recule au profit de ce que j'appelle la famille en libre-service, celle où chacun suit son rythme et agit selon ses goûts, sans se préoccuper des autres.

Cette conception des vacances, à la fois sécurisante et souple, est au cœur de l'offre du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs.

Avec quatre lignes de produits, des résidences, des villages clubs, des domaines « *all weather* » et des apart-hotels en ville, le Groupe propose sous ses différentes marques une palette de destinations,

amis dans un cottage pour 10 personnes dans un Center Parcs au cœur des polders hollandais ou d'une forêt solognote.

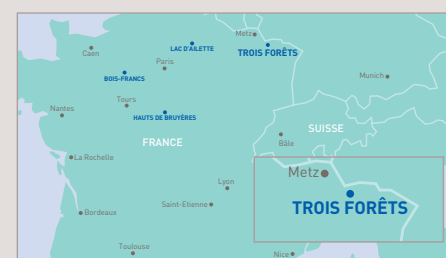
« La famille en libre-service, celle où chacun suit son rythme et agit selon ses goûts, a supplanté la famille autoritaire. »

Josette Sicsic, Journaliste.

moine et la gastronomie lorraine à partir du Domaine Center Parcs des Trois Forêts, participer à la Romeria de San Miguel depuis la résidence Maeva de Torremolinos ou encore explorer les parcs régionaux du sud de la France avec le programme éco-nature de Pierre & Vacances premium : se dépayser près de chez soi est aujourd'hui un rêve à la portée de tous. ■



Domaine des Trois Forêts Moselle-Lorraine

**Le plus grand Center Parcs d'Europe**

Sur 435 hectares, 800 cottages complétés en 2013 par près de 300 cottages supplémentaires.

Le 6^e employeur du bassin

- Plus de 600 emplois nouveaux
- 59 % des salariés du domaine étaient auparavant au chômage et 11 % bénéficiaient du RSA
- Plus de 50 % des salariés sont originaires des 4 cantons les plus proches

Une formule plébiscitée

- 85 % de taux d'occupation
- 96 % de taux de satisfaction

Une situation géographique exceptionnelle

- Une clientèle française (50 %) mais aussi allemande (20 %), belge (9 %) et néerlandaise (7 %)
- À moins de deux heures de route de Metz, Nancy, Strasbourg, Luxembourg-Ville, Bâle, Sarrebruck ou Mannheim
- La proximité d'une population à haut pouvoir d'achat dont les périodes de vacances s'alternent

Center Parcs
En Moselle, une destination au cœur de l'Europe

Véritable booster de l'économie locale, le dernier-né des Center Parcs français a parfaitement réussi son intégration.

Ouvert en mai 2010, le Domaine Center Parcs des Trois Forêts, en Moselle, a fait le plein de vacanciers dès les premiers mois d'exploitation, attirant une clientèle internationale. Tout en restant fidèle au concept qui a fait le succès de la marque (un domaine « nature » où toutes les activités et services sont sur place), le domaine a été conçu en collaboration étroite entre le Groupe et les collectivités territoriales. Ainsi, la moitié des entreprises qui ont

travaillé à la construction des éco-cottages et des équipements étaient lorraines. Par ailleurs, Center Parcs a créé 612 emplois, soit 466 équivalent temps plein. Le recrutement, principalement local, a profité surtout aux femmes, aux jeunes et à d'anciens chômeurs. Plus largement, les retombées en terme d'activité économique sont estimées à 20 millions d'euros par an pour la région. Une antenne de l'office de tourisme Deux Sarres Tourisme conseille les visiteurs sur la découverte de la région. Enfin l'intégration des Trois Forêts est aussi une réussite sur le plan environnemental : du chantier à l'exploitation, la démarche adoptée en fait l'un des éco-sites les plus avancés du Groupe. ■

ILS EN PARLENT...



Philippe Leroy, Sénateur de Moselle : « Le projet a redynamisé la région. »

Pour redynamiser le sud-est de la Moselle, nous nous sommes tournés vers Pierre & Vacances pour imaginer un projet d'envergure. Aujourd'hui, le succès dépasse nos espérances. Le domaine redonne des perspectives d'emploi à une population rurale peu qualifiée, a permis de faire travailler des entreprises locales sur un chantier de très grande qualité et a su attirer des investisseurs d'origines très diverses. Et il est d'autant mieux accepté ici que les clients Center Parcs consomment aussi en dehors du domaine.



Jean Chabert, Directeur Général Pierre & Vacances Développement : « Un des sites les plus avancés en matière d'éco-responsabilité. »

En Moselle, nous avons véritablement créé une destination. Les ingrédients étaient là : un site de taille importante, un environnement naturel de qualité exceptionnelle avec de belles vues sur les Vosges, et des agglomérations, en France et en Allemagne, à 2 ou 3 heures de voiture. Pour concevoir le domaine, nous avons su capitaliser sur les acquis du Center Parcs en Picardie ouvert en 2007. En terme de Développement Durable, c'est aujourd'hui l'un des sites les plus innovants de la marque.

« Nous devenons réellement un Groupe européen intégré »



Un an et demi après le lancement du plan de transformation du Groupe, son Directeur Général, Sven Boinet, commente les premières avancées et trace la feuille de route pour les mois à venir.

Le Groupe s'est engagé dans un plan de transformation sur 3 ans. Quels sont les objectifs de ce plan ?

Nous sommes partis d'un constat : si nous voulons satisfaire et fidéliser nos clients, en faisant en sorte qu'ils vivent sur nos sites une expérience unique, nous devons être **plus efficaces, plus fluides, plus simples**. Devenir un groupe intégré, développer une stratégie de marques fortes, gérer la satisfaction de nos clients de façon globale, améliorer notre efficacité opérationnelle : tous les axes stratégiques de notre plan de transformation découlent de ce constat initial.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

En 2011, nous avons fermé le siège de Center Parcs à Rotterdam et regroupé les

équipes à Paris, au sein d'un siège unique. Nous avons aussi pris des décisions en ce qui concerne nos marques, nos choix de distribution, nos outils informatiques. Ces premières réalisations ont déjà commencé à changer la vie du Groupe, mais les effets, par exemple en ce qui concerne les systèmes d'information, ne seront pleinement visibles qu'en 2013/2014. Il s'agit d'un changement en profondeur, qui prendra nécessairement du temps. Ce qu'il faut souligner, c'est que ces transformations ne pèsent pas sur nos capacités d'innovation. Nous sommes plus que jamais **une entreprise en mouvement dont le développement reste très dynamique**, comme en témoigne notre portefeuille de projets.

Quelles sont les prochaines étapes ?

Les décisions structurelles ont été prises, notre organisation est en place, il faut maintenant la rendre plus efficace, mieux adaptée aux enjeux, la simplifier encore. Autre enjeu majeur pour le

Groupe : **la mise en œuvre de nos outils informatiques**. Nous n'avons pas choisi de travailler de façon séquentielle mais d'opérer en une seule fois.

Quels leviers allez-vous actionner pour augmenter votre chiffre d'affaires ?

Tout ce que nous mettons en place doit contribuer à cet objectif. Nous avons commencé en 2011 à intensifier le **cross-selling**, avec de très bons résultats en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. Nous étions monomarché et monoproduit, nous allons vers du multimarché, multiproduit, avec un **vrai maillage de distribution interpayés et interproduits**. Bref, nous devenons réellement un Groupe européen ! Pour moi, l'une des mesures du succès du plan de transformation sera cette **internationalisation de notre clientèle**, qui est aujourd'hui possible parce que nous avons tous les éléments pour la réaliser : une base clients, des marques fortes et une organisation unifiée.

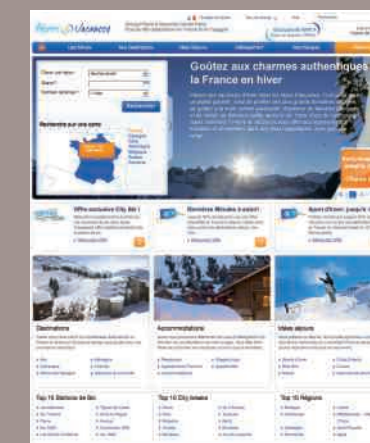
Quelle est votre stratégie en matière de distribution ?

Avec notre nouvelle organisation nous sommes plus agiles, ce qui nous permet de nous adresser efficacement à nos différentes cibles de clientèle. En effet, si les familles restent au cœur de notre offre, nos sites attirent également une clientèle d'affaires, pour des séjours professionnels chez Adagio ou pour des séminaires au sein des autres marques. Nous nous appuyons donc sur nos propres forces de distribution, en développant fortement **la vente directe sur le web**. Mais nous tissons aussi des partenariats avec de grands acteurs du marché. Cette année, la vente de nos marques via des tour-opérateurs en ligne a ainsi progressé de plus de 40 %.

L'innovation fait partie des fondamentaux du Groupe. Comment se traduit-elle aujourd'hui ?

Elle est visible dans nos grands projets : **Villages Nature, les futurs Center Parcs de Vienne et de Bostalsee, l'Oasis de Noria à Marrakech au Maroc** sont tous des projets fortement innovants. Mais innover, c'est aussi travailler sur l'existant, sur l'offre, sur la relation client. Monter des offres avec des partenaires dans les domaines Center Parcs, lancer des sites web donnant l'accès à la totalité de nos marques ou des sites dédiés à la relation avec nos propriétaires, tout cela, c'est aussi de l'innovation. ■

Le cross-selling, un levier efficace



La marque Center Parcs bénéficie d'une **excellente notoriété** auprès des clientèles belge, néerlandaise et allemande.

Par ailleurs, Pierre & Vacances gère un **réseau exceptionnel de sites** en France, une destination très appréciée par les touristes d'Europe du Nord. Mais la marque est faiblement connue en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas. Pour développer sa notoriété sur ces trois marchés, elle s'est donc appuyée sur le **capital de sympathie** de Center Parcs. Des campagnes TV et des e-mailings ont été lancés et des insertions

Pierre & Vacances publiées dans les brochures destinées aux clients Center Parcs. Un nouveau site web, axé sur la découverte de la destination France, a été lancé aux Pays-Bas.

Des partenariats ont par ailleurs été noués avec des tour-opérateurs, Thomas Cook, Neckermann et Jetair, en Belgique, et OAD Reizen, aux Pays-Bas. **Cette stratégie a porté ses fruits** : les ventes Pierre & Vacances réalisées sur le littoral français auprès des clientèles belge, néerlandaise et allemande ont progressé de près de 23 % en 2011 par rapport à l'exercice précédent.

100 millions
d'euros de croissance du chiffre d'affaires sur 3 ans, à périmètre égal.

30 % de croissance
du parc touristique à horizon 2015.

Une offre en phase avec les attentes d'aujourd'hui et de demain ;-)

Avec quatre lignes de produits – des villages clubs, des résidences, des domaines « *all weather* » et des appartohotels, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs propose **une palette de destinations, de marques et de formules de séjour unique en Europe.**

Center Parcs, c'est toute l'année

L'offre « *all weather* » de Pierre & Vacances-Center Parcs regroupe aujourd'hui deux marques : Center Parcs et Sunparks. Offre européenne, Center Parcs a construit son succès sur un concept de courts séjours accessible toute l'année, dans un cadre forestier intégrant des activités et un espace aquatique couvert, l'Aqua Mundo. En 2011, la marque a fortement investi dans la qualité et le contenu de son offre, qu'il s'agisse des hébergements, des équipements ou de la restauration. En France, une partie des cottages des domaines des Bois-Francis et des Hauts de Bruyères ont été rénovés.

En Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas, un plan d'investissement de 30 millions d'euros est en cours. À De Eemhof, aux Pays-Bas, les cottages ont été rénovés, une marina et un ensemble d'appartements ont été créés au milieu du village et l'espace aquatique a été agrandi (il accueille désormais le plus grand toboggan aquatique d'Europe). En France, en Allemagne et aux Pays-Bas, Elior et Albron, les deux prestataires choisis pour assurer la restauration, ont commencé à investir dans la rénovation des restaurants et des boutiques. Enfin, le parc touristique se complète de trois villages Sunparks en Belgique.

Les villages clubs Pierre & Vacances, une expérience unique

À vocation saisonnière, les villages clubs Pierre & Vacances sont implantés en métropole et aux Antilles. Pour des courts séjours ou des vacances à la semaine, le concept propose des destinations exceptionnelles, l'accès à une offre de loisirs très complète et à une palette d'hébergements variés (appartements, maisons, villas) et la découverte d'une région touristique. Les activités – en particulier les clubs enfants – sont au cœur de cette offre unique. Enfin, dans les villages clubs, tout est disponible sur place : restauration, boutiques, services.

En France, les marques Pierre & Vacances et Center Parcs sont désormais gérées en synergie. *Cross-selling*, distribution,

démarche qualité, actions commerciales vers des cibles nouvelles (groupes d'amis, jeunes seniors, clientèle d'affaires...). Tous les éléments pour augmenter la notoriété et la fréquentation de ces deux concepts sont aujourd'hui mobilisés de façon concertée.

Sécurité et qualité, l'offre de résidences de tourisme

L'offre de résidences de tourisme regroupe les marques Pierre & Vacances, Pierre & Vacances premium et Maeva. Avec un cœur de clientèle très familial, elle tire sa force de trois atouts différenciants : une équipe d'accueil et de services sur place, des marques à fort capital de confiance et des équipements de qualité (piscine et espaces de jeux dans la plupart des résidences). En 2011, le parc s'est étoffé de trois nouvelles résidences à Avoriaz. La marque Pierre & Vacances a particulièrement mis l'accent en 2011 sur la formation de ses équipes. L'ensemble de ses collaborateurs (directeurs de site, chefs de service, agents de réception mais aussi agents techniques) ont ainsi été formés à la « démarche de service ».

Adagio, l'essor du tourisme urbain

L'offre d'appartohotels urbains du Groupe, portée par Adagio City Aparthotel – une *joint venture* Pierre & Vacances-Center Parcs et Accor – s'adresse à la fois à une clientèle d'affaires et à une clientèle touristique. Avec le rachat à 100 % de Citéa en juillet 2011, le réseau propose aujourd'hui une gamme encore plus complète d'offres 3 et 4 étoiles et économiques (sous la marque Adagio Access, qui se substitue à l'enseigne Citéa). Elle compte près de 10 000 appartements en France et en Europe.

Equipés d'une cuisine et d'un accès internet gratuit, ces appartements permettent de vivre loin de chez soi « comme à la maison », le temps d'un déplacement professionnel ou d'un « *city break* », en ayant accès à des services en option (petit déjeuner, salle de séminaire, ménage, pressing...). ■

Les résidences

- **Pierre & Vacances premium** : marque prestige, 20 résidences premium.
- **Pierre & Vacances** : marque haut de gamme, 86 résidences Pierre & Vacances.
- **Maeva** : marque moyenne gamme, 81 résidences Maeva.

Les résidences urbaines

- **Adagio City Aparthotel** : 84 résidences en Europe
- **Adagio** : marque urbaine haut de gamme
- **Adagio Access** : marque urbaine économique

Les domaines « *all weather* »

- **Center Parcs** : court séjour haut de gamme, 19 Center Parcs en France, en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas.
- **Sunparks** : court séjour moyenne gamme, 3 Sunparks en Belgique.

Les villages clubs

Pierre & Vacances villages clubs, marque haut de gamme, 15 villages clubs en France et en Espagne.

Nos clients d'abord ! :D

Résolument « multicanal », la stratégie de distribution de Pierre & Vacances-Center Parcs place le client au cœur du dispositif. Elle est déclinée dans chacun des pays où le Groupe est présent, en respectant les spécificités culturelles.

Le client est plus que jamais au cœur de la stratégie de distribution du Groupe. Allemand, Britannique ou Français, jeune parent ou senior, il doit pouvoir accéder facilement à l'ensemble de l'offre et réserver son séjour grâce au canal qui lui convient le mieux : internet, téléphone, vente sur site ou encore agences de voyage. Le développement des ventes directes – en particulier sur internet – est plus que jamais un axe majeur pour le Groupe. Mais la distribution indirecte, à travers des partenaires (tour-opérateurs, acteurs du web, distributeurs...), est également indispensable pour capter certaines cibles de clientèle ou certains marchés. Cette approche augmente la fréquentation des sites et attire de nouvelles catégories de clientèle, en particulier sur les « ailes de saison ».

Vendre en direct... ou avec des partenaires

Si Center Parcs réalise déjà une partie importante de sa commercialisation en ligne, Pierre & Vacances et Maeva se sont attachés en 2011 à renforcer leur présence sur le web, marché par marché. En Belgique et aux Pays-Bas, les deux marques ont augmenté leur notoriété et leur attractivité à travers des campagnes publicitaires en télévision. En Allemagne, Pierre & Vacances s'est appuyé sur des partenaires bien implantés sur le marché allemand pour accroître ses ventes. En Grande-Bretagne, le Groupe conjugue présence directe sur le web et partenariats avec des opérateurs. En Espagne, il développe sa notoriété directe sur le marché local, spécialement pour les courts séjours et pour les périodes hors vacances scolaires. Sur les marchés émergents – Russie, Pologne, pays de l'Est – il travaille avec des acteurs spécialisés. Le multicanal, c'est aussi le contact direct par téléphone, pour des dossiers complexes ou des ventes à forte valeur ajoutée. Pour proposer à ses clients et prospects l'ensemble de son portefeuille de marques et de produits, le Groupe a procédé en 2011 à une fusion de ses centres d'appel. Formés à l'ensemble des produits du Groupe, tous les opérateurs peuvent désormais guider ►

60 % de ventes
toutes marques via internet, c'est l'objectif que s'est fixé le Groupe d'ici 2015.

« Réfléchir globalement mais déployer localement. »

En 2011, le Groupe a posé les bases d'une organisation performante : une équipe marketing et une équipe web uniques, une seule force de vente pour le marché des comités d'entreprise et une seule pour celui des séminaires, des centres d'appel unifiés et l'ensemble de ses bureaux de vente organisés pour promouvoir la totalité de son portefeuille de marques en domestique comme à l'international.



les clients individuels mais aussi les agences de voyage ou les comités d'entreprise dans leur choix de séjour et de destination, quelle que soit la marque concernée. La distribution des produits du Groupe passe aussi par des partenariats originaux, avec des acteurs comme Ikea Family ou la Camif, dont le profil de clientèle familiale rejoint celui de

Pierre & Vacances-Center Parcs. Enfin, la vente sur site reste un canal apprécié par certains clients. Multiple, souple, adaptée aux différentes cultures européennes, la démarche commerciale du Groupe porte ses fruits : en 2010/2011, près de 500 000 nouveaux clients ont choisi l'une des marques de son portefeuille touristique. ■



TÉMOIN

Charles-Antoine Pinel, DGO Center Parcs France et Pierre & Vacances villages clubs : « La distribution ? Un enjeu clé. »

« La distribution est un enjeu clé pour Pierre & Vacances comme pour Center Parcs. Pour les sites français, nous visons une clientèle internationale, originaire notamment d'Europe du nord mais aussi, pour de petites vacances tout au long de l'année, une clientèle de proximité, qui vit à moins de 2 heures de nos villages clubs. Pour attirer ces différentes cibles, la complémentarité entre Center Parcs et Pierre & Vacances est un atout formidable. »

+ de 50 000 fans Facebook. C'est le nombre de fans de la marque Center Parcs fin 2011.

QR-codes, une nouvelle dimension dans la communication Center Parcs

Center Parcs a été le premier opérateur touristique à intégrer dans sa brochure 2011 des QR-codes. Ce service ludique et pratique vient enrichir le support papier, en permettant aux utilisateurs de *smartphones* d'accéder à des photos des domaines, des vidéos ou de visiter virtuellement de nouveaux cottages.



Un dialogue toujours plus riche

Les nouveaux outils, les réseaux sociaux favorisent l'émergence d'un dialogue direct entre les marques du Groupe et leurs clients. Une formidable opportunité pour créer le lien avec une communauté souvent fidèle et sensible aux marques d'attention.

Chaque année, Pierre & Vacances-Center Parcs émet quelque 24 millions de mails à destination de ses clients. Désormais intégré, le Groupe a commencé en 2011 à construire une base de clients unifiée regroupant l'ensemble de ses marques. C'est une étape indispensable pour développer avec ces millions d'Européens une relation personnalisée avant, pendant et après leur séjour dans les différents sites de son parc touristique. En effet, la consommation de loisirs est particulièrement chargée en affects, autour de souvenirs et d'impressions qui s'inscrivent durablement dans l'histoire des individus et des familles.

Esprit communautaire

Aujourd'hui, le développement des ventes sur internet et l'explosion des réseaux sociaux donnent une nouvelle dimension à cette relation entre le vacancier et « sa » ou « ses » marques préférées, beaucoup plus interactive et communautaire.



TÉMOIN

Parmi les sujets qui inspirent les internautes, celui des expériences de vacances se place d'ailleurs en tête, comme en témoigne le succès de l'opération de marketing viral lancée par Maeva en 2011. Plus de 700 bons plans déposés par des clients sont venus enrichir la base proposée sur son site par les équipes de la marque ! Autre signal : les opérations des marques du Groupe sur Facebook ou Twitter ont très vite eu un impact, multipliant par 4 ou 5 le nombre de fans jusqu'à atteindre quelque 100 000 fans en Europe. Cette base de clients privilégiés a permis en 2011 de créer des événements, comme des ventes flash, ouvertes à une cible privilégiée quelques heures avant leur lancement officiel.

Une question d'émotion

Au-delà des fonctionnalités commerciales – faciliter le choix et la transaction – les sites web des différentes marques développent donc de plus en plus la dimension émotionnelle de la communication. C'est l'objectif du nouveau site Pierre & Vacances Nederland, lancé en 2011. Orienté vers la découverte de la destination France, il a enregistré pour cette première année une croissance à deux chiffres, avec un taux de conversion des consultations en hausse de 25 %. Derrière ce succès : une nouvelle plateforme technique pour les sites européens de la marque Pierre & Vacances. Plus souple et plus réactive, elle donne aux équipes web des pays une plus grande autonomie pour gérer le « *look and feel* » de leur site en fonction des spécificités culturelles de leur marché. ■

James Mennekens, Directeur Général Tourisme Groupe : « Inciter nos clients à réserver plus tôt. »

Avec le programme « Toppings », lancé en 2010, nous avons renforcé la valeur de notre offre. Le principe ? Les clients de nos domaines en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas qui réservent tôt se voient offrir 5 activités gratuites pendant leur séjour. L'offre a été efficace car nous avons vu la tendance des réservations s'infléchir dans le bon sens. Elle sera déployée pour les domaines Center Parcs français dès 2012.

+ de 90 millions de visiteurs par an sur l'ensemble des sites web du Groupe.

Avec Maeva, des bons plans à partager

Maeva a créé l'événement en 2011 avec une campagne digitale – humoristique et efficace. Aidés par un personnage mascotte – Tom – les internautes ont désormais accès à un dispositif interactif complet : un guide participatif des bons plans glanés par les équipes Maeva, les clients ou les internautes, une série de 24 vidéos virales sur YouTube, un onglet et des opérations ponctuelles sur Facebook.

Destinée aux familles mais aussi aux jeunes actifs de 25-34 ans, la campagne, qui a contribué à installer le nouveau positionnement de la marque, « Ouvrez grand vos vacances », lui a valu le premier prix du Trophée e-commerce 2011.



Grandir, c'est choisir :-O

Pour continuer à répondre aux attentes de ses clients, le Groupe poursuit une stratégie de croissance de son parc touristique, avec pour objectif d'**augmenter de 30 % la capacité de ce parc d'ici à 2015**. Il s'appuie, en France et à l'international, sur un portefeuille de projets ambitieux fondés sur l'écotourisme et l'éco-responsabilité.

Villages Nature, un projet événement

Co-entreprise Pierre & Vacances-Center Parcs et Euro Disney, le projet Villages Nature est entré dans une phase opérationnelle, avec le dépôt des premiers permis de construire fin 2011. Le projet, qui porte sur une assise foncière de plus de 500 hectares, est implanté à 6 kilomètres de Disneyland Paris. Il se développe dans le cadre d'un partenariat public-privé avec l'État, la région Île-de-France, le département de Seine-et-Marne et les collectivités locales.

La première tranche comprend deux villages lacustres et un village forestier, sur 259 hectares, autour d'un lagon géothermique. Ce concept novateur, dont l'élaboration fait appel à la méthodologie « *One Planet Living* », a pour ambition de devenir la référence à l'échelle européenne en matière d'écotourisme.

Avoriaz 2012, aux sources de l'innovation

Parmi les projets d'envergure figure aussi l'extension d'Avoriaz, berceau historique du Groupe et laboratoire d'innovations.

Dans le cadre du programme Avoriaz 2012, la station s'agrandit avec trois résidences de tourisme nouvelle génération : L'Electra (Maeva), Les Crozats (Pierre & Vacances) et L'Amara (Pierre & Vacances premium), ainsi qu'un « Deep Nature Spa » signé Algotharm®. L'ouverture d'un espace aquatique inspiré de l'Aqua Mundo Center Parcs - l'Aquariaz - est programmée pour l'été 2012. Conçus dans le respect des normes de développement durable, ces nouveaux hébergements et équipements font appel aux dernières innovations en matière de construction et d'exploitation ►

10 cibles
environnementales
mesurables

Pour réduire au maximum son empreinte écologique, un Plan d'Action Durable reposant sur 10 cibles (eau, transports, culture et héritage, déchets...) a été défini pour Villages Nature.

+40 %

C'est l'augmentation de la capacité d'hébergement de Pierre & Vacances à Avoriaz.

Stratégie

responsable : classification THPE (Très Haute Performance Énergétique pour 7 des 8 bâtiments) et BBC (Bâtiment Basse Consommation pour le 8^e), chaufferie bois centralisée, qui alimente non seulement les résidences mais aussi l’Aquariaz.

Le très haut de gamme, une niche prometteuse

Par ailleurs, le projet Avoriaz 2012 positionne le Groupe sur le marché du très haut de gamme, avec la résidence 5 étoiles L’Amara. En 2011, Pierre & Vacances-Center Parcs a ainsi été le premier opérateur du marché à proposer des résidences répondant à ce nouveau classement, à Avoriaz, à Flaine (Les Terrasses d’Hélios et les Terrasses d’Eos), à Arc 1950 (Le Village) et à Deauville (Résidence Presqu’île de la Touques).

De nouvelles destinations Center Parcs

Le Groupe poursuit également le développement des domaines Center Parcs, en France et en Allemagne. D’ici à 2015, le nombre de cottages de la marque devrait passer de 14 000 à plus de 17 000. En France, après l’ouverture de 800 premiers cottages en 2010, l’extension du Domaine des Trois

Forêts, en Moselle, est programmée en deux tranches : 109 nouveaux cottages seront livrés en 2012 et 200 en 2013/2014. Dans la Vienne, un domaine de 264 hectares offrira une capacité initiale de 800 cottages. Dans la Sarre, le Center Parcs « Park Bostalsee » ouvrira, avec 500 cottages en 2013 ; un autre Center Parcs de 800 cottages est prévu à Leutkirch, dans le Bade-Wurtemberg.

Espagne et Maroc, des destinations à développer

En Espagne, Pierre & Vacances-Center Parcs portera à 3 000 le nombre d’appartements gérés dans les principales stations du pays. Au Maroc, le Groupe implante le concept de « résidence de tourisme », totalement inédit sur ce marché avec « L’Oasis de Noria », mené en partenariat avec le Groupe Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc. Intégré au Domaine de Noria - un vaste complexe touristique et immobilier de 250 hectares - il proposera, sur un terrain paysagé de 50 hectares, un village club, articulé autour d’un immense espace aqua-ludique. L’offre d’hébergement comprendra 480 appartements et maisons de résidences de tourisme et 580 résidences secondaires.



TÉMOIN

Jean Chabert, Directeur Général Pierre & Vacances Développement : « Notre modèle économique guide nos choix de développement. »

Nos grands axes de développement épousent notre modèle économique. D’une part nous créons des destinations en implantant des équipements nombreux et de qualité, accessibles toute l’année. C’est ce que nous faisons avec des concepts comme Center Parcs ou Villages Nature. Les résidences urbaines, exploitées toute l’année, auprès d’une double cible d’affaires et de tourisme, offrent également une bonne rentabilité. Enfin, à Deauville, Flaine ou Avoriaz, nous développons des produits très haut de gamme avec nos résidences 5 étoiles, pour une clientèle exigeante, à la recherche de prestations exceptionnelles.



Numéro un européen des résidences de tourisme urbaines

Avec l’achat à 100 % de Citéa, Adagio City Aparthotel est devenu leader européen d’un secteur en croissance : les résidences de tourisme urbaines. La marque affiche des ambitions de développement importantes en Europe (principalement en France, en Allemagne et au Royaume-Uni), mais aussi en Russie et au Moyen-Orient. Son réseau comptera 130 résidences dans 10 pays à horizon 2015. Pour conforter cette ambition, elle peut compter sur sa notoriété grandissante, mais aussi sur le soutien de ses deux maisons mères qui lui apportent leur puissance de commercialisation et de distribution et un support logistique et opérationnel.

Une expertise inégalée dans l’immobilier de loisirs

Le savoir-faire immobilier est l’un des deux piliers du *business model* de Pierre & Vacances-Center Parcs, qui finance son parc touristique par la vente avec bail de ses appartements et cottages à des particuliers. Ce modèle s’adapte aux spécificités des marchés : en Espagne, le Groupe opère sous contrats de gestion ou loyers variables ; au Maroc, c’est une foncière, détenue à 85 % par le Groupe Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc, qui finance les résidences touristiques. Conception, construction,

financement, commercialisation : les équipes du Groupe maîtrisent toutes les étapes du développement d’un produit immobilier de tourisme. En amont, elles travaillent avec les équipes Tourisme pour identifier les destinations et les emplacements les plus attractifs et développer des concepts immobiliers qui répondront aux nouvelles attentes du marché. En phase de commercialisation, c’est une équipe d’une centaine de chargés d’affaires PVCI qui informe les



TÉMOIN

Isabelle de Wavrechin, Directeur Général Pierre & Vacances Conseil Immobilier : « Des produits très attendus par les investisseurs. »

Les projets du Groupe sont très attendus par les investisseurs et les gestionnaires de patrimoine. C’est le cas des nouveaux Center Parcs, Vienne qui intéresse les acheteurs français, et Bostalsee, auquel s’intéressent nos clients et prospects néerlandais et allemands. Quant à notre offre haut de gamme de résidences 5 étoiles, elle répond à une vraie demande et touche une autre cible de clientèle qui conjugue investissement et plaisir des vacances chez soi. Ainsi à Avoriaz, nous avons vendu 50 % de formules avec occupation pour la résidence 5 étoiles alors que cette proportion est en général de 20 %.

Installée sur les quais du port de plaisance, la résidence 5 étoiles Presqu’île de la Touques bénéficie d’une situation privilégiée, à moins de 10 min des centres-ville de Deauville et Trouville. Elle conjugue prestations haut de gamme (piscine intérieure, spa, cabines de soins) et écoresponsabilité en répondant aux exigences de la norme BBC (Bâtiment Basse Consommation).

80 %
des nouveaux appartements d’Avoriaz 2012 ont été vendus sur plan à des investisseurs privés en 24 mois.

particuliers et leur prodigue des conseils (gestion de patrimoine notamment) sur les spécificités des produits Pierre & Vacances-Center Parcs. Le Groupe édite plusieurs fois par an un magazine bilingue « Bien chez vous » et développe un site web dédié à l’immobilier qui présente aux propriétaires et futurs propriétaires les programmes ouverts à la commercialisation, les formules d’acquisition ou encore les spécificités en matière de fiscalité. ■



Un acteur de référence du tourisme responsable

«3

À travers son modèle économique unique de promoteur et d'exploitant, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs concilie **performance à court terme et vision à long terme**. Cette spécificité est un atout considérable pour bâtir, au cœur des enjeux stratégiques de l'entreprise, une démarche de responsabilité sociale et environnementale transversale et pérenne.

Évolution du partenariat avec le WWF-France

Le WWF-France a accompagné le Groupe dans les débuts puis dans le déploiement de son engagement en faveur de l'environnement, et plus particulièrement sur l'axe de la sensibilisation des collaborateurs et des clients. Progressivement, la démarche développement durable du Groupe a mûri et s'est enracinée dans des actions concrètes sur des projets immobiliers et touristiques. Parvenu aujourd'hui à un degré de maturité et d'appropriation suffisant, le Groupe fait évoluer sa collaboration avec le WWF-France et se concentre sur des opérations ponctuelles.

L'année 2011 marque la fin du premier plan d'actions du Groupe en matière de développement durable, débuté en 2008. Le bilan est marqué par des avancées significatives en matière de management environnemental, de mobilisation des équipes, de certification et labellisation environnementales et de renforcement de notre démarche de responsabilité sociale. Il sera publié en version intégrale sur le site corporate du Groupe au premier trimestre 2012.

Une approche de plus en plus transverse

Dans le contexte du plan de transformation et de fusion des organisations Pierre & Vacances et Center Parcs, les valeurs du développement durable se sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Pour la première fois en 2011, chacune des grandes directions du Groupe s'est dotée d'objectifs développement durable annuels et a identifié, en concertation avec l'équipe dédiée, des projets prioritaires validés par le comité de direction. Ce fonctionnement sera repris pour le déploiement du nouveau plan d'actions 2012-2015 en cours de construction. Par ailleurs, le périmètre de déploiement des outils de management de la démarche sur les sites en exploitation s'est élargi. Le système de management BEST (*Be Environmentally And Socially Tremendous*) qui mesure, à partir de 18 enjeux sociaux et environnementaux, la performance des sites sur ces thèmes, est désormais déployé sur tous les sites Pierre & Vacances, Maeva, Adagio et Center Parcs France. En 2012, l'outil concernera l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne. Enfin, le Groupe a décidé de se doter d'un outil d'information unique pour la gestion des risques HSE (Hygiène Sécurité Environnement). Les informations des sites concernant la prévention des risques au niveau des piscines, des aires de jeux, de la sécurité incendie, de la légionella, mais également des risques environnementaux (ex. prévention des pollutions accidentelles) sont désormais consolidées et traitées au niveau Groupe.

Espaces verts et achats responsables

Les pratiques de gestion écologique des espaces verts et d'achats responsables

illustrent bien la démarche de progrès du Groupe. Après un état des lieux réalisé en 2008, le travail sur la gestion écologique des espaces verts a abouti à la rédaction d'un livret technique de bonnes pratiques et d'une Charte de gestion écologique. En 2011, 4 sites pilotes (Villages Clubs Belle-Dune, Cap Esterel, Port Bourgenay et Center Parcs Hauts de Bruyères) ont élaboré leurs propres cartographie et plan de gestion différencié de leurs espaces verts afin d'adapter les méthodes d'entretien aux différentes surfaces végétalisées (zone arborée dense ou clairsemée, gazon ou prairie...) et ainsi réduire l'utilisation de produits phytosanitaires et les besoins d'arrosage. Cette démarche se déploiera progressivement sur l'ensemble des sites. Par ailleurs, le Groupe met en œuvre depuis 2007 une politique d'achats responsables visant une meilleure intégration des critères de développement durable dans le choix de ses fournisseurs. Cette démarche s'applique à toutes les familles d'achats : les achats de services (flotte automobile, déplacements professionnels, imprimeurs...), de construction ainsi qu'aux achats liés à l'exploitation de ses sites (énergie, laverie, etc.).

Une des actions menées concerne l'envoi systématique d'un questionnaire d'évaluation sociale et environnementale aux fournisseurs sollicités lors des appels d'offres. Cette année, parmi les 149 fournisseurs concernés, 64 y ont répondu, dont la majorité (72 %) atteignait une note supérieure à la note moyenne. Concernant les fournisseurs pressentis mais dont la note est inférieure à la moyenne, ils sont sollicités pour un entretien spécifique de présentation et d'échanges sur leur démarche de responsabilité sociale et environnementale. En 2011, l'accent a également été mis sur l'intégration systématique de deux critères de développement durable aux appels d'offres, le recours à des entreprises du secteur protégé*, et sur la réalisation d'audits sociaux (selon le standard SA 8000) auprès des fournisseurs situés en Asie dans les pays à risque. Ainsi, cette année, 100 % des fournisseurs asiatiques (Chine, Vietnam) ont été audités afin de s'assurer du respect des exigences du Groupe en matière de droit international du travail, des pratiques environnementales et d'identifier avec eux des axes de progrès. ■

* Établissements médico-sociaux employant des travailleurs handicapés.

3 QUESTIONS À THIERRY HELLIN

« Une nouvelle ambition, construite collectivement. »



Thierry Hellin,
Directeur Général
Adjoint.

L'année 2012 marque-t-elle un tournant, avec la fin du plan d'actions Vacances Durables 2008/2011 ?

Thierry Hellin : Ce premier plan triennal a mis en marche toute l'entreprise. Mais aujourd'hui, l'environnement réglementaire nous rattrape et les attentes de nos clients sont fortes. En travaillant sur l'amélioration de notre communication extra-financière, nous avons constaté que beaucoup de nos actions n'y étaient pas suffisamment valorisées. Nous devons donc améliorer la lisibilité de notre engagement, et aller encore plus loin, en généralisant notre démarche et en nous fixant de nouveaux challenges.

Sur ce dernier point, comment avez-vous procédé ? T. H. : Nous avons choisi, pour définir collectivement une nouvelle vision long terme, une approche participative, à travers un *workshop* qui associait nos parties prenantes : clients, propriétaires, fournisseurs, collectivités territoriales, organismes internationaux, ONG et bien sûr nos directions internes. Ce travail, qui sera dévoilé au premier

trimestre 2012, nous a permis d'élaborer notre vision, de préciser nos missions et de définir des principes d'actions qui seront repris et déclinés par chacune des directions.

Sur quoi repose cette vision ? T. H. : Nous ne sommes pas un opérateur touristique comme les autres. Notre modèle économique original représente une opportunité et une responsabilité à court et long termes. Pour élaborer une stratégie de développement durable pérenne et qui crée de la valeur pour tous (l'entreprise mais aussi l'ensemble de ses parties prenantes), nous avons trois grands atouts. De par notre rôle d'exploitant, nous nous situons au plus près des attentes de nos clients lors de la conception des nouveaux sites. D'autre part, notre positionnement sur le tourisme de proximité est très cohérent avec les enjeux actuels du développement durable. Enfin, nous avons le privilège d'accueillir chaque année plus de 7 millions de personnes qui, en vacances, hors du cadre contraignant du quotidien, sont prêtes à expérimenter de nouveaux modes de vie durables.

En savoir plus : voir le cahier de synthèse p 34-37 et l'onglet Développement Durable du site corporate.

En toute transparence ;)

Engagé dans **plusieurs programmes de labellisation et de certification**, le Groupe franchit une nouvelle étape, en donnant davantage de lisibilité à ses actions.

Le Groupe a choisi d'accentuer la visibilité de ses actions à travers un large programme de labellisation et de certification qui atteste de son engagement pour une approche durable de la construction et de l'exploitation de ses sites. Délivrés par des organismes experts indépendants, ces labels et certifications témoignent de l'implication et des efforts du Groupe en matière de préservation de l'environnement. Cette démarche permet également de répondre aux attentes de ses clients, à la recherche d'une meilleure lisibilité de l'offre « verte ». En effet, si les voyageurs sont de plus en plus attentifs aux questions environnementales, avec 86 % des Français se disant prêts à adopter un comportement d'éco-consommateur en vacances* et 68 % à privilégier une destination en faveur de l'écologie*,

ils sont à la recherche de preuves de l'engagement des hébergeurs avant de passer à l'acte. Au moins 56 % des Français se déclarent prêts à privilégier un hébergement disposant d'une certification type Écolabel ou Clef Verte**.

Construire durable

Membre fondateur du Green Building Council France, Pierre & Vacances-Center Parcs souhaite participer activement à l'évolution et à la mise en œuvre des bonnes pratiques de construction durable. Anticipant la future Réglementation Thermique RT 2012, le Groupe développe depuis deux ans des projets visant le label BBC (Bâtiment Basse Consommation). Outre le programme phare de l'extension de la station d'Avoriaz et l'extension du Village Club Pierre & Vacances de Belle-Dune, le projet Center Parcs dans

2011, 110 unités centrales, 15 ordinateurs portables, 70 écrans CRT (tube) et TFT (LCD) et 60 imprimantes ont été confiées pour recyclage à l'entreprise AP2R (issue du secteur protégé).

Pierre & Vacances a divisé par 2 la **consommation électrique de son Data Center** (serveurs et postes de travail informatiques) en 2011 (janvier à décembre) et Center Parcs par 3 sur la période de janvier à juin.

70 % des fournisseurs et sous-traitants contractés pour les résidences neuves des Senioriales Le Paradou et Equemauville sont dans la même région que le projet.

* Publication Atout France « Tourisme et Développement durable », février 2011.

** BVA DT 2007.

*** Un certificat vert correspond à l'introduction sur le réseau électrique d'un Méga Watt heure (MWh) d'électricité produit à partir d'une source d'énergie renouvelable.

la Vienne et des projets de plus petite taille, comme la nouvelle résidence Pierre & Vacances de la Presqu'Île de la Touques, à Deauville, sont conçus avec cette exigence de performance énergétique. La démarche de certification HQE (Haute Qualité Environnementale) s'étend également à ces opérations tout comme au projet d'extension du Center Parcs de Moselle. Ces nouvelles opérations sont également l'occasion de progresser sur l'intégration des énergies renouvelables. Pour le futur Center Parcs dans la Vienne, au-delà du choix d'une chaufferie bois pour couvrir les besoins de chaleur et d'eau chaude des équipements collectifs, le Groupe étudie la couverture des parkings avec des panneaux photovoltaïques.

Exploiter nos sites en respectant les hommes et les ressources naturelles

Le Groupe s'est engagé dans une démarche de labellisation Clef Verte pour les sites des marques Center Parcs, Pierre & Vacances et Maeva. En 2011, 41 sites ont obtenu ce label. Premier label international destiné aux hébergements touristiques respectueux de l'environnement, la Clef Verte atteste de la qualité et de la conduite environnementale des hébergeurs touristiques en évaluant les pratiques de gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets, l'aménagement des espaces, le développement d'une politique achats responsables, ou encore la sensibilisation des clients et des salariés à l'environnement. La conformité de chaque établissement aux exigences du label est vérifiée tous les 3 ans. Quant à la marque de résidences de tourisme urbaines Adagio, elle vise d'ici 2013, pour l'ensemble de son réseau, la certification européenne Écolabel « services d'hébergement touristique ». Aujourd'hui, 7 appartements Adagio sont labellisés. L'Écolabel s'intéresse à tous les aspects de l'exploitation d'un site avec des niveaux d'exigence plus élevés sur certains sujets (comme l'achat d'énergie issue de sources de production renouvelables ; Adagio achète d'ailleurs l'équivalent de 50 % de sa consommation énergétique annuelle en certificats

2 QUESTIONS À THOMAS JOLY



Thomas Joly, Responsable National de la Clef Verte.

Qu'apporte la labellisation Clef Verte à un opérateur touristique ?

Thomas Joly : Elle permet d'aborder de façon rigoureuse l'ensemble des problématiques de gestion environnementale. Nos critères sont en effet très complets. À travers nos questionnaires, les responsables de site s'auto-évaluent et prennent conscience que toutes les actions dispersées qu'ils développaient déjà ont une cohérence.

Quel regard portez-vous sur l'engagement de Pierre & Vacances-Center Parcs ?

T. J. : Le Groupe est le seul, à ce jour, à viser la labellisation pour l'ensemble de ses sites. Au-delà des économies induites, l'enjeu d'image est réel. Ceux qui ne prendront pas ce tournant seront distancés. Aujourd'hui 1 Français sur 5 connaît le label Clef Verte et 1 Français sur 3 déclare se préoccuper de l'environnement lorsqu'il achète un produit touristique.



La faune et la flore respectées

Chaque nouveau projet d'implantation permet aux équipes de réaliser de nouveaux progrès en matière de préservation des milieux naturels. Ainsi, le projet de Center Parcs dans le département de la Vienne a donné

lieu, avant même la décision d'implantation, à un diagnostic environnemental complété par des études faunistiques et floristiques spécifiques afin d'identifier les enjeux du site en matière de biodiversité. Le plan masse a ensuite été adapté à de multiples reprises. Par ailleurs, le Groupe a souhaité mettre en place, le plus en amont possible, un dialogue constructif avec les associations environnementales locales (Vienne Nature et la LPO* Vienne) qui s'est traduit par la signature d'un protocole d'accompagnement et de partenariat, assortis d'engagements forts en matière de préservation de la biodiversité. Des mesures ont ainsi pu être intégrées à la conception des cottages comme par exemple le choix de fondations sur pieux pour limiter l'impact au sol et sur les zones humides, et l'intégration de nichoirs sur les cottages.

*Ligue pour la Protection des Oiseaux.

90 hectares replantés pour 85 hectares défrichés sur le site du Center Parcs Moselle.

50 % au-dessus des normes officielles : c'est le niveau de performance thermique de la nouvelle résidence Pierre & Vacances Les Crozats d'Avoriaz, classée BBC Effinergie.

verts***). Adagio Access, la nouvelle gamme économique de la marque, étudie également les solutions de labellisation les plus adaptées à son produit. Autre initiative enfin : le Village Club Pierre & Vacances de Cannes Mandelieu a obtenu en 2011 le label de l'association Tourisme et Handicap pour les handicaps mental et auditif. Le Groupe a la volonté de progresser dans cette démarche qui vise à favoriser l'accès au tourisme et aux loisirs des personnes handicapées. ■

Informez, la responsabilité d'un leader :D

Opérateur incontournable du tourisme européen, Pierre & Vacances-Center Parcs a un rôle important à jouer pour **contribuer à la prise de conscience de ses publics et à l'évolution des comportements** vers davantage d'éco-responsabilité.

Une seconde vie pour le mobilier et l'électroménager

En 2011, dans le cadre de leur programme de rénovation, les résidences Adagio Le Parc et Buttes-Chaumont et le Center Parcs des Hauts de Bruyères se sont adressés à des associations et des entreprises spécialisées pour valoriser (réutiliser ou recycler) leur mobilier et électroménager.

Un bail vert pour le siège du Groupe

Anticipant l'obligation fixée à juillet 2013 par la loi Grenelle 2, le Groupe a signé en 2011 avec la société Icade un bail vert (annexe environnementale au bail en cours) pour son siège parisien, situé dans le 19^e arrondissement, à Paris. A travers ce document, les deux parties se sont engagées à renforcer leurs actions afin de réduire l'empreinte environnementale du bâtiment et se sont fixé des objectifs chiffrés en matière de consommations d'énergie, d'eau et de gestion des déchets.

Connaître la satisfaction de nos clients

Le questionnaire de satisfaction clients déployé pour les marques PV villages clubs, PV premium, PV résidences et Maeva a été enrichi de questions liées au développement durable. Les clients peuvent désormais donner leur avis sur la démarche développement durable du Groupe déclinée sur sites, apprécier le fonctionnement de la résidence, les services proposés et les informations disponibles en réception sur les thématiques suivantes : transports en commun, accessibilité aux personnes handicapées, éco-gestes, sécurité, offre de produits bio, équitables, locaux ou de saison en restauration, et programme « Eco'lidays » pour les sites animés.

Spécialiste des vacances en famille, Pierre & Vacances-Center Parcs accueille chaque année plus de 7 millions de visiteurs européens et est en contact avec près de 24 000 propriétaires individuels. Ce capital de confiance lui confère un rôle particulier dans la sensibilisation de ses différents publics à l'éco-responsabilité.

Des actions de sensibilisation renforcées sur sites

Depuis 4 ans, les marques Maeva et Pierre & Vacances ont développé un

programme d'animations baptisé « Eco'lidays ». Des milliers d'enfants ont ainsi participé à des activités sur le thème de l'environnement et la protection de la planète. Les ados bénéficient eux aussi, selon les sites, d'animations spécifiques (soirées « découverte des étoiles » ou réalisation d'un clip sur le changement climatique). Quant aux adultes, ils peuvent rafraîchir leurs connaissances sur ces sujets à l'occasion de « manches éco quiz » ou participer à des « sorties nature ».

Pendant l'été 2011, en France métropolitaine, c'est une nouvelle mascotte, l'abeille Happyz, qui est associée à

ce programme. Dans les sites Pierre & Vacances de Martinique et de Guadeloupe, où les animations environnementales ont été mises en place cette année, c'est une tortue marine qui porte les messages de préservation.

Cette année, le Groupe s'est également tourné vers ses propriétaires et leur a présenté sa stratégie de Développement Durable et sa démarche de gestion écologique des espaces verts à l'occasion des assemblées générales. Aujourd'hui, le Groupe travaille à la mise en place d'indicateurs autour de la relation propriétaires avec la Direction de la Gestion des Patrimoines.

Des collaborateurs mobilisés

Comme tous les ans depuis 2008, pour diffuser dans l'ensemble de l'entreprise les bons réflexes et la connaissance des enjeux, l'équipe Développement Durable est allée à la rencontre des collaborateurs avant la saison d'été, lors d'un *roadshow* qui a touché 40 sites. La diffusion des messages de sensibilisation passe aussi par des temps forts, tout au long de l'année : un choix de produits éthiques proposé aux salariés du siège pour leurs achats de Noël, une journée Développement Durable organisée au siège pour faire découvrir les nombreuses applica-

tions de l'éco-responsabilité dans la vie quotidienne (éco-conduite, cuisine bio, équitable et de saison, ergonomie...), une journée dédiée aux modes de transports écologiques, économiques et conviviaux au siège et au Domaine Center Parcs des Hauts de Bruyères à l'occasion de la Semaine de la Mobilité, installation de ruches et dégustation de miel pour sensibiliser les salariés du siège à la bio diversité. Par ailleurs, une formation d'une journée a été proposée cette année aux sites engagés dans une démarche de labellisation Clef Verte, pour présenter aux collaborateurs des différents métiers les enjeux, le fonctionnement du label, ►

Stratégie

leur rôle dans son obtention et son renouvellement. Enfin, l'ensemble des directeurs de sites Adagio ont bénéficié d'une demi-journée de sensibilisation à l'accueil d'une personne en situation de handicap dans leur équipe. Un support leur a été remis pour qu'ils puissent relayer cette sensibilisation auprès de leurs équipes. À terme, ce dispositif devrait s'étendre aux autres marques du Groupe. ■



TÉMOIN

Anthony Caulfield,
Responsable Animation
Village Club Pierre
& Vacances Pont-Royal :
« Le développement
durable est complètement
intégré dans notre
programme d'animation. »

Depuis plusieurs années, nous profitons des activités d'animation pour faire passer des messages. Pour que cela fonctionne, surtout avec les enfants, il faut que ce soit ludique, naturel. Pas question de donner des informations « brutes ». En fait, nos équipes d'animation s'approprient complètement ces thèmes et les retravaillent pour qu'ils s'intègrent aux activités. Par exemple, l'été dernier, nous avons glissé des questions et des épreuves sur ces thématiques dans nos grands jeux de plein air. Le moment du goûter est aussi propice pour apprendre les bons gestes, donner des informations sur le tri ou le recyclage. La ferme pédagogique, très appréciée des parents et des enfants, est également un bon outil pour sensibiliser les familles à la nature et aux animaux.

Avancer ensemble

Accompagner le changement, harmoniser les processus, préparer l'avenir : la politique de ressources humaines est plus que jamais au cœur des enjeux stratégiques du Groupe. Elle contribue à façonner une même fierté d'appartenance autour d'une identité commune.

Avec le rapprochement des équipes Center Parcs et Pierre & Vacances, le Groupe s'inscrit aujourd'hui dans une véritable dynamique internationale. Parmi les évolutions majeures survenues en 2011, figure la création d'un centre de services partagé (supports, financiers et administratifs) de Center Parcs. Implanté dans le Domaine Center Parcs de Kempervennen, il rassemble des équipes très internationales, qui travaillent désormais pour l'ensemble des pays où la marque est implantée. Pour favoriser l'intégration des équipes européennes et aider les managers à gérer ces changements, un programme d'accompagnement complet a été déployé en 2011.



Accompagner le changement : une priorité

Un intranet a été créé pour répondre aux questions des managers, les informer, les accompagner au quotidien. Des modules personnalisés de formation à la conduite du changement ont été mis en place. Quelque 160 managers en ont bénéficié. Par ailleurs, ils pouvaient se tourner vers des interlocuteurs RH dédiés, qui intervenaient si nécessaire en support des réunions d'équipe. De nombreux ateliers et modules de formation ont également été proposés aux équipes, managers et collaborateurs pour leur donner les clés d'un changement réussi et pérenne : séminaires d'équipe, parcours de formation au management opérationnel et au management de projet...

Mesurer la satisfaction des collaborateurs

Développé initialement par Center Parcs en 2007, le programme Delight a été déployé largement auprès de l'ensemble des équipes du Groupe. Ce programme mesure, à travers une enquête sociale, le niveau de satisfaction et d'engagement des collaborateurs. Dans chacun des pays, sur l'ensemble des sites, des résidences, des parcs et des bureaux, les collaborateurs ont été sollicités. Près de 8 000 questionnaires

ont été diffusés et le taux de réponse a atteint 70 %. Les résultats ont été analysés par des groupes d'idées, composés de managers et de collaborateurs et sponsorisés par un membre du Comité de Direction, afin de répondre aux priorités exprimées dans l'enquête et proposer des actions concrètes et réalisables. Au-delà d'un simple programme de motivation, ce projet s'inscrit dans une démarche globale visant à fidéliser les collaborateurs et à renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.

Des process RH homogènes

Parmi les chantiers majeurs de l'exercice figure également la mise en place d'un processus d'évaluation unique pour l'ensemble des salariés. Au-delà des accords sociaux (GPEC, seniors...) le Groupe a en effet souhaité homogénéiser ses pratiques managériales, ses processus et ses outils. En cours de déploiement dans les pays d'implantation du Groupe, le nouveau processus comporte deux étapes, l'évaluation et la fixation des objectifs, ainsi que le bilan de la période écoulée, puis l'entretien de développement permettant de faire un point sur la carrière et l'évolution du salarié au sein du Groupe. Cette seconde étape nécessitant un accompagnement spécifique des managers, un programme de formation *e-learning* sera déployé en 2012.

Former et intégrer des jeunes

La réussite du plan de transformation passe aussi par une bonne anticipation des besoins. Dans ce contexte, la politique de recrutement et de formation des jeunes est un levier majeur. Chaque année, le Groupe recrute et forme plus de 300 jeunes aux métiers du tourisme et de l'immobilier. Il a d'ailleurs développé pour eux 10 parcours de formation avec des modules sur les métiers de l'hébergement. Près de 80 % des jeunes sont embauchés à l'issue de ces formations. Enfin le Groupe accueille chaque année 1 200 jeunes en stage de fin d'études ou en stage professionnel.

Favoriser la diversité

Le Groupe accorde dans son approche du recrutement une attention croissante à la prévention des discriminations ainsi qu'à

la promotion de l'égalité des chances et de la diversité. Cet engagement est désormais formalisé dans sa politique de recrutement : à compétences égales, toute candidature est étudiée et entre dans un processus de recrutement standard. Les managers sont formés et sensibilisés au droit à la diversité dans le cadre de situations de recrutement ou de mobilité. Enfin, des campagnes de valorisation et de promotion de la diversité, et notamment du handicap, ont été lancées en interne. ■

En savoir plus : voir le cahier de synthèse p 36 et l'onglet Développement Durable du site corporate.



TÉMOIN

Erwin Dezeure, Directeur
du Développement des
Ressources Humaines
Groupe : « Nous mobilisons
nos équipes autour
du programme Toppings. »

Le programme Toppings de Center Parcs (5 activités gratuites offertes aux clients qui réservent tôt) est un axe important de notre *business plan*. Nous avons donc réalisé au printemps plusieurs sessions d'information pour les managers puis un *roadshow* pour présenter aux équipes des différents parcs en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne les résultats 2010 et donner des perspectives et des objectifs pour les années à venir. Ce programme est inclus dans toutes les sessions d'intégration et les formations pour les salariés. Ces dernières sont développées par le « centre de formation » à Mol, en Belgique.



TÉMOIN

Éloïse Salinas, Responsable
Mission Handicap & RSE :
« Une démarche handicap
plus intégrée et visible. »

La démarche handicap du Groupe est de plus en plus ancrée dans l'organisation de l'entreprise et dans la réalité du terrain. Nous avons identifié des personnes-relais dans des départements-clés : à la DRH, pour le recrutement et l'accueil de stagiaires reconnus « travailler handicapé », à la Direction des Achats, pour les contrats passés avec le secteur protégé et adapté, à la DSI, pour l'accessibilité de nos contenus web. En interne, la sensibilisation progresse grâce à des actions de communication, comme la campagne d'affichage menée en 2011 pour battre en brèche les préjugés autour du handicap. Les équipes e-commerce, communication et web ont bénéficié d'une formation sur l'accessibilité web. En externe, nous communiquons dans la presse spécialisée et sommes présents dans des salons et des événements dédiés au recrutement de Travailleurs Handicapés. Nous avons ainsi participé cette année au premier salon virtuel de recrutement dédié au handicap. Nous menons aussi des actions plus ponctuelles mais d'envergure. En soutien à un collaborateur parent d'un enfant dysphasique, la Mission Handicap a contribué au financement d'un stage de conduite adapté aux jeunes dyslexiques/dysphasiques.

Catalogue en ligne pour les formations DIF

Désormais accessible en ligne, il propose 40 modules en 3 grandes thématiques : langues (70 % des demandes), bureautique et développement personnel. Il rencontre un vif succès et fait l'objet deux à trois fois par an d'une campagne de communication sur l'intranet.



Gérard Brémond



Sven Boinet



Patricia Damerval



Thierry Hellin



James Mennekens



Isabelle de Wavrechin



Jean Chabert

CODIR

Le Comité de Direction Générale Groupe est composé de 5 membres, tous cadres dirigeants du Groupe. Il se réunit une fois par semaine pour examiner les sujets stratégiques et opérationnels impliquant la totalité ou la quasi-totalité des activités du Groupe. Ce Comité a également pour rôle d'anticiper l'évolution future des métiers du Groupe, les adaptations de la stratégie, et de conduire les synergies internes au Groupe. À ce Comité participent une fois par mois les Directeurs Généraux Isabelle de Wavrechin (Pierre & Vacances Conseil Immobilier) et Jean Chabert (Pierre & Vacances Développement).

Les principaux dirigeants de Pierre & Vacances-Center Parcs sont regroupés au sein de la SA Société d'Investissement Touristique et Immobilier, holding de contrôle du Groupe, qui, dans le cadre de son activité d'animation, les met à disposition du Groupe. Ces dirigeants conduisent la direction de l'entreprise au travers de leurs fonctions propres et au travers de leur participation active au sein des organes de gouvernance du Groupe et des différents comités internes.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Pierre et Vacances SA compte neuf administrateurs dont un est qualifié d'indépendant selon les critères du rapport Bouton.

Gérard Brémond
Président

Sven Boinet
Directeur Général

Olivier Brémond
Delphine Brémond
SA SITI, représentée
par Thierry Hellin

GB Développement,
représentée par
Patricia Damerval
Marc R. Pasture
Ralf Corsten
Andries Olijslager

Comité de Direction Générale Groupe (CODIR)

Gérard Brémond
Président

Sven Boinet
Directeur Général

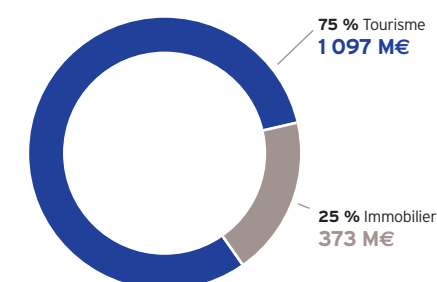
Patricia Damerval
Directeur Général Adjoint
Finances, Développement,
Audit, Gestion des Patrimoines

Thierry Hellin
Directeur Général Adjoint
Développement, Juridique,
Ressources Humaines,
Développement Durable,
Services Généraux
James Mennekens
Directeur Général
du Tourisme Groupe

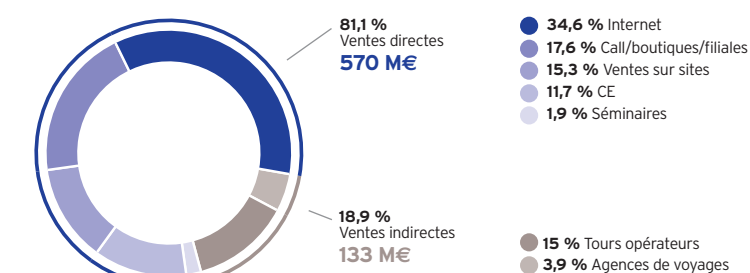
Chiffre d'affaires

en millions d'euros au 30 septembre 2011

Répartition du chiffre d'affaires (par activité)



Répartition du chiffre d'affaires de location (par canal de distribution)



1 470
millions d'euros
de chiffre d'affaires au 30 septembre 2011

Données financières

en millions d'euros au 30 septembre 2011

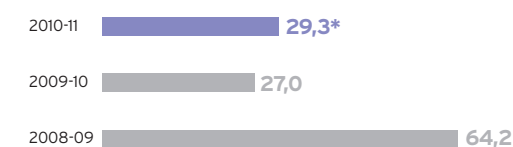
493,7 millions d'euros : capitaux propres

42,7 millions d'euros : capacité d'auto-financement

102,6 millions d'euros : endettement financier net

Résultat opérationnel courant

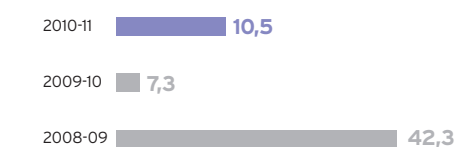
en millions d'euros au 30 septembre 2011



* dont Tourisme (-2,8 M€) et Immobilier (32,1 M€).

Résultat net, part du Groupe

en millions d'euros au 30 septembre 2011



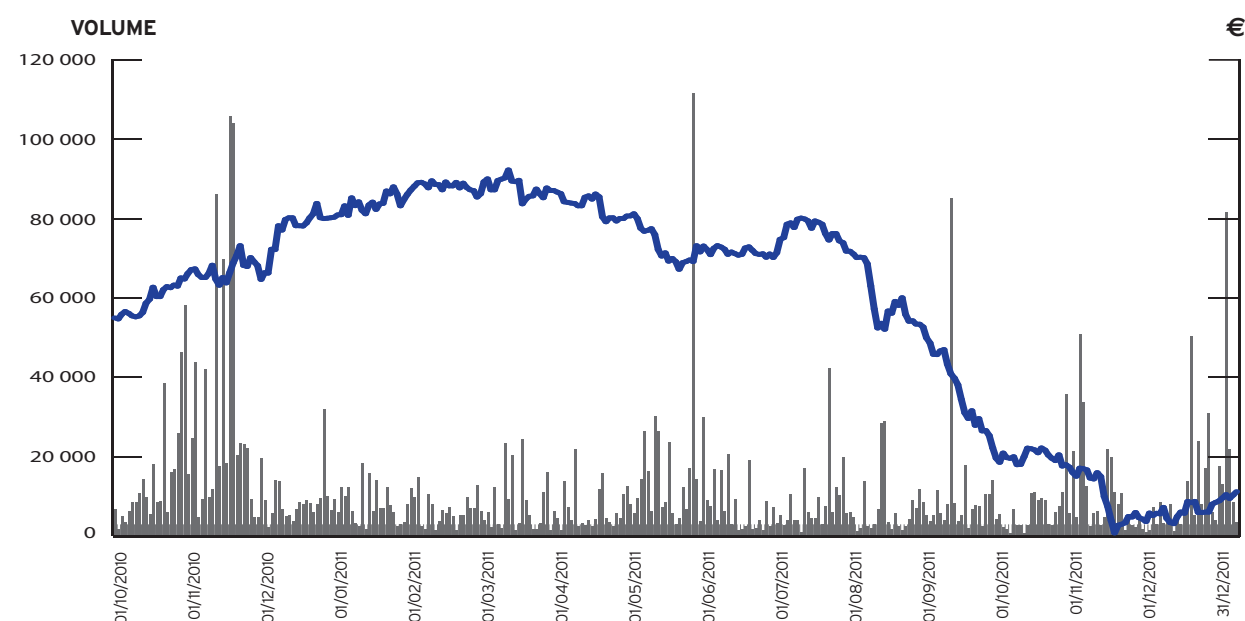
Information aux actionnaires

Dans un contexte de crise, le Groupe a démontré sa capacité de résistance au cours de l'exercice 2010/2011, affichant une progression de 11,2 % de son chiffre d'affaires à données comparables et de 8,5 % de son résultat opérationnel courant. Le plan de transformation a généré des premiers effets positifs ; les objectifs chiffrés établis en 2010 (croissance du chiffre d'affaires touristique de 100 millions d'euros et de réduction des coûts de 65 millions d'euros) sont confirmés à horizon 2014.

La poursuite de la stratégie de réduction des coûts, de modernisation des marques et des outils de distribution et de gestion, et le développement ciblé sur des marques - marchés en croissance, via des modes de financement diversifiés, seront les garants d'une rentabilité pérenne pour le Groupe.

Cours de Bourse

Depuis le 1^{er} octobre 2010



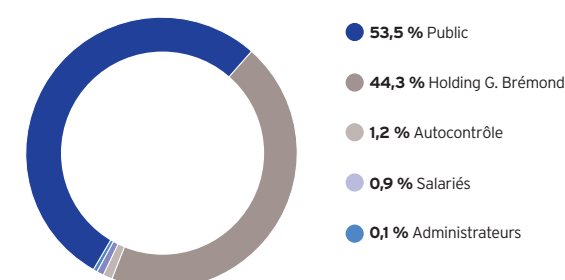
Comme l'ensemble des marchés boursiers européens, l'action Pierre et Vacances a chuté depuis juillet 2011 avec une baisse cependant plus marquée à chaque nouvelle annonce du gouvernement portant sur les mesures d'austérité et de rabot ou suppression des niches fiscales, notamment le 24 août (présentation du plan de réduction des déficits par le gouvernement) et le 3 novembre avec l'annonce par le gouvernement français de la suppression en 2013 des avantages fiscaux liés à l'investissement immobilier locatif (dit Scellier et son amendement Censi Bouvard pour les résidences de tourisme).

Rappelons cependant que le développement du Groupe par l'activité immobilière n'est pas remis en question. En 2012, les ventes immobilières resteront significatives du fait de la continuité du dispositif fiscal Censi Bouvard. En outre, nos investisseurs continueront à bénéficier de la récupération de la TVA et du régime fiscal du Loueur en Meublé Non Professionnel, qui permet de déduire les amortissements sur l'immobilier et le mobilier des revenus locatifs.

Par ailleurs, le Groupe étudie des moyens alternatifs de financement (commercialisation en partenariat avec des établissements financiers au travers notamment de Sociétés Civiles de Placement Immobilier, financement par des institutionnels, en bail, à loyers variables ou fixes, en mandats de gestion, en partenariats avec des partenariats public-privé...). Ces modes de financement ont d'ores et déjà pour la plupart été utilisés pour les développements hors de France – Allemagne, Maroc, Espagne – qui se poursuivent.

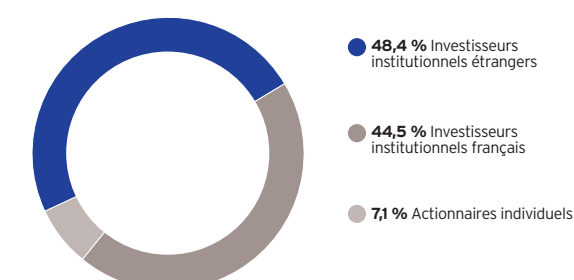
Répartition du capital

au 30 septembre 2011



Répartition du flottant

au 30 septembre 2011



0,70 euro
de dividende par action
en 2010/2011

Le Titre

Place de cotation

Euronext Paris, compartiment B
Introduction à 17,00 € - le 11 juin 1999

Présence dans les indices

SBF250, Mid & Small 190, Travel & Leisure

Codes

Euroclear : 7304
ISIN : FR0000073041
Reuters : PVAC.PA
Bloomberg : VAC.FP

Au 31 décembre 2011

Capitalisation boursière :
226 millions d'euros

Nombre de titres en circulation :
8 821 551

Nombre de droits de vote :
12 768 027

Agenda 2011/2012

Informations financières

1^{er} trimestre 2011/2012 :
19 janvier 2012

2^e trimestre 2011/2012 :
19 avril 2012

3^e trimestre 2011/2012 :
19 juillet 2012

4^e trimestre 2011/2012 :
18 octobre 2012

Assemblée Générale Annuelle
6 mars 2012

Résultats du 1^{er} semestre 2011/2012
30 mai 2012

Résultats de l'exercice 2011/2012
6 décembre 2012

Indicateurs de Développement Durable

Les récentes obligations réglementaires des entreprises sur le reporting extra-financier et les attentes de nos parties prenantes sur la communication de nos actions, ont incité le Groupe à revoir par avance la publication des données sociales et environnementales relatives à son activité. Le *benchmark* et l'analyse des référentiels nationaux et internationaux de reporting réalisés en 2011 ont permis d'identifier de nouveaux indicateurs afin de couvrir un champ plus large d'enjeux. Une revue des outils et *process* de reporting du Groupe a également été menée de façon à formaliser la collecte, le contrôle et la consolidation des données. Ce travail a abouti à la définition d'une première version d'un Protocole de reporting Développement Durable.

A l'issue de cette première année, plusieurs éléments sont à noter :

- De nouvelles données et thématiques sont désormais couvertes, ce qui assure une meilleure visibilité des actions du Groupe et davantage de transparence.
- 7 indicateurs ont été vérifiés par un auditeur externe. Le rapport d'examen et le résumé des fiches indicateurs (détaillant les périmètres et méthodes de calcul des indicateurs publiés) sont consultables dans l'onglet Développement Durable du site corporate du Groupe.
- Pour certains indicateurs les données 2009-2010 ne sont pas disponibles : ils sont nouveaux ou leur périmètre a évolué.
- Certains indicateurs, bien qu'identifiés dans le Protocole, n'ont pu être renseignés cette année car les outils de consolidation des données sont en cours de construction (notamment pour couvrir les thématiques suivantes : relations avec parties prenantes, loyauté des pratiques, relations sociales).

Indicateurs environnementaux

Consommation d'eau et des énergies

	CPE*	CPE	PV**	PV	CPE & PV	CPE & PV
	2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011	2009/2010	2010/2011
Nombre de sites	17	21	207	208	224	229
Total eau - m³	2 408 678	3 321 209	3 144 519	2 991 690	5 553 197	6 312 899
Volume d'eau (m³) / semaine occupée***	NC	6,87	NC	4,50	NC	5,69
Total énergie - MWh	NC	654 401	224 268	226 820	NC	881 221
Volume d'énergies (kWh) / semaine occupée	NC	1 351	362	411	NC	881
Électricité - MWh	118 018	141 368	188 601	194 627	306 619	335 995
Gaz - MWh	472 445	497 057	16 394	17 674	488 839	514 731
Chaufferie bois - MWh	NC	15 976	0	0	NC	15 976
Fioul - litres	0	0	1 666 589	1 118 023	1 666 589	1 118 023
Chaleur urbaine - MWh	0	0	2 658	3 372	2 658	3 372
Émissions de GES**** - tonnes éq. CO₂	NC	155 676	NC	18 271	NC	173 947

Périmètre :
* CPE (Center Parcs Europe) : les Center Parcs France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne (hors Butjadinger Kuste) et Sunparks Belgique.
** PV (Pierre & Vacances) : les résidences PV et PV premium, les villages clubs PV (dont les Antilles), Maeva et certains appartohotels Adagio.
Sont exclus les sites en Espagne et en Italie, les appartohotels Adagio Access et certains appartohotels Adagio, qui représentent en tout 12 % de la capacité d'hébergement (nombre de lits) du Groupe.
*** Semaine d'occupation : un séjour d'une semaine quels que soient le nombre de vacanciers et la typologie d'appartement.
**** GES : gaz à effet de serre.

Production de déchets

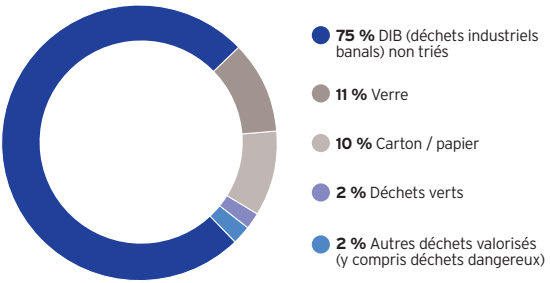
	2010/2011
Nombre de sites	18
TOTAL (tonnes)	12 869
Part de déchets triés (%)	24

Périmètre : les Center Parcs et Sunparks France, Belgique et Pays-Bas.

	2010/2011
Part des sites équipés en tri et encourageant les clients à y adhérer (%)	86

Périmètre : 98 sites France hors Center Parcs France, Adagio et Adagio Access.

Répartition par type de déchets



Périmètre : les Center Parcs et Sunparks France, Belgique et Pays-Bas.

Indicateurs de Développement Durable

Biodiversité / Habitat

	2010/2011
Part d'artificialisation des sols urbanisés pour tout nouveau projet livré (%)	48

Périmètre : Groupe hors Adagio Access.

Management environnemental

	2010/2011
Part des sites ayant obtenu une certification ou un label de gestion environnementale : Ecolabel européen, Clef Verte ou ISO 14001 (%)	17,52

Périmètre : Groupe.

BEST - système interne de management DD basé sur l'auto-évaluation des sites

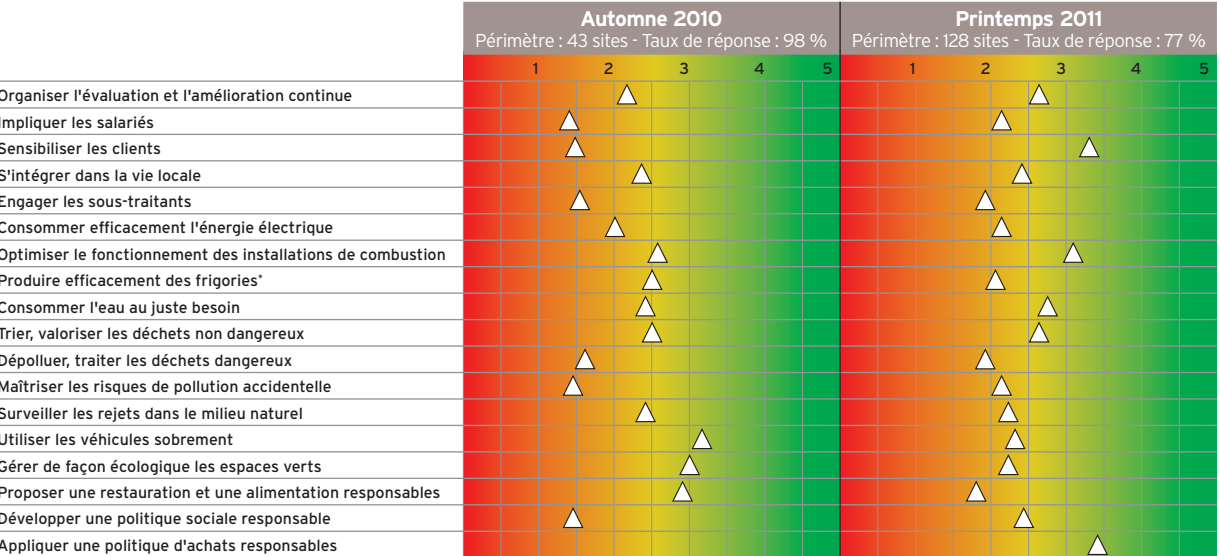
À travers BEST !

La démarche Développement Durable des sites s'est d'abord déclinée en 17 enjeux en 2010, puis a évolué pour se décliner aujourd'hui en 18 enjeux (avec l'ajout d'un enjeu lié à la politique d'achats responsables).

Les sites sont évalués de façon qualitative à travers les actions mises en place en faveur de ces problématiques, avec l'attribution d'une note de 1 (niveau base) à 5 (niveau exemplarité) pour chaque enjeu.

Comme en 2010, le système de notation est calibré de façon à éviter l'autosatisfaction et rendre visibles les marges de progrès.

La campagne annuelle 2010/2011 a été divisée en 2 temps (automne et printemps) pour faciliter la remontée d'informations.



Périmètre : sites France hors Center Parcs France, Adagio et Adagio Access.
* Optimiser les installations frigorifiques (climatiseurs, chambres froides).

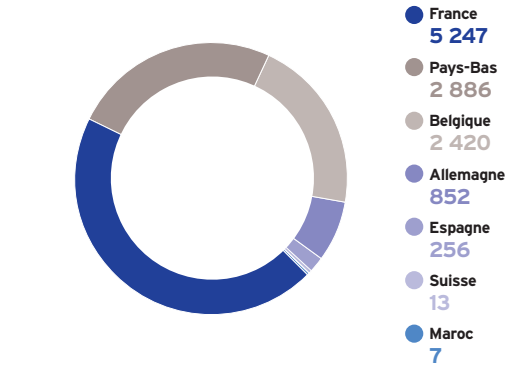
Transport client

	2010/2011
Part des sites proposant sur place à leurs clients : le covoiturage (%)	16
Part des sites proposant sur place à leurs clients : des informations sur la location des vélos et sur le transport en commun (%)	92

Périmètre : 140 sites France hors Center Parcs France, Adagio et Adagio Access.

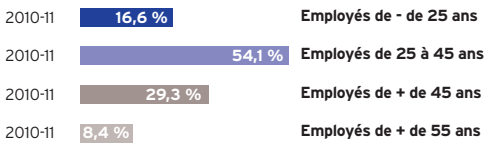
Indicateurs sociaux

Répartition des salariés du Groupe (en numéraire)*



11 681 salariés (au 30 septembre 2011)
7 455 salariés ETP (équivalent temps plein) en 2010-2011

Répartition des employés selon leur âge*

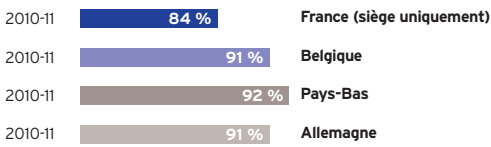


*Périmètre : Groupe hors Royaume-Uni et Italie.

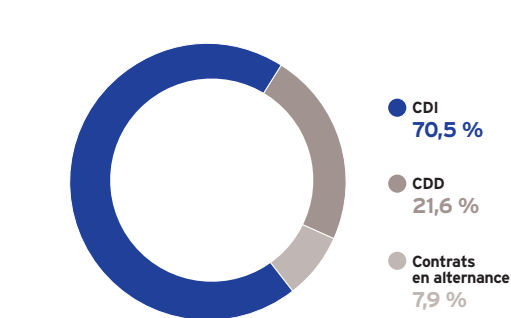
Intitulé de l'indicateur	Valeur	Périmètre
Taux d'emploi direct des personnes handicapées	2,23 %	France
Proportion de salariés reconnus « travailleur handicapé » recrutés au cours de l'année	2,65 %	France
Proportion de personnes reconnues « travailleur handicapé » ayant bénéficié d'une adaptation de son environnement de travail	10,00 %	France
Nombre d'heures de formation suivies en moyenne par les salariés	1,86	France (Les Senioriales uniquement)
Pourcentage de salariés formés dans l'année	58,53 %	France (Les Senioriales uniquement)
Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation	19,66 %	France (Les Senioriales uniquement)
Taux de rotation	23,37 %	France, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Maroc, Allemagne, Espagne
Taux de fréquence* des accidents de travail (large prédominance d'accidents de faible gravité)	34,80	France, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Allemagne

*Nombre d'accidents avec arrêt de plus de 24h x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées.

Taux de collaborateurs « satisfaits » lors de la dernière enquête annuelle Delight



Répartition des effectifs par type de contrat*



Proportion de femmes au sein des effectifs du Groupe*



Proportion de femmes dans l'encadrement*



Indicateurs sociétaux

Achats

	2010/2011
Part des dépenses auprès des fournisseurs audités selon la norme SA8000, situés en Asie dans les pays à risque (%)	100

Périmètre : Groupe hors Adagio Access et Adagio hors France.

	2010/2011
Dépenses effectuées auprès des fournisseurs français issus du secteur protégé et adapté (€)	157 058

Périmètre : Les Senioriales, siège et sites français hors Adagio Access.

	2010/2011
Part des sites proposant des produits alimentaires couverts par des labels bio ou commerce équitable (%)	20

Périmètre : sites France hors Center Parcs, Adagio et Adagio Access.

	2010/2011
Part des sites proposant des produits alimentaires issus de filières locales (%)	20

Périmètre : sites France hors Center Parcs, Adagio et Adagio Access.

Gouvernance

Voir rapport financier 2010/2011 - Rémunérations attribuées aux mandataires sociaux p 121 à 129.

Indicateurs animation et sensibilisation

	2009/2010	Périmètre indicateur	2010/2011	Périmètre indicateur
Collaborateurs sensibilisés aux enjeux du DD par l'équipe DD (tous métiers concernés)	364	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs	151	France : résidences Maeva et Pierre & Vacances
Sessions de sensibilisation et de formation sur sites	49	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs	19	France : résidences Maeva et Pierre & Vacances
Enfants sensibilisés dans le cadre d'animations	30 000	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs, Center Parcs	20 706	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs, Center Parcs
Animateurs formés aux enjeux du DD	134	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs	79	France : résidences clubs Maeva, PV villages clubs

Animation et sensibilisation : un changement d'échelle

Jusqu'en 2010, les sites visités étaient des sites avec des équipes conséquentes, et souvent de nombreux autres sites situés à proximité. La baisse du nombre de sessions et par conséquent de collaborateurs s'explique par le choix de sites de petite ou moyenne taille, encore peu visités. Concernant les animations, la baisse du nombre d'enfants s'explique par l'évolution du partenariat et des animations conçues avec le WWF-France. Par ailleurs un panel d'animateurs a été rassemblé pour être formé à Paris. Jusqu'en 2010, la formation des animateurs se déroulait sur les sites avec les équipes complètes d'animateurs.

www.groupepvcp.com

Siège social
L'Artois – Espace Pont de Flandre
11, rue de Cambrai – 75947 Paris Cedex 19
Tél. : +33 (0)1 58 21 58 21

Information financière
Tél. : +33 (0)1 58 21 53 72
Email : infofin@fr.groupepvcp.com

Relations presse
Tél. : +33 (0)1 58 21 54 61
Email : vlauthier@fr.groupepvcp.com

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

Conception :  Sequoia - Réalisation et impression : Altavia Paris - Crédits photo : Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs - C. Arnal - Shotopop / Valérie Oualid - J.-L. Dias - T. Dolique - R. Frankenberg / Interlinks Image - 3DMS - A. Leray - Y. Obrenovitch - R. Cortin - T. Hurks - E. Bergoend - Rolls Noise - Photononstop - X. Bohl - 4 D Univers - Jean de Gastines Architectes - Corbis - Icade.

