



Rapport d'activité 2001

® Club Méditerranée

Sommaire

Entretien avec Philippe Bourguignon	09
Chiffres clés 2001	12
Bourse / Actionnariat	14
Conseil de Surveillance	15
Management et Organisation	16
Ressources Humaines	18
Carte des Flux	22
Villages Europe-Afrique	24
Villages Amérique	28
Villages Asie-Pacifique	30
Nouveaux concepts	32
Tour Operating	33
Activités Club	36
Club Med Gym	37
Club Med World	38
Produits licenciés	39
Fondation Club Méditerranée	40



Une stratégie de marque...

Etre en phase avec les évolutions sociétales,
le **temps libre** qui se multiplie,
le **soin de soi** qui se développe...
autant d'évolutions particulières et tout à la fois
communes à chaque pays et à chaque culture...

Une autre manière de vivre le temps

...à l'autre bout du monde ou sur leur lieu de vie,
c'est la **promesse** que nous tenons
à nos GM dans un seul but,

Etre-re

Un groupe de vacances...

... et de loisirs

Un concept : le village

Implantés dans les plus beaux sites du monde sur les cinq continents, les villages Club Med et leurs célèbres GO, spécialistes de l'animation ou des sports, font le bonheur des GM de tous âges, seuls ou en famille en partageant ensemble des expériences inoubliables. Cœur d'activité de l'entreprise, ces villages au célèbre Trident sont à l'origine du fameux concept du "tout compris".

• villages soleil :

Premiers à s'être développés autour de la "Méditerranée", quatre-vingt-dix villages accueillent aujourd'hui les GM préférant les joies de la mer et du soleil, parmi lesquelles la voile et la plongée qui ont fait la renommée du Club.

• villages neige :

Au nombre de vingt-sept, essentiellement concentrés dans les Alpes, les villages neige s'ouvrent pour certains d'entre eux, à la nouvelle mode de la montagne en été.



Club Med Gym

Gymnase Club acquis en mai 2001, prend le nouveau nom de Club Med Gym, pour offrir à ses clients un fitness doté de la convivialité et du "fun", spécificités de la culture et du savoir faire du Club Med. Les adhérents des Club Med Gym rejoignent ainsi les GM au sein d'un Club unique. Une nouvelle occasion pour le Club Med de retrouver ses clients en dehors des villages et pour les GM de retrouver l'ambiance et leurs sensations de vacances, dans les instants de temps libre de leur vie urbaine.

Club Med World

Concrétisation d'une activité Club 365 jours par an, Club Med World est, parmi les nouvelles activités, celle qui est au plus près de son cœur de métier, puisqu'il s'agit d'un lieu original et convivial, peuplé de GO. Situé en zone urbaine, Club Med World peut toucher le client, GM ou non GM, à chaque instant de sa vie quotidienne, pour lui faire découvrir ou retrouver, l'espace d'une heure, une après-midi ou une soirée, tout ce qui fait la magie du Club Med. Couronnée d'un grand succès commercial, l'ouverture du premier Club Med World de Paris Bercy a été suivie par l'inauguration en octobre 2001 de Monde Club Med World à Montréal.



Activités Club

Le développement de produits et services réservés aux GM incarne l'idée de Club contenue dans Club Med : des membres qui se retrouvent autour d'activités communes, dans des lieux de rencontres multiples qui peuvent être des villages, des Club Med World ou des Club Med Gym urbains. Mais aussi, une communauté de membres susceptibles d'apprécier les valeurs du Club, et auxquels on propose des services exclusifs, gratuits ou payants, dont la palette ne cesse de s'enrichir.

Produits licenciés

Ces lignes de sportswear, d'accessoires, de bagagerie ou de body care, légitimement ancrées dans le monde des loisirs, permettent au Club Med de pénétrer le quotidien de ses clients, GM ou non GM. En dehors du village et en l'absence du GO, ils doivent être à même de créer ou prolonger à eux seuls ce lien si particulier par la seule évocation de la marque. Le lancement mondial au printemps 2002 de la ligne hygiène beauté Club Med conçue et fabriquée par Coty illustre parfaitement cette politique développée en association avec des acteurs au savoir-faire reconnu dans leurs domaines respectifs.



Nouveaux concepts :

• La Fidèle :

Concept à la fois ancré dans les racines du Club Med et adapté aux attentes d'une clientèle moderne, La Fidèle présente une architecture adaptable aux caractéristiques traditionnelles du pays pour s'intégrer parfaitement à la nature tout en ayant une fabrication standardisée. Djerba la Fidèle en est l'archétype.

• OYYO :

Créé sous une nouvelle marque pour s'affranchir des standards de la marque au Trident, OYYO est un concept totalement innovant destiné à la clientèle des jeunes adultes. Avec pour maître mot "liberté", valeur essentielle du Club Med, ce site d'un autre type est entièrement organisé autour de la fête, du soleil et du sport. OYYO constitue l'une des pépinières de futurs GM des villages "Club Med".

Des prestations uniques :

• Sport :

Avec 30 sports en hiver et 40 en été, le Club Med est la plus grande école de sports du monde et offre chaque année des disciplines nouvelles et originales, dont récemment, le wakeboard, l'alpinisme, le body pump ou le body combat. Le Pro-team rassemble des champions des sports émergents tels que l'apnée, le fly surf... qui font partager leur passion aux GO et GM, notamment lors de semaines thématiques organisées en villages.



• Animation :

Elever les vacances au niveau d'un art de vivre constitue l'autre signature du Club Med, confiée aux GO qui poursuivent sans relâche leur mission : rendre la vie plus belle, imaginer une autre manière de vivre le temps au-delà des cultures et des frontières sociales.

Toute action menée, toute décision prise chaque jour, chaque minute, ne vise qu'un seul but : nous positionner comme un groupe de vacances et de loisirs.

Ce positionnement, condition sine qua non

d'une croissance...

... durable et rentable,

Augmentation des capacités d'accueil

Les villages restent au cœur de l'activité du Club Méditerranée. La stratégie de croissance entamée il y a quatre ans, adossée au succès du concept et de l'attractivité de la marque, a conduit au redressement de l'entreprise en 2000. La nécessaire augmentation de capacité d'accueil en villages s'est concrétisée en 2001, avec 5,8 % de journées hôtelières supplémentaires. Cette démarche confirme la politique de croissance rentable menée par le Club Méditerranée.

Poursuite des ouvertures

Malgré la réduction provisoire de capacité rendue nécessaire par la conjoncture, cette augmentation de capacité se poursuit : agrandissement de Punta Cana, réouverture après rénovation de plusieurs villages comme Djerba la Douce ou Vittel, montée en gamme de Smir et Nabeul de 2 en 3 Tridents, ouverture sur l'été de certains villages de montagne comme Méribel Aspen Park ou Méribel Antarès. Les nouveaux villages de Serre-Chevalier, Cervinia, Napitia et Trancoso font suite à Crested Butte, Kani, Mare Nostrum ou Athenia, ouverts en 2001.

Club Med on-line

Club Med on-line, structure du groupe dédiée au développement d'activités e-commerce dans le domaine des loisirs et des vacances, a procédé à la mise en ligne de sites de réservation pour les villages Club Med dans 7 pays, dont, en 2001, l'Angleterre, la Belgique, la Suisse et les Pays-Bas. Partout, Club Med on-line est un canal d'information et de réservation efficace, qui représente 2 à 11 % des ventes selon la maturité des marchés. Plus de 60 % des clients internautes sont de nouveaux GM, et ce taux continue de croître. Le site d'e-commerce sera bientôt déployé dans 10 pays.

Croissance externe

La croissance externe est l'un des leviers dont dispose le Club Med pour faire émerger des nouvelles activités et se transformer ainsi en une société de services. Illustrée par l'exemple de Gymnase Club devenu Club Med Gym, la croissance externe permet d'accélérer l'acquisition de compétences techniques ou de capacités d'accueil qui font ensuite l'objet d'une adaptation originale par Club Med, consistant à insuffler les valeurs Club Med telles que la convivialité et la générosité.

Segmentation de la gamme

Faisant suite à la simplification et à la clarification de l'offre, la segmentation de la gamme au profit des villages 3 Tridents, cœur de cible du Club Med, correspond à une concentration des ressources sur les villages présentant le meilleur retour sur investissement et offrant un exceptionnel rapport qualité/prix pour ses GM. Fermés, rénovés en 3 Tridents ou intégrés à des clusters, la transformation des villages 2 Tridents permet, dans le cadre de la réduction provisoire de capacité, l'accélération du plan de transformation. Il aboutit à une réduction de la capacité 2 Tridents, qui passe de 20 % à 15 % de la capacité totale sur l'année 2002. Djerba La Douce entièrement rénovée et Punta Cana, qui a doublé de capacité, sont les archétypes de ces villages qui rassemblent toutes les valeurs du Club Med ancrées dans l'imaginaire et les attentes des GM.

Clusters

Répondant à un objectif de rationalisation, le cluster consiste en une concentration de plusieurs villages aux positionnements différents sur une destination favorite des GM et à proximité d'un aéroport bien desservi. Djerba est aujourd'hui l'exemple le plus abouti de ce concept générateur d'économies d'échelle en terme de transport aérien, de back office et de réceptif, toutes prestations achetées sur place.

Yield management

Consistant à améliorer la rentabilité par la meilleure utilisation possible des capacités en lits et en sièges aériens grâce à l'optimisation du remplissage par marché et par circuit de distribution, le yield management est l'un des piliers de l'optimisation de la rentabilité.

Transformation des modes opératoires

L'accélération de la décentralisation opérationnelle par zone géographique, incluse dans le Plan de Transformation annoncé il y a un an, vise plusieurs objectifs. Plus tournée vers le terrain, elle permet de décentraliser l'initiative et l'action opérationnelle en diminuant les coûts de structure. Parallèlement, la réorganisation des opérations fait évoluer les modes opératoires en assurant de manière hiérarchique et unifiée le contrôle et l'animation dans tous les villages.

Cette amélioration de l'organisation, ainsi que l'adaptation des capacités villages et la réduction des investissements contribuent à abaisser le point mort grâce à 30 à 40 millions d'euros d'économies annuelles récurrentes.

se passe par une stratégie de marque



... car notre objectif reste plus que jamais de rebondir après la crise

C'est pourquoi nous maintenons le cap sur notre stratégie :

- dynamisation de la croissance : croissance organique (villages) et croissance externe (création ou développement de nouvelles activités) ;
- amélioration de la productivité : resegmentation, clusters, yield ;
- transformation de nos modes opératoires afin d'améliorer durablement la rentabilité.

Même si la conjoncture et les événements du 11 septembre nous ont amené à prendre très rapidement des mesures conservatoires :

- fermeture temporaire de villages ;
- réduction des investissements ;
- gel des activités nouvelles ;
- réorganisation au niveau des sièges ayant un impact sur l'emploi.

A l'issue de cette crise, le Club Méditerranée devrait ainsi capitaliser sur ses atouts pour mieux rebondir grâce à :

- la force de sa marque mondiale et de son produit qui lui permettront de continuer à augmenter ses parts de marché sur ses zones géographiques ;
- une situation financière saine et une trésorerie préservée ;
- une organisation resserrée et concentrée sur les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Entretien avec Philippe Bourguignon, Président du Directoire



Quelles sont les incidences de la récession et des événements du 11 septembre sur la mise en œuvre de votre stratégie ?

Tout d'abord, malgré un certain nombre de mesures conservatoires que nous avons été amenés à prendre pour nous adapter de manière provisoire à la nouvelle donne, je tiens à confirmer l'ensemble des options stratégiques que j'ai annoncées ces dernières années. Le Club Méditerranée, comme l'ensemble des acteurs du tourisme, subit les effets cumulés de l'indécision des consommateurs en période de récession, préalable aux événements du 11 septembre, et de l'appréhension conjoncturelle spécifique aux voyages suite aux événements du 11 septembre. La variété de son implantation géographique lui a parfois permis de naviguer entre des crises géographiquement circonscrites. Mais cette fois, le Club Méditerranée n'est en rien épargné par l'impact d'événements d'une ampleur inégalée dont la portée est mondiale.

En dépit de ce contexte, il n'est pas question de renier quelque aspect que ce soit de notre stratégie même si nous en avons modifié le calendrier d'exécution et la séquence. Le modèle économique de nos villages de vacances vient une nouvelle fois de faire la preuve de son efficacité. Une tendance très française consiste à confondre performances financières et qualité du produit, et à remettre en cause les fondements d'un produit qui ne souffre que de facteurs exogènes. Outre les bons résultats de l'activité villages malgré la crise sur l'Europe et l'Asie, où le modèle est totalement appliqué, la fidélité de nos clients et la forte croissance générée par nos nouveaux GM confirment la pertinence du concept. Partant de là, il s'agit pour le Club Méditerranée de conjuguer croissance et rentabilité.

Est-ce la raison de l'annonce d'une accélération du plan de transformation ?

Exactement. Les événements de cette année ne sont pas la raison de ce plan, mais obligent à accélérer ce qui avait été entrepris il y a un an, dans le but de transformer une entreprise redressée et rentable dont la croissance demeure insuffisante, en une entreprise redressée et à croissance rentable. Il s'agit pour cela de la rendre plus efficace dans ses activités existantes, et aussi de la faire croître sans affecter durablement sa rentabilité, mais au contraire, en la renforçant.

Nous avons pour cela identifié plusieurs axes d'amélioration. Outre le yield management qui permet d'optimiser l'utilisation de notre capacité en lits, et le principe des clusters qui améliore la productivité par une concentration géographique et une mutualisation des ressources entre plusieurs villages sur une même destination, nous accélérons la resegmentation de notre gamme en réduisant la capacité 2 Tridents au profit d'un accroissement de la capacité 3 Tridents. Autrement dit, nous nous concentrons sur les villages qui présentent le meilleur retour sur investissement, tout en offrant la qualité de prestation la plus conforme aux standards du Club Med. Prévu sur trois ou quatre années, ce basculement, rendu difficile en période de développement intensif incompatible avec une baisse de capacité, sera finalement achevé en un an. De ce point de vue, nous tirons profit de la situation qui nous contraint précisément à une diminution provisoire de capacité. Concrètement, certains villages sont définitivement fermés, d'autres rénovés et élevés d'une catégorie, d'autres encore intégrés à des clusters pour accroître leur rentabilité grâce à des économies d'échelle. Je tiens à souligner qu'il ne s'agit en aucun cas d'une politique de baisse de capacité, mais d'une démarche offensive de remplacement de cette capacité, afin de repositionner le Club Méditerranée dans le marché dit "upper mass". Malheureusement, certaines mesures rendues nécessaires ou plus urgentes dans les circonstances actuelles, telles que la simplification et la réorganisation du siège, la restructuration de l'Amérique du Nord et la réorganisation de la distribution en Europe, s'accompagnent d'un projet de plan social.

Présenté en comité d'entreprise en novembre dernier, il prévoit la suppression de 189 postes pour Club Méditerranée SA, et 54 postes au sein de Jet tours. Un plan d'accompagnement social est discuté à cet effet. Par ailleurs, 52 postes doivent être créés pour adapter les ressources humaines du Groupe à la nouvelle organisation.

Dans ce contexte, qu'advient-il des activités de loisirs

Sans remettre en cause notre stratégie, qui inclut notamment le développement d'activités nous permettant d'élargir notre offre de loisirs hors villages, nous devons prendre en compte la crise forte, massive, subite et complexe que nous traversons. Contraints de faire des choix difficiles, nous avons décidé de laisser passer l'orage en faisant le dos rond, sans rien remettre en cause de façon définitive, mais en gelant certains développements. Notre objectif est simple : préserver une capacité financière intacte pour rebondir lors de la reprise.

L'Amérique du Nord est la zone géographique la plus concernée par les événements du 11 septembre, il ne serait donc pas judicieux aujourd'hui d'y poursuivre notre programme d'ouvertures de Club Med World, au-delà de celui de Montréal inauguré en octobre 2001. Mais nous maintenons notre volonté d'élargir notre offre de loisirs pour permettre à tous nos clients de vivre le Club Med au quotidien. C'est leur offrir une autre manière de vivre le temps libre, en bénéficiant de toutes les activités de loisirs et de services, à tout moment et en tout lieu, en un mot être un "membre du Club" à part entière, dans ou en dehors des villages, pendant ou au-delà des vacances. La proximité deviendra encore plus fondamentale dans le domaine du loisir qu'elle ne l'a jamais été. L'acquisition de Gymnase Club et son intégration dans l'ensemble de nos activités Club, sous sa nouvelle marque Club Med Gym, est l'un des premiers éléments qui concrétisent cette volonté et donnent une réalité à la notion de "Club".



L'évolution du fitness dans les pays anglo-saxons, où l'activité a explosé après que les acteurs y aient insufflé le "fun" qui lui manquait, est riche de promesses. En France, le taux d'abandon est encore fort, mais le Club Med compte bien y remédier, grâce à son savoir-faire et à une culture de convivialité transmise par la formation, et faire de Club Med Gym une source de gain marginal net.

Comment vous situez-vous dans le mouvement de concentration que l'on observe sur le marché européen du tourisme ?

Pour répondre à cette question, je voudrais d'abord redire que le Club Méditerranée n'opère pas sur un marché de masse et mène, au contraire, une stratégie de marque. Regardons le paysage du tourisme à l'échelle mondiale. L'Angleterre, l'Allemagne, le Japon et, dans une moindre mesure, le Canada, sont soumis à des contraintes communes, qui expliquent la structuration de leur marché du tourisme. L'offre de chacun de ces pays, notamment en raison d'un déficit d'ensoleillement, ne peut répondre à la demande. Sur ces marchés, le client populaire doit avoir accès aux vacances au soleil dans des conditions économiques extrêmement concurrentielles. C'est pourquoi tout le modèle anglo-saxon et japonais consiste à concentrer l'offre au départ d'un minimum de villes sur quelques destinations phares en mettant en place des ponts aériens. Marges faibles et volumes importants, c'est le propre des marchés de masse. Le Club Méditerranée se situe aux antipodes de cette stratégie.

Nous n'évoluons pas sur un marché de "commodités", nous proposons un art de vivre. Sur un marché de masse, le prix, seul élément de différenciation, ne génère aucune fidélité (20 % en moyenne en Europe). Au Club Méditerranée, nous nous distinguons par notre offre de style de vie, et 83 % de nos GM nous sont fidèles. Cette stratégie mono marché rend impossible une intégration dans quarante pays différents.



Pourtant, on nous marie tous les jours avec tout le monde, tout en nous accusant de ne pas avoir de stratégie. Ce qui est absolument faux, comme je viens de l'expliquer. Nous n'adoptons pas le modèle à la mode mais un modèle différent et économiquement viable, voilà tout. De plus en plus, le client refuse d'être traité en groupe. Il exige un service personnalisé. C'est ce que j'appelle "les nouvelles règles du "Je"". Les produits de masse sont incapables de répondre à cette attente. Puisqu'au Club Med chacun a la liberté de bâtir ses propres vacances, à son propre goût et son propre rythme, le Club Med, champion de la "customisation" sera le grand gagnant à terme.

Comment la communication du Club Méditerranée soutient-elle cette politique de marque ?

Comme le confirment les résultats des enquêtes que la Sofres a menées pour nous, les marques les plus fortes sont celles qui résistent le mieux à la tempête que nous traversons. Dans un contexte général où l'exigence de qualité augmente et les niveaux de qualité perçus diminuent, la perception du Club Med s'améliore. D'ailleurs, notre performance commerciale en 2001 est relativement meilleure que celle de nos concurrents. Tout cela valide, s'il en était besoin, notre politique de marque forte. Au cœur de cette politique, notre communication évolue. Après la campagne "Etre-re", qui a permis d'homogénéiser l'image du Club Med à l'échelle mondiale, nous pouvons recommencer à accentuer notre côté pirate. Pour ce faire, notre communication va de nouveau se décliner à l'international marché par marché, car la façon d'être pirate diffère d'une culture à l'autre, tout en exprimant les mêmes valeurs. Notre dernière campagne française "Qu'est-ce qu'on attend ?" prend un relief particulier dans cette période d'indécision que nous traversons. La campagne américaine "Wanna play ?" s'adresse aussi bien aux familles qu'aux jeunes adultes,



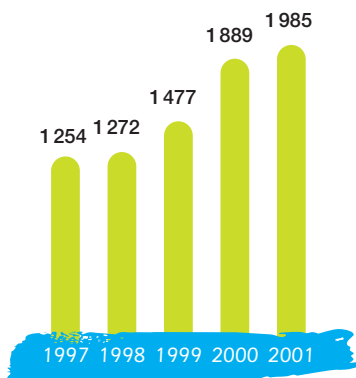
à qui elle vante à demi-mot les opportunités de rencontres qui appartiennent à la légende du Club Med. L'une et l'autre sont des étapes intermédiaires. Suivra une nouvelle communication, qui mettra plus l'accent sur les éléments différenciants du Club Med. Ce sont ceux qui font vivre aux GM des "expériences partagées". Colonne vertébrale de notre nouvelle plate-forme de marque, ce thème caractérise l'ensemble des loisirs que nous offrons à nos GM à chaque instant de leur temps libre, au sein mais aussi à l'extérieur des villages et confirme notre ambition stratégique pour l'avenir du Club Méditerranée.

Vous êtes donc particulièrement confiant dans l'avenir du Club Méditerranée !

Absolument et sans hésitation ! Nous avons des atouts concurrentiels exceptionnels pour rebondir après la crise, notamment grâce à l'accélération du plan de transformation. Cette transformation s'opère dans un mouvement simultané d'ouvertures de villages "3 et 4 Tridents", (4 nouveaux villages en 2002), rentables et conformes aux "standards Club Med", associées à la fermeture de villages obsolètes et non rentables. Ce recentrage de notre gamme sur le village cœur de cible, nous permet d'offrir un meilleur produit tout en améliorant notre rentabilité de manière durable. Soutenue par une nouvelle campagne mondiale et un plan de relance marketing, cette transformation, adossée à un plan d'économies, place le Club Méditerranée dans les meilleures conditions pour profiter pleinement de la reprise économique et gagner de nouvelles parts de marché. Voilà tout simplement les raisons de mon absolue confiance dans l'avenir, même si le court terme reste encore morose.

Chiffres clés 2001

Dans une conjoncture marquée par le ralentissement économique et l'impact des événements du 11 septembre, le groupe Club Méditerranée a accueilli en 2001 plus de deux millions de clients, soit 1,6 % de plus qu'en 2000. Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,1 % à 1 985 millions d'euros, et recouvre des réalités contrastées. L'activité villages, 84 % de l'ensemble des activités, a connu des résultats satisfaisants en Europe et en Asie, alors que la zone Amérique rencontrait d'importantes difficultés. Jet tours a vécu une année difficile mais achève sa nécessaire restructuration. Les activités Club ont été marquées par l'ouverture d'un deuxième Club Med World à Montréal et, surtout, par l'acquisition de Gymnase Club qui prendra les couleurs Club Med en septembre 2002 sous la marque Club Med Gym.



en millions d'euros

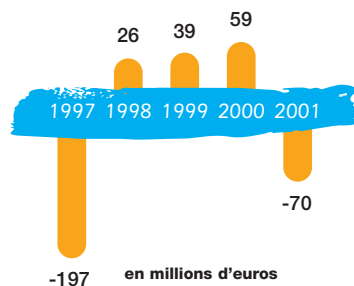
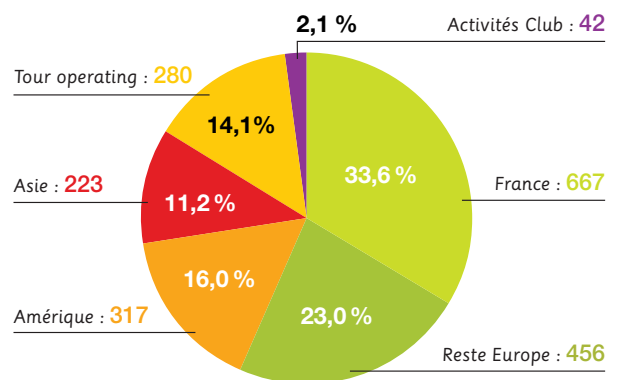
Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 985 millions d'euros en progression de 5,1 % par rapport au chiffre d'affaires publié l'an dernier à 1 889 millions d'euros. A périmètre et taux de change constant, la progression atteint 4,6 %.

Cette croissance est principalement due à un effet volume de 56 millions d'euros lié à l'augmentation globale du nombre de nos clients.

L'activité des métiers en 2001

en millions d'euros



en millions d'euros

Résultat net

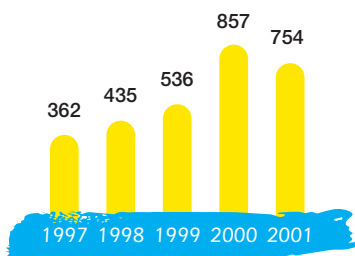
Le résultat net s'élève à (70) millions d'euros.

Il intègre 71 millions de résultat exceptionnel négatif, composé en majeure partie par la provision exceptionnelle relative au Plan "Rebond", annoncé le 18 octobre 2001 en réaction aux conséquences du bouleversement mondial provoqué par les événements du 11 septembre. Le résultat net, hors éléments exceptionnels, est à l'équilibre.

Le résultat d'exploitation pour l'exercice clos au 31 octobre 2001 s'établit à 50 millions d'euros contre 103 millions d'euros l'an dernier et le résultat net part du Groupe à (70) contre 59 millions d'euros au 31 octobre 2000. L'exercice 2001 a été fortement impacté par les récessions ressenties en Amérique au début de l'année 2001 et en Asie au mois de février 2001.

Les conséquences des événements du 11 septembre dernier ont provoqué une baisse du résultat d'exploitation de 23 millions d'euros. Ces événements nous ont conduit à accélérer notre Plan de Transformation, initié début 2001, afin de sortir de la crise plus fort qu'auparavant.

La "prime aux marques" dont nous bénéficions en ces temps de crise, valide la puissance de la marque Club Med, et la pertinence de notre stratégie, destinée à accélérer notre croissance et accroître notre rentabilité par la transformation progressive vers un groupe de loisirs, sous la marque ombrelle Club Med.

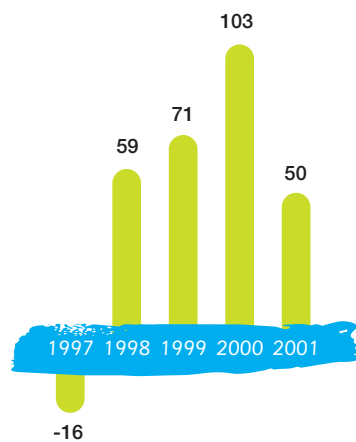


en millions d'euros

Capitaux propres

(hors minoritaires)

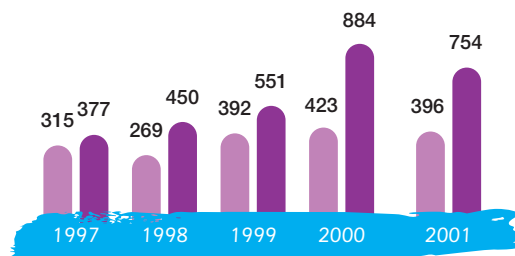
Les fonds propres s'élèvent à 754 millions d'euros et diminuent de 130 millions d'euros par rapport au 31 octobre 2000. Cela s'explique principalement par des augmentations de capital pour 106 millions d'euros, diminuées par l'impact des dividendes versés en 2001 de 25 millions d'euros et 140 millions d'euros de variation négative des écarts de conversion. Enfin le résultat net de (70) millions d'euros vient diminuer ces fonds propres.



en millions d'euros

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 50 millions d'euros contre 103 millions d'euros l'année dernière. Ce résultat a été marqué par la récession américaine apparue dès novembre 2000, par la crise japonaise et par les effets des événements du 11 septembre dont le coût pour le Club Méditerranée s'est élevé à 23 millions d'euros.



■ Endettement net
■ Fonds propres consolidés

en millions d'euros

Endettement net et fonds propres consolidés

L'endettement net du Groupe s'élève à 396 millions d'euros contre 423 millions d'euros au 31 octobre 2000, et représente 53 % des fonds propres consolidés (48 % à fin octobre 2000).

Actionnaires individuels

Sur l'année 2001, le nombre de titres détenus par les actionnaires individuels a crû de près de 20 % pour atteindre plus de 3 millions illustrant l'intérêt grandissant des épargnants pour la bourse. Le développement des sites boursiers "on line" a, selon les institutions boursières, probablement facilité l'accès des particuliers aux marchés.

Dividendes

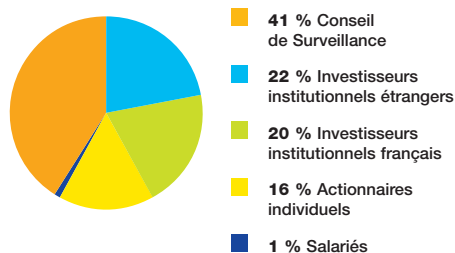
Le Groupe ne distribuera pas de dividendes au titre de l'exercice clos le 31 octobre 2001. Un dividende de 1 euro par action a été distribué au titre de l'exercice 2000.

Cotation

Club Méditerranée S.A. a été introduite à la Bourse de Paris en 1966. Au 31 octobre 2001, son capital de 77 432 020 euros est divisé en 19 358 005 actions, d'un nominal de 4 euros (code Sicovam 12 156, admise au SRD, indice SBF 120).

Répartition du capital

au 22 janvier 2002



Renseignements

Relations avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels

Tél. (33) 1 53 35 30 75 - Fax (33) 1 53 35 32 73

Relations avec les actionnaires individuels

PRIX APPEL LOCAL DEPUIS LA FRANCE

N°Azur 0 810 186 186

ou Fax (33) 1 53 35 32 73

Club actionnaire

Le Club actionnaire du Club Méditerranée permet aux actionnaires individuels de bénéficier d'une information régulière et de mieux connaître leur groupe. L'adhésion aux conditions du Club actionnaire permet de recevoir la carte qui donne accès aux différents avantages :

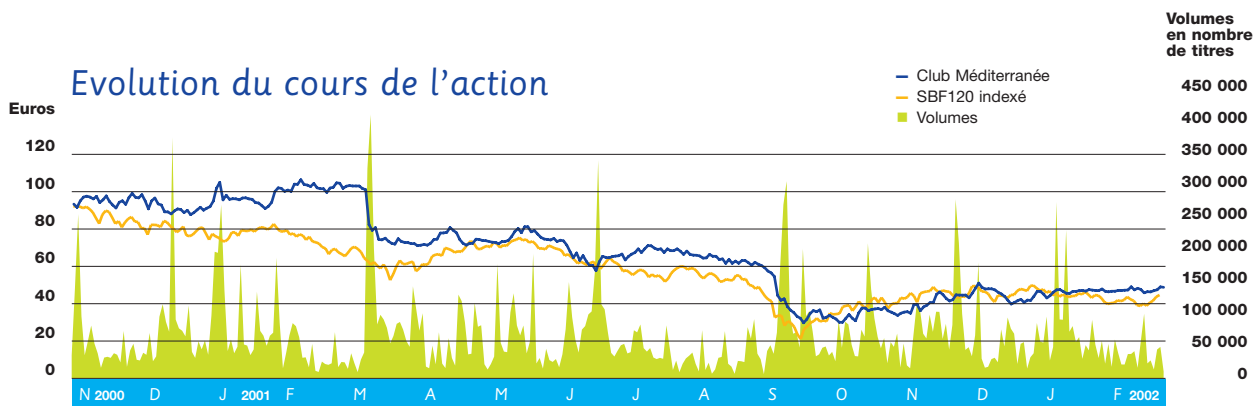
- des documents : avec l'envoi automatique du rapport annuel, du rapport semestriel, de la lettre du Club actionnaire,
- une ligne "Relations Actionnaires" un interlocuteur au sein de la communication financière répond à

toutes les questions d'ordre pratique sur l'action Club Méditerranée, ou plus ciblées sur l'actualité du groupe, 0 810 186 186

- des conditions d'accès privilégiées* aux produits Club Med : avec un accueil exclusif grâce à un numéro spécial dédié aux réservations du Club actionnaire, 5 à 10 % de réduction sont proposés aux membres du Club actionnaire et à leur famille afin de découvrir les villages Club Med. L'envoi automatique du Trident permet également de faire son choix dans les meilleures conditions.

* voir les conditions détaillées du Club actionnaire du Club Méditerranée.

Evolution du cours de l'action



Message du Président du Conseil de Surveillance



En 2001 le secteur des voyages et du tourisme a été l'un des plus durement touchés de l'ensemble des acteurs économiques ; il a été affecté à la fois par les effets de la récession mondiale et par les conséquences des terribles événements du 11 septembre, notamment dans le transport aérien.

Tous ces éléments ont pesé lourdement sur les résultats de l'exercice 2001, contraignant le Club Méditerranée à prendre des mesures immédiates pour s'adapter à cette nouvelle réalité.

Ces mesures ne remettent nullement en cause le potentiel de développement du Club Méditerranée. La puissance de sa marque, le succès de son concept réaffirmé par le nombre croissant de clients, leur taux de fidélité exceptionnel et leur degré de satisfaction en augmentation permanente depuis 1998, sont autant d'atouts précieux et uniques pour lui permettre de reprendre le chemin de la croissance, dès le retour à une conjoncture plus sereine.

La rentabilité satisfaisante des zones Europe-Afrique et Asie sur l'année 2001, malgré une année pourtant difficile, atteste de l'efficacité du modèle économique du Club Méditerranée.

Les efforts déjà entrepris pour redresser les performances de la zone Amérique seront poursuivis avec détermination. Quant aux activités déployées sous la marque Club Med, leur succès commercial doit désormais être transformé en succès financier.

Le Conseil de Surveillance assure de son soutien l'ensemble des collaborateurs qui, malgré l'environnement défavorable de ce début d'année 2002, travaille avec ardeur à placer le Club Méditerranée dans des conditions optimales de rebond, dès la sortie de la crise. En son nom, je tiens à remercier le Directoire et tous les GO pour le travail accompli.

Tiberto Ruy Brandolini d'Adda

◆ Le Conseil de Surveillance

- Tiberto Ruy Brandolini d'Adda, Président
- Willy Stricker, Vice-Président
- Abdulaziz Al Sulaiman
- Philippe Lagayette
- Luigi Arnaudo
- Pascal Lebard
- David Dautresme
- Daniel Lebègue
- Michel Dupont
- Pierre Martinet
- Gianluigi Gabetti
- Jean Peyrelevade
- Josei Itoh
- Kiyoshi Ujihara
- Paul Jeanbart

Comité de Direction Générale



De gauche à droite, assis : John T.A. Vanderslice, Serge Ravailhe, Philippe Bourguignon, Henri Giscard d'Estaing, François Salamon. Debout : Joël Tiphonet, Michel Wolfovski, Laurent Amélineau. Absent sur la photo : Bertrand Julien-Laferrière.

Comité de Direction Générale

Laurent Amélineau
**Directeur des Ressources Humaines
et de la Communication Interne**

Philippe Bourguignon*
Président du Directoire

Henri Giscard d'Estaing*
Directeur Général

Bertrand Julien-Laferrrière
**Directeur du Développement,
des Constructions et du Patrimoine**

Serge Ravailhe*
**Directeur Général Adjoint
en charge des Opérations**

François Salamon
**Directeur Général Club Med
Europe**

Joël Tiphonet
**Directeur Général Club Med
Asie Pacifique**

John T.A. Vanderslice
**Directeur Général Club Med
Amérique du Nord**

Michel Wolfovski
Directeur Financier

* également membre du Directoire.

Comité Exécutif

**composé des membres
du Comité de Direction Générale et de :**

Vincent Barbier
**Directeur Marketing,
Ventes et Transports France**

Maurice Benzaquen
Directeur Général Asie du Sud-Est

Laurence Berman
Directeur Général de Jet tours

Franck Gueguen
Directeur Général Australie-Pacifique

Laurent Lassiaz
Directeur des Opérations Europe

Jérôme Maton
Directeur Commercial Europe-Afrique

Thierry Orsoni
**Directeur de la Communication
Institutionnelle**

Maria Outters
**Directeur des Alliances Stratégiques
et de la Stratégie**

Christian Pilaud
**Directeur des Systèmes
d'Informations**

Philippe Raison
Directeur des GO Villages

Anne-Marie Tuffier
Directeur Marketing Groupe

Agnès Weil
Directeur Qualité

Après un début d'année placé sous le signe de la croissance, le ralentissement économique amplifié par les événements du 11 septembre a nécessité d'adapter structures et effectifs à la nouvelle donne. Dans ce contexte difficile, la gestion des ressources humaines repose essentiellement sur la consolidation de projets à maturité et la poursuite de la modernisation sociale. Le maintien de l'effort de formation et le renforcement de la décentralisation opérationnelle consolident les fondations de l'entreprise pour rebondir après la crise.

La plate-forme de recrutement et de gestion des GO européens

Maintenant en charge du recrutement et de la formation des GO pour l'Europe tout entière, la plate-forme de Lyon, mise en place à l'automne 1999, fonctionne désormais à plein régime.

◆ Un outil performant

- 1993 GO recrutés soit 36 % des GO monde
- 1033 GE, soit 11 % des GE monde
- 11 572 affectations
- 55 % d'affectations en hôtellerie
- 45 % sur les métiers du Club
- 87 % sur la zone Europe-Afrique
- 69 000 appels traités
 - dont 42 000 concernant le recrutement (61 %)
 - dont 12 500 présélectionnés (30 %)
 - dont 8 000 présents à l'entretien (64 %)
 - dont 5 300 sélectionnés (66 %)
 - dont 3 050 affectés (58 %)

Easyphone, l'outil novateur de présélection des candidats par téléphone, interactif à l'image du Club Med, a fait la preuve de son efficacité dans le recrutement de personnalités adhérant à la Club Med Attitude.

Dès la parution d'une annonce, la plate-forme reçoit et traite les appels. L'ensemble

du processus, établi sur une journée entière, favorise une sélection axée sur le G de GO. Deux fois par an, le Club va au-devant des candidats dans diverses villes de province lors d'un Tour de France du recrutement. Fort de ce succès, ces mêmes process et méthodes sont appliqués par 11 bureaux locaux européens pour maintenir rigueur et état d'esprit mais préserver la dimension culturelle.



La modernisation sociale

Dans le but d'associer les GO et les GE au développement de l'entreprise, le Club Méditerranée a signé en mars 2001 avec les partenaires sociaux français un accord relatif à un nouveau Plan d'Epargne Entreprise. Grâce à son effet de levier, la souscription ouverte dans le cadre de ce PEE lors de l'augmentation de capital de juillet 2001 réservée aux salariés a remporté un grand succès pour une première expérience : un taux de 55 % de souscription pour le siège, et 743 GO/GE qui réaffirment ainsi leur confiance dans l'entreprise.

La formation reste une priorité

Dans un contexte économique difficile, le Club Méditerranée maintient son effort de formation pour développer en permanence compétences et expertises au siège et dans les villages. L'accent est mis sur les compétences de management des GO et la cohésion des équipes villages.

Le concept des "teamworks", qui mêlent formation et action, répond parfaitement à ces objectifs. En regroupant des équipes autour d'un projet commun, ils visent à améliorer le travail en équipe au sein des villages au service du GM. Cette dynamique de formation responsabilisante permet à chaque GO de développer son sens des responsabilités et d'identifier les moyens à mettre en place pour progresser, individuellement et collectivement.

Club Med University et Club Med school ont été créées pour répondre aux attentes des villages de façon plus pertinente et appropriée : les formations techniques sont ainsi assurées directement sur le terrain dans les Club Med school. La formation des métiers différenciants et du management est, elle, gérée au niveau central par Club Med University. Ce dernier regroupe ainsi l'ensemble des métiers qui distinguent le Club Med d'un simple opérateur de tourisme et définit les modules de formation pour les sports, le mini club ou l'animation. A l'inverse, les métiers hôteliers sont traités de façon décentralisée.

Décentralisation opérationnelle et nouvel outil intégré de gestion des ressources humaines

Poursuivant un objectif de responsabilisation sur l'ensemble des fonctions, deux nouvelles unités opérationnelles sont créées pour l'Europe et l'Asie. Dans le contexte difficile de 2001, la zone Amérique, déjà organisée de cette manière, a simplifié et adapté son organisation aux nouveaux enjeux. La définition des politiques et processus globaux en terme de marketing, de ressources humaines, de reporting financier, l'établissement de normes et de standards opérationnels, demeurent du ressort des fonctions centrales corporate. Pour tout ce qui concerne les éléments différenciateurs du Club Med, notamment ses trois actifs stratégiques que sont sa marque, ses GO et ses GM, l'impulsion et le contrôle sont également centralisés.



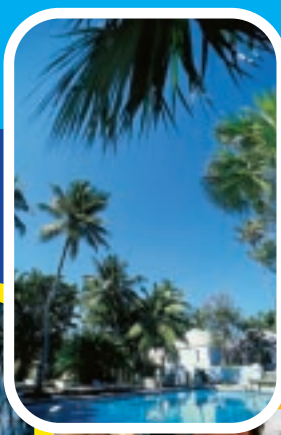
Tout le reste est désormais de la responsabilité de chaque patron d'unité opérationnelle géographique.

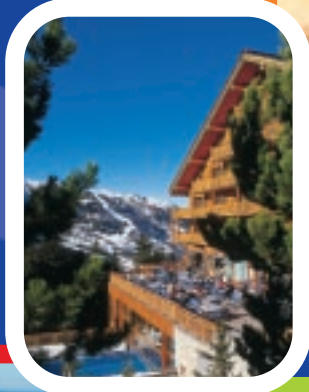
En parallèle, un système intégré de gestion des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe est mis en place. Regroupant le recrutement, la formation, la gestion des emplois, des compétences et des carrières, l'évaluation, la gestion administrative, cet outil sera opérationnel à partir de l'automne 2002. Il permettra un meilleur suivi des GO/GE et de leur développement personnel et optimisera également la gestion des affectations en village.

L'adaptation des structures et effectifs

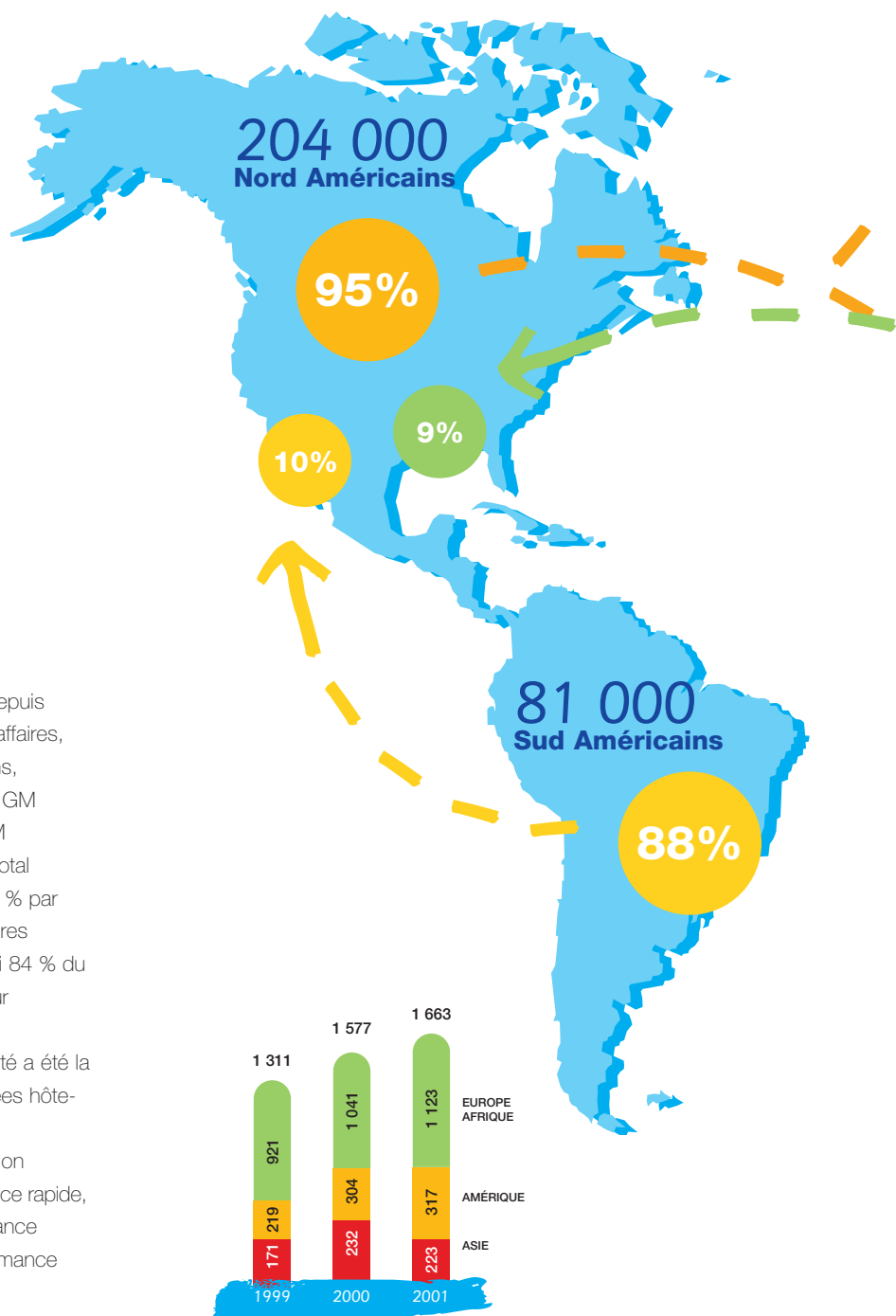
Dans un contexte de croissance, les adaptations prévues auraient pu être menées de façon progressive. Mais l'impact du 11 septembre sur l'exercice 2001 et le suivant a imposé d'agir plus radicalement. La plupart des actions structurelles s'inscrivent dans le plan de transformation préexistant, qu'il a fallu finaliser et accélérer. D'autres mesures font suite au 11 septembre, notamment la simplification et la réorganisation du siège, la restructuration de l'Amérique du Nord et la réorganisation de la distribution en Europe. Un projet présenté en comité d'entreprise le 21 novembre 2001 prévoit ainsi la suppression de 189 postes dont 145 pour les sièges France. Jet tours a engagé un projet de réorganisation qui porte sur 54 postes. Par ailleurs, 52 postes doivent être créés pour adapter les ressources humaines du Groupe à la nouvelle organisation. Un plan d'accompagnement social est discuté à cet effet.

Une autre manière de **vivre** le temps





Les principaux flux de GM par zone géographique

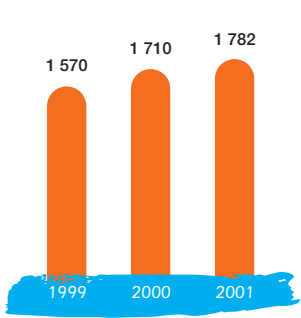
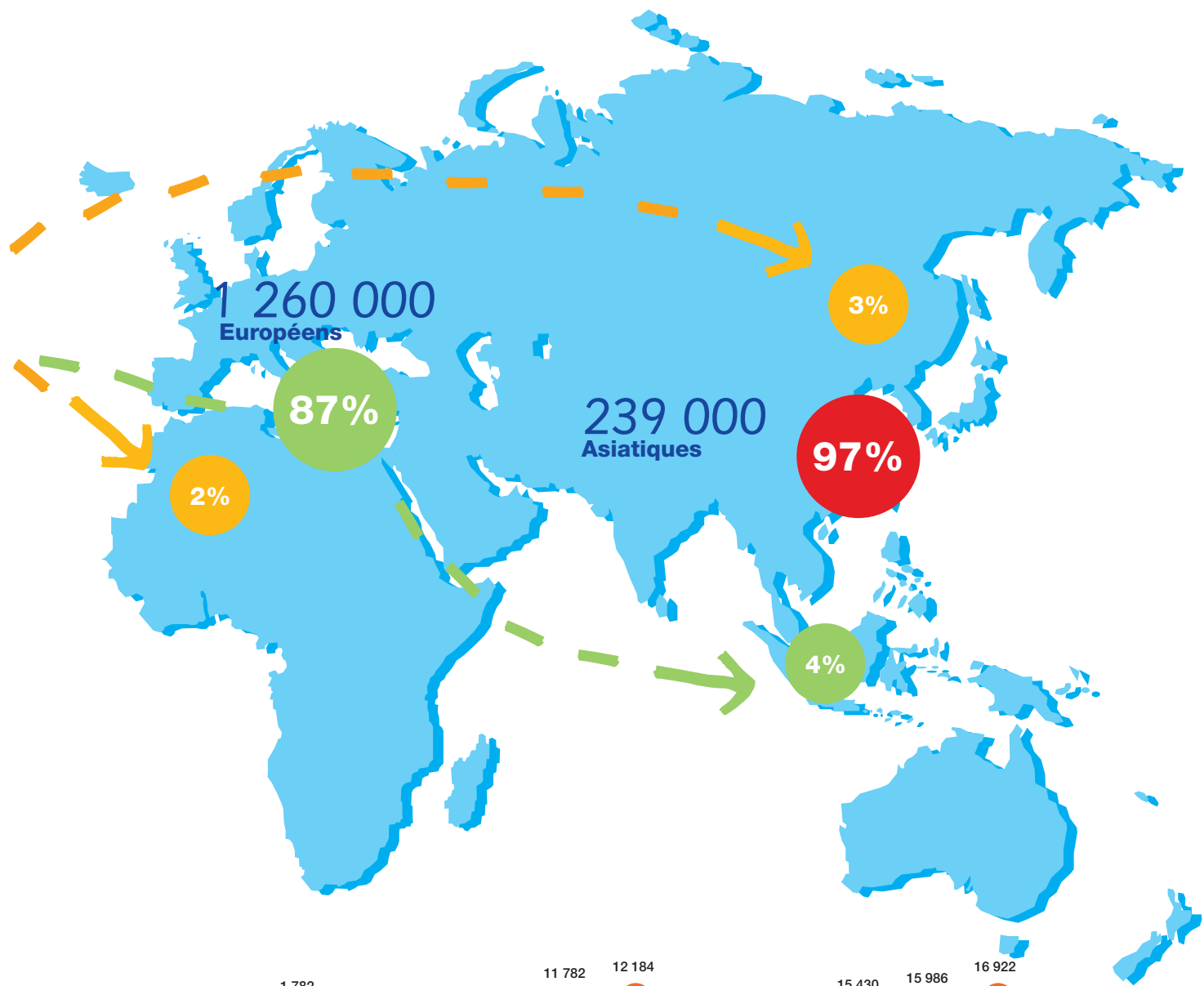


L'évolution des résultats de l'activité villages depuis 1998, tant en nombre de GM qu'en chiffre d'affaires, prouve la pertinence du modèle. En quatre ans, le Club Méditerranée a conquis de nombreux GM supplémentaires, dont 174 000 nouveaux GM pour la seule année 2001 en France, sur un total de 1 782 000, en augmentation de plus de 4 % par rapport à 2000. Parallèlement, le chiffre d'affaires de l'activité villages, qui représente aujourd'hui 84 % du chiffre d'affaires total, a augmenté de 30 % sur la période 1998-2001.

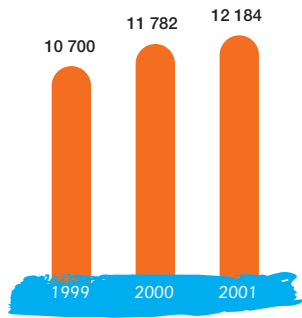
2001 est l'année où l'augmentation de capacité a été la plus forte depuis 4 ans, avec 5,8 % de journées hôtelières supplémentaires.

Bien qu'insuffisante au regard d'une organisation dimensionnée dans une hypothèse de croissance rapide, la performance de l'activité villages, en croissance de 5,4 % sur 2001, est supérieure à la performance de l'ensemble du secteur.

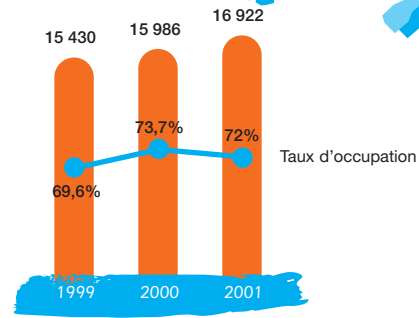
en millions d'euros
Chiffre d'affaires Villages par zone



en milliers
Nombre de GM



en milliers de JH
Journées hôtelières vendues



en milliers de JH et %
Capacité hôtelière

Europe - Afrique



1 123 millions
d'euros
de chiffre d'affaires

79,6 %
taux d'occupation



Ouvertures 2001

- Mare Nostrum (3 Tridents)
- Athenia (2 Tridents famille)

Ouvertures 2002

- Serre-Chevalier (3 Tridents famille)
- Cervinia (3 Tridents famille)
- Napitia (3 Tridents famille)
- Ouverture l'été de Méribel Antares et Méribel Aspen Park

Resegmentation

- De 2 à 3 Tridents :
- Nabeul
 - Smir

Rénovations

- Djerba la Douce (3 Tridents famille)
- Vittel (3 Tridents famille)

Développement

En cours

- Palmeraie de Marrakech (3 Tridents sans encadrement)
- La Palmyre (Charente Maritime) (3 Tridents famille)

En projet

- Pesey Nancroix (Savoie) (4 Tridents famille)
- Lido dei Corali en Sardaigne (3 Tridents famille)

L'Europe-Afrique valide la pertinence du modèle

Dans la conjoncture difficile de l'exercice 2001, le résultat de la zone Europe-Afrique, qui contribue pour 67,5 % au chiffre d'affaires de l'activité villages, prouve une fois de plus la validité du modèle Club Med puisqu'il génère une croissance de l'activité de 8,5 % sur cette zone.

Avec un chiffre d'affaires en hausse de près de 12 %, la France, premier pays émetteur de la zone, en est la locomotive. Elle a dépassé son objectif annuel, conquis 9,4 % de GM supplémentaires et vendu 6 % de journées hôtelières de plus qu'en 2000.

Outre ces performances, qui démontrent l'organisation efficace du marché français, les opérations menées sur la seconde moitié de l'exercice illustrent aussi sa très forte réactivité.

Toujours fondées sur la politique du prix juste, les promotions ponctuelles menées par le réseau des agences en propre ou des agences partenaires et relayées par la plate-forme téléphonique ont permis de dynamiser le marché en animant les ventes. Les opérations à 1 euro (vol à 1 euro, 3^e personne à 1 euro) ont permis de compenser les craintes liées à l'aérien. La campagne de communication tactique sur les destinations refuges que sont les "villages neige", menée fin 2001, s'inscrit également dans cette démarche. En terme de distribution, Internet s'est bien développé sur les produits simples, et se prête particulièrement bien aux réservations tardives que l'on observe depuis le 11 septembre. Le taux de recrutement de nouveaux GM, supérieur à 60 % continue de croître.

La plate-forme téléphonique a amélioré son taux de transformation des appels pris en réservations.

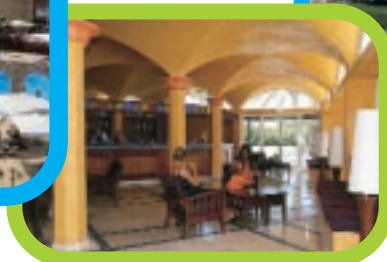
◆ Le groupe Club Méditerranée préféré des français d'après la Sofres

Réalisée à l'automne 2001 en deux vagues auprès d'un échantillon représentatif de la population française, l'enquête Sofres, destinée à mesurer l'impact du 11 septembre sur les relations entre le public français et le Club Méditerranée, aboutit à des résultats révélateurs du succès du concept et de la confiance qu'inspire la marque Club Med :

- 68 % des français ont une totale confiance dans le Club Méditerranée
- 76 % envisagent de partir au Club
- Le Club arrive en tête sur tous les critères, devant tous ses concurrents
- Jet tours arrive en 2^e ou 3^e position sur tous les critères

De nouvelles agences de ventes Club Med ont ouvert, tandis que les agences, renouvelées selon un nouveau concept très incitatif au voyage, sont animées par des chefs d'agence tous formés au management. A son nouvel emplacement, l'agence du Club Med World de Bercy a réalisé d'excellentes performances.

L'incitation forte des agences indirectes à utiliser plus largement le système de réservation NA porte ses fruits, avec un taux d'utilisation qui atteint aujourd'hui 90 %. Bilan de la démarche : des agences satisfaites du système, des coûts de booking réduits et de bons taux de réservation.



Europe - Afrique



En terme de transport, les difficultés d'AOM n'ont ni empêché le Club Méditerranée de faire partir – et revenir – tous ses GM, ni porté atteinte au taux de 62 % de GM individuels français transportés.

La sortie du Trident printemps/été 2002 à la date prévue, et le ton décomplexé de la nouvelle campagne "Qu'est-ce qu'on attend ?" pour "être-re" encourage les consommateurs à profiter du moment et de nouvelles expériences enrichissantes.

Une distribution sur mesure

Ce modèle performant du marché français continue d'être décliné sur l'ensemble de la zone Europe-Afrique. Le contexte économique nécessite cependant de revisiter la présence du Club Med dans chaque pays émetteur, et de redéfinir les pays clés, stratégiques ou tactiques. Il en découle une politique de "grouping" sur des axes émetteurs/destinataires forts qui permet une concentration des moyens en terme de transport et de marketing et une meilleure efficacité face à la concurrence domestique. Sur les marchés prioritaires que sont la Belgique, l'Italie, la Suisse, la Grande-Bretagne et la Hollande, l'objectif est d'atteindre la croissance annuelle de 10 % qui distingue

le marché français. Pour ce faire, le développement de l'activité s'appuie sur les mêmes fondements, notamment de la vente directe, des actions de communication d'envergure et des engagements de transports importants. A ce titre, la rationalisation de la distribution en Belgique, deuxième pays émetteur de la zone, préfigure l'esprit de partenariat recherché dans ces pays stratégiques. En remplaçant ses 200 distributeurs par 88 agents Club Med disposant d'une exclusivité territoriale, le Club Méditerranée offre à ses clients une prestation de meilleure qualité et plus de proximité.

L'expérience partagée dans tous les villages

En terme d'innovation produit, de nombreux villages de la zone Europe-Afrique, notamment les villages français de montagne, illustrent les axes marketing forts qui incarnent "l'expérience partagée", positionnement du Club Méditerranée.

Sans renier la magie éternelle des villages soleil, le Club Med met l'accent sur la montagne. Dans le cadre de l'année de "l'écotourisme" de l'Unesco, le Club Méditerranée valorise son patrimoine vert. Dès l'été 2002, Serre-Chevalier et Pompadour seront ainsi revisités au travers du prisme ludo-éducatif de la nature, avec des activités enfants déclinées sur le thème de la découverte de la nature ou encore des soirées à la belle étoile proposées aux adultes. Face à la tendance fortement accentuée du nouvel engouement des consommateurs pour des vacances d'été à la montagne, les ouvertures de villages de montagne sur cette saison ont été accrues et s'accompagnent de diverses innovations.



La création d'espaces montagne réunissant des prestataires extérieurs et donnant accès à de multiples activités à pratiquer à partir de tous les villages montagne participe de la valorisation des sites, et témoigne de l'ouverture de ces villages sur la vie de la station et de la vallée. Conçus sur le modèle des espaces découvertes des villages soleil, ils proposent des activités sportives et culturelles offertes par la station et complémentaires de celles incluses dans le Forfait séjour, (telles que rafting, nage en eaux vives, kayak, escalade ou excursions). Enfin, village test pour une nouvelle prestation "maison", Serre-Chevalier propose des "cocktails sensations" autour de sports comme l'escalade, la via ferrata ou le canyoning. Par ailleurs, la multiplication des séjours premières neiges, avec cinq villages ouvrant plus tôt dans la saison et favorisant un meilleur taux de remplissage, répond aux attentes des GM passionnés de sports d'hiver. Les villages soleil ne sont pas en reste, et riment cette année encore avec plages sublimes et horizons lointains. Avec son nouveau catamaran mis au point avec Hobie Cat, le Club Med entretient son image de pionnier dans une de ses activités historiques, la voile, enseignée dans 55 villages à travers le monde.



◆ Les GM sont satisfaits, et ils le font savoir

- 600 000 questionnaires en 9 langues envoyés en 2001
- 42 % de taux de retour des questionnaires
- 83 % des GM souhaitent revenir
- + 3,8 % de GM très satisfaits depuis l'été 98
- sports et clubs enfants remportent tous les suffrages

Dernière recrue du Pro-team, la double championne du monde Liv Sansoz va faire entrer l'escalade dans des villages soleil comme Kemer ou Ibiza. Elle rejoint le champion de roller Taig Kris, le créateur du kitesurf Manu Bertin, le champion de funboard inboard Robert Teriitêhau et Umberto Pelizzari, multirecordman du monde en apnée, qui vient encore de triompher lors des troisièmes championnats du monde organisés au village d'Ibiza en octobre dernier.

Côté enfants, création des Junior's Club Med, réservés aux 11/13 ans et 14/17 ans ; multiplication des espaces Clubber et Meddy adaptés aux activités en famille. De nombreux villages de France et du bassin méditerranéen proposent une palette élargie de prestations de thalassothérapie et de remise en forme.

L'offre "forme", simplifiée et revisitée sous un angle moins médicalisé et plus sensoriel, s'oriente vers une approche "Spa". Quant à nos boutiques, elles s'enrichissent de saison en saison d'une collection traduisant le bien-être et les vacances. Cet été, être "in" sera de porter une chemise en lin sur un "kikoy" (le kikoy est l'habit traditionnel des hommes de la côte est du continent africain).

Activité Villages

Amérique



317 millions
d'euros
de chiffre d'affaires

62,7 %
taux d'occupation



Ouvertures

- Crested Butte (3 Tridents famille)
- Punta Cana (doublement de la capacité) (3 Tridents famille)

Resegmentation

- Copper Mountain passe de 2 à 3 Tridents

Développement

- Trancoso au Brésil (4 Tridents famille)

Une année difficile pour l'Amérique

Le résultat négatif de 34 millions d'euros observé sur l'exercice 2001 résulte d'un effet ciseaux, caractérisé par un chiffre d'affaires en baisse et des coûts fixes en hausse, en raison principalement d'une augmentation de capacité et de structures dimensionnées dans une hypothèse de croissance rapide.

Ce résultat masque une augmentation du chiffre d'affaires de 9 % sur le premier trimestre et 5 % sur le deuxième trimestre. En réaction au ralentissement économique observé aux Etats-Unis, un plan d'adaptation de ces coûts au volume d'activité a été mis en œuvre dès le printemps 2001. Les événements du 11 septembre ont nécessité des réductions supplémentaires de capacité et de frais de siège.

Le marketing et la publicité sont des leviers importants pour stimuler la demande. Le plus gros défi consiste à exploiter cette notoriété pour la transformer en décisions d'achat. Le produit étant parfaitement adapté aux attentes des américains, le Club Med va s'employer à le faire connaître auprès de ses cibles prioritaires : de jeunes adultes et des familles adeptes de "l'active lifestyle". La nouvelle campagne de publicité "Wanna play", qui montre de vrais GM et GO en villages, s'inscrit dans cette logique.



◆ Club Med, une marque connue des américains

- 92 % des américains ayant participé à l'étude* connaissent le nom "Club Med"
- 37 % manifestent de l'intérêt pour le Club
- 12 % expriment un vrai désir en réclamant le catalogue ou en téléphonant
- plus de 90 % des GM américains se déclarent prêts à revenir au Club
- le taux de satisfaction est plus élevé encore qu'en Europe

(* étude réalisée auprès de foyers dont le revenu annuel est supérieur ou égal à 50 000 dollars US)

La réorganisation de la plate-forme commerciale, qui vise à faciliter l'accès aux villages, s'appuie sur la politique du prix juste qui a fait ses preuves partout ailleurs.

Elle comprend la réorganisation du call center de Scottsdale, qui atteint un taux de réponse de 98 %. Club Med on-line, qui représente déjà 10 % des réservations dont 25 % de nouveaux GM, sera encore développé. Les transports sont réorganisés pour s'adapter à la complexité du marché américain.

Des améliorations structurelles sont mises en œuvre dans les villages et au siège. Une réduction de la capacité de 23 % sur l'hiver 2002 et un abaissement des coûts de structure et des effectifs de 80 personnes au siège, en transformant les coûts fixes en coûts variables favorisent une gestion plus souple des villages.

Enfin, une équipe mixte d'américains et de français, professionnels de l'hôtellerie et du tour operating, organisée selon le principe de l'unité opérationnelle autonome, s'emploie à mettre en œuvre ce plan qui ouvrira au Club Méditerranée la voie aux 275 millions de GM américains potentiels.

Activité Villages

Asie- Pacifique



223 millions
d'euros
de chiffre d'affaires

57,5 %
taux d'occupation



Ouverture

- Kani (3 Tridents)

L'Asie-Pacifique maintient une bonne rentabilité

Désormais gérée comme une unité opérationnelle autonome à l'instar des zones Amérique du Nord et Europe-Afrique, l'Asie-Pacifique reste la zone géographique à la plus forte rentabilité, avec un résultat d'exploitation qui s'inscrit à 24 millions d'euros. Après un exercice 2000 marqué par la fin de la crise asiatique et le retour à la croissance, la zone a été touchée dès février 2001 par un début de récession et par des problèmes spécifiques sur l'Australie : un effet "Jeux Olympiques" et un renchérissement mécanique des prix, lié à une augmentation de la TVA locale en Australie. Plus généralement, les GM asiatiques, notamment les japonais, ont majoritairement réservé dans leurs villages domestiques et pour des séjours plus courts, une tendance encore aggravée par les événements du 11 septembre.

Le Japon, la Corée et l'Australie restent les principaux pays émetteurs de la zone. Un plan marketing "agressif" est mis en œuvre pour remédier à l'immobilisme des japonais, qui représentent 39 % des GM asiatiques. Il s'agit notamment de les réorienter vers les villages de leur zone de prédilection : Bali, Bora Bora, Ria Bintan, Phuket... Par ailleurs, les taiwanais, qui sont très dépendants de l'économie américaine et ont déserté leurs destinations habituelles, seront incités à découvrir le village malaisien de Cherating Beach.

A l'inverse, de nombreux coréens ont fréquenté les villages d'Asie du Sud Est, une tendance qui s'affirme d'ores et déjà pour les prochaines saisons. Des actions sur les familles et les groupes permettront de développer ce marché de niche, qui est devenu l'acteur émetteur important et en croissance rapide du marché asiatique.

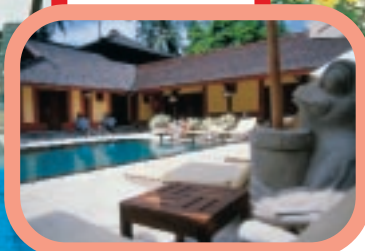
◆ Kani : un paradis sur mesure pour les GM asiatiques

Ouvert fin 2000 à 20 kilomètres de la capitale des Maldives Mahé, ce village regroupe 208 chambres éparpillées tout autour d'une petite île à la végétation très verte, et 45 bungalows sur l'eau, très appréciés des jeunes mariés en lune de miel. La proximité de sites de plongée exceptionnels, des corners de restauration d'inspiration asiatique proposés à chacun des trois repas quotidiens, des GO parlant leur langue, tout contribue à faire de Kani le village favori des japonais et des coréens.



Dans ce contexte contrasté, Sahoro, Bali, Kani, Ria Bintan et la Pointe aux Canonnières présentent de bons taux d'occupation.

Conséquence des événements du 11 septembre, Phuket, une destination de remplacement par rapport à l'Indonésie musulmane, s'annonce comme un succès sur la saison prochaine.



Nouveaux concepts

● OYYO :

un village nouveau pour une clientèle de jeunes

OYYO, le nouveau concept né en 2001 pour capter le marché des "jeunes adultes", répond à une autre logique économique que celle des villages Club Méditerranée. A une offre différente en matière de restauration et d'animation, correspond un tarif sur mesure pour cette cible, à partir de 300 euros la semaine au départ de Paris. C'est pourquoi, bien que marqué de la griffe Club Med, OYYO s'est affranchi des standards de la marque tant au niveau de l'hébergement que des sports ou de l'animation pour créer un produit distinct, riche d'attributs propres, exprimés dans un slogan fort :

**si tu dors,
t'es mort**

Pour répondre à de vraies attentes, OYYO s'incarne dans un village économique de grande capacité, construit dans une approche écologique et environnementale.

Axée autour des thèmes fédérateurs de la musique et du sport, l'animation ne répond qu'à une seule contrainte : LIBERTE.

Source de renouveau pour le Club Méditerranée, la cible des jeunes adultes représente un véritable enjeu stratégique.



En un temps record de huit mois, le premier village a ouvert à Bekalta en Tunisie en juin 2001. Les problèmes, notamment de construction, constatés à l'ouverture, ont été pour la plupart résolus en cours de saison. La restauration fait elle l'objet d'une remise à plat pour 2002. Ce premier village a accueilli près de 10 000 personnes dans la saison, dont 71 % de nouveaux clients pour le groupe et 67 % qui sont prêts à revenir. Depuis, ces jeunes se retrouvent lors de soirées OYYO organisées au Club Med World qui remportent un grand succès.

Les nombreuses manifestations des clients par voie de mail ou de courrier, l'intérêt des medias et l'apparition de projets concurrents démontrent, s'il en était besoin, que le concept a trouvé son public. Cette première réalisation concrétise aussi la mise au point d'un produit économique fondé sur une simplification généralisée et axée autour de la fête, du soleil et du sport.

Au-delà, ce village d'un nouveau type a permis de tester de nombreuses innovations techniques, dont plusieurs pourront être déclinées sur des villages plus classiques du Club Méditerranée : un mode de paiement par carte, un système de distribution de boisson automatisé qui permet, entre autres, de supprimer l'utilisation de bouteilles en verre, l'accès aux bungalows par digicodes, etc.

L'année 2002 permettra d'optimiser l'exploitation de ce premier village OYYO avant d'en développer de nouveaux dès 2003.

● La Fidèle :

un succès confirmé

Déclinaison d'un concept à la fois moderne et ancré dans les racines du Club Med, La Fidèle prend la forme d'un village pour adultes de grande capacité, où la fête et la nature jouent les premiers rôles. Facilement industrialisable dans sa construction et répondant aux attentes des GM, comme le prouve le succès de Djerba, La Fidèle participe d'une meilleure rentabilité de l'activité villages. Plusieurs projets de La Fidèle sont en phase d'étude en Grèce, en Italie, au Maroc et au Sénégal.



Tour operating



● Jet tours :

Les résultats de Jet tours pour 2001, affectés par la difficile mise en place de son nouveau système de réservation, le ralentissement de la demande et l'impact du 11 septembre, masquent un retour à l'équilibre obtenu dès l'été grâce aux premiers bénéfices du plan de redressement entamé en février 2001. Ce plan sera poursuivi et accéléré en 2002 pour reconquérir des parts de marché, retrouver les bases de la rentabilité et être prêt à rebondir lors de la reprise.

La baisse du trafic de 12,9 % à 271 000 clients, observée sur l'exercice 2001, est imputable aux difficultés de mise en place d'un nouveau système de réservation, à une agressivité commerciale en reconstruction, à une érosion de la demande dès le printemps 2001 et bien entendu à l'impact du 11 septembre.

En revanche, le suivi des remplissages aériens, la maîtrise des coûts de commissionnement de la distribution et la baisse des frais de fonctionnement, dont une réduction des effectifs de 9 %, ont permis une importante amélioration du taux de marge.

La poursuite du plan de redressement sur l'année 2002 s'articulera autour de quatre axes principaux.

Concernant les aspects opérationnels, de nouvelles fonctionnalités viendront encore améliorer la productivité du système de réservation, qui a d'ores et déjà atteint les performances irréprochables requises. Une présence accrue sur le terrain et une attitude réactive, innovante et fiable favoriseront une collaboration plus dynamique avec les réseaux de distribution. La réorganisation de l'entreprise

en mars 2001 a reposé sur la mise en place d'une nouvelle direction commerciale, la création de zones géographiques de production et la création d'une direction de la qualité du service client. Avec l'arrivée fin 2001 d'un nouveau directeur financier et d'un nouveau directeur de la production, l'équipe est prête pour aborder 2002.

La reprise d'une communication grand public autour d'un slogan "On peut tout rater mais pas ses vacances" reflète les fondamentaux de sérieux et de fiabilité de la marque et soutient son redéploiement autour d'un positionnement différenciant par rapport aux voyagistes concurrents.

Le recentrage de l'offre produit sur les destinations phares des français et sur des destinations communes avec

le Club Med, entamé en 2001 se poursuivra et sera accompagné du lancement de nouvelles destinations comme Malte et le Portugal, et le renforcement de l'Italie. La présentation de cette nouvelle gamme est désormais clarifiée sous la marque ombrelle Jet tours.

Du point de vue de la gestion, un suivi approfondi des achats, des remplissages et des frais de fonctionnement - incluant une nouvelle réduction des effectifs - complète ce plan de redressement qui permettra d'abaisser le point mort afin d'être le mieux placé pour profiter de la reprise.



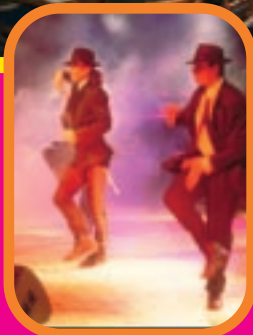
● Club Med Découvertes :

le complément idéal aux séjours villages :

Malgré le contexte économique défavorable et une année contrastée, Club Med Découvertes a continué en 2001 à conquérir de nouveaux clients. Des taux de satisfaction et d'intentions de retour très élevés expliquent le gain continu de parts de marché d'une offre excursions (circuits et escapades) qui complète parfaitement les séjours en villages. L'Italie, de nouvelles odyssées (en caïque) aux Antilles et en Turquie, le Kenya, la Tanzanie et Madère viennent enrichir un catalogue de plus de 110 destinations hiver et plus de 150 destinations été. La palette des weekends prolongés de 4/5 jours, réponse adaptée aux nouveaux modes de consommation des loisirs nés des 35 heures, s'étend de Saint-Petersbourg à New York en passant par Venise ou Istanbul.



Une autre manière de *vivre* le temps





Activités Club

Un Club pour tous les membres

Villages, "world", croisières, circuits, Internet, fitness... Le lien entre ces activités légitimes pour la marque Club Med, c'est la notion de club et la carte de membres (GM), qui se décline en "Amis", "Proches", et "Intimes" du Club Med, fonction du chiffre d'affaires réalisé au cours des 3 dernières années (séjours en village et consommations à Club Med World).



Un Club ouvert non seulement à tous les GM français qui partent en village, mais aussi aux adeptes de Club Med World, aux membres de Gymnase Club (courant 2002) et à tous ceux qui se retrouvent dans les valeurs du Club... Et un Club actif toute l'année et plus seulement autour des vacances au Club Med... Les Activités Club illustrent la mutation d'une entreprise monoproduit en une entreprise de loisirs orientée vers le client.

Un Club pour tous les jours

Club Med élargit aujourd'hui le contenu du Club hors villages à tous les moments de loisirs et de temps libre et propose désormais des offres sur-mesure et des conditions préférentielles destinées à faciliter la vie et les loisirs des GM : informations sur les spectacles et réservation, assurance annulation spectacle, contacts baby sitting, taxi, location de voitures à des conditions préférentielles, rencontres entre GM "en ville" etc. : en tout plus de 15 bonnes raisons d'être membres du Club pour seulement 15 euros par an.



Intensifier la relation avec le GM

Servant de lien entre les diverses propositions de la marque Club Med, les activités Club proprement dites remplissent plusieurs fonctions. Mailings et "consumer magazines" permettent de fédérer et animer les GM autour d'un vrai Club. Grâce à des techniques marketing pointues destinées à entretenir, renseigner et exploiter la base de données clients, le Club est en mesure de proposer des prestations correspondant parfaitement aux attentes de clients qu'il connaît mieux. De nouveaux produits et services, gratuits ou payants, viennent en permanence élargir le contenu hors villages à tous les moments de loisirs et de temps libre. Point commun des prestations proposées : faciliter la vie et les loisirs des GM. Au départ limités aux seules vacances, les droits ouverts par la cotisation incluent notamment des facilités d'organisation d'une soirée avec Club Med Sorties, la confection de CD personnalisés à la carte, des compilations musicales ou encore un produit d'épargne-vacances. L'offre en produits d'assurance - aujourd'hui "Ski zéro souci" - sera rapidement enrichie.

Au-delà des modèles de fidélisation classiques, les activités Club visent non seulement à intensifier la relation entre le Club et le GM, mais aussi développer le "capital client" en multipliant les occasions de consommation et d'exposition de la marque toute l'année.

Club Med Gym

Le fitness aux couleurs du Club

En mai 2001, Club Méditerranée rachète à Nexity la Compagnie Gymnase Club. Cette acquisition d'un montant de 42 millions d'euros concrétise l'identification du fitness comme un secteur rentable, porteur et légitime pour le Club, bénéficiant, de plus, de l'atout de proximité de clubs urbains. Le choix de Gymnase Club - et donc du marché français - représente la meilleure plate-forme pour construire rapidement une activité fitness d'envergure, aux couleurs du Club Méditerranée, dotée de la convivialité et du fun qui font traditionnellement un peu défaut à cette activité en France.

L'opérateur de fitness leader du marché français, créé en 1976 regroupe 100 000 adhérents au sein de 25 clubs à Paris, 17 en Province et 1 à Genève. Une vingtaine de "corporate fitness" sont également gérés au cœur de grandes entreprises implantées en France, telles que Canal+, Danone, Aventis, Vivendi, Euro RSCG, Accenture... Gymnase Club, qui génère un chiffre d'affaires de 55 millions d'euros, tient ses promesses et a dépassé ses objectifs pour l'année 2001.

Formidable réservoir de GM et relais de croissance pour l'activité villages, Gymnase Club dispose d'une base de données de 500 000 clients, anciens clients et prospects. Mais ce développement dans le fitness offre aussi et surtout au Club Méditerranée une occasion supplémentaire de contact avec ses GM au-delà de leurs périodes de vacances.

En dehors de l'élargissement de l'offre dans le domaine des loisirs, l'intégration de Club Med Gym générera des synergies en terme d'achats mais aussi de gestion des ressources humaines, en favorisant la mobilité des GO et des professeurs souhaitant respectivement se sédentariser ou se nomadiser.

Annoncée courant janvier 2002, la nouvelle dénomination - Club Med Gym - symbolise l'intégration qui se poursuivra jusqu'en septembre 2002. En plus des cours collectifs à la pointe de la technique qui ont fait la réputation de Gymnase Club, le Club Méditerranée va instiller plus de fun



et de convivialité, en créant de nouveaux cours plus festifs, animés par des équipes formées à la Club Med Attitude et en favorisant plus de contacts entre les membres. Une soixantaine d'activités, proposées sur des plages horaires étendues, seront accessibles aux GM. Des semaines animées par des professeurs de Club Med Gym seront proposées en villages, autre illustration des synergies nées du rapprochement de ces activités.

Les adhérents bénéficieront de l'appartenance à un Club unique, offrant les services et privilèges cumulés des deux clubs actuels. En septembre 2002, sous sa nouvelle marque et avec un nouveau produit, Club Med Gym fera l'objet d'une campagne de lancement. A cette date, qui correspond à une forte période de vente d'abonnements, tous les clubs franciliens auront été rénovés dans l'esprit Club Med et deux nouvelles entités ouvriront fin 2002 à Bruxelles, annonciatrices d'un développement international.



Club Med World



le Club 365 jours par an

2001 est à la fois la première année "pleine" d'exploitation de Club Med World Paris, ouvert au printemps 2000, et celle du lancement de Monde Club Med World Montréal, inauguré en octobre 2001.

Club Med World Paris est le "club pilote" de ce produit nouveau, manifestation concrète d'une activité Club 365 jours par an, concept inédit de divertissement et de loisirs au cœur des villes, lieu d'expression pour tous les talents dans tous les domaines artistiques (musique, café-théâtre, magie, cirque) et lieu d'évasion, de dépaysement et de découverte culinaire.

Les 400 000 visiteurs accueillis au sein de trois espaces déclinant les thèmes principaux associés à la marque Club Med illustrent son grand succès commercial. Le chiffre d'affaires s'élève à 14 millions d'euros auxquels s'ajoutent les 6 millions d'euros réalisés par l'agence Club Med Voyage qui y est implantée.

Parmi les nombreuses vedettes et personnalités que Club Med World Paris a accueilli en concert, on peut citer Britney Spears, Patrick Bruel, Craig David, Supertramp ou encore

Alain Souchon et Jean-Jacques Goldman. Le site offre aussi un nouveau terrain d'expression aux jeunes artistes contemporains dans le cadre d'expositions régulières. Et la troupe "World GO's" montre que sur scène, en direct, chaque soir, le talent des GO du Club Med est aussi présent à Paris que dans les villages.

Club Med World Paris, c'est aussi un partenariat très actif avec M6 télévision et M6 événements, donnant lieu à de nombreux tournages d'émissions et de "show cases". Cette première année a permis de procéder à divers réglages concernant l'implantation des différentes activités, notamment l'agence de voyage et la boutique. La restauration vient d'être revue en profondeur. Les modes de gestion et d'organisation font l'objet d'une remise à plat visant à améliorer la rentabilité.

Capitalisant sur cette première expérience, le Club Med World de Montréal, s'est ouvert avec un modèle financier différent grâce à de moindres coûts de construction et d'exploitation. Alors qu'il n'est qu'en période de lancement, il remporte déjà un succès commercial avec, en moyenne, plus de 1000 visiteurs par jour.

Repoussées dans le cadre des restrictions d'investissements faisant suite aux événements du 11 septembre, les prochaines ouvertures de Club Med World bénéficieront des enseignements de ces deux premières entités, et contribueront à la mutualisation des frais de structure entamée avec Montréal.



Produits licenciés

Véhiculer partout les valeurs de la marque

L'unité opérationnelle autonome en charge des produits licenciés mène activement une stratégie de redéploiement réaffirmée depuis 2 ans, qui vise à installer la marque de manière pérenne à travers une gamme de produits légitimes. Pour ce faire, le Club Med a mis en place un ambitieux programme de licence international en direct, autour des thèmes du voyage, des vacances et des loisirs, et en association avec des acteurs au savoir-faire reconnu dans leurs domaines respectifs.

En 2001, le Club Med a accentué le développement de ses licences autour de ses 13 partenaires directs en Europe et ses 7 partenaires aux USA. De plus, le Club Med s'est associé avec la Société Toda Mode pour représenter et développer la marque en Asie.

Nos partenaires

Europe

L'Oréal (crème solaire)
Newtec (montre)
Deveaux (éponge)
Carrefour (textile)
Delsey (sac)
Viquel (bagagerie scolaire)
Azot (chaussure)
Agena (sac photo)
Hobie Cat (catamaran)
Coty (cosmétique)
Berthet Bondet (lunette)
Consul (cadeaux CMA)
Gemini (peluche)

USA (SloaneVision)

Coty (cosmétique)
Morsly (vêtement femme)
Braha (chaussure)
Armitron (montre)
Turn Up the Music (vidéo)
GV Eyewear (lunette)
Navicar (maquette bateau)

Asie (Toda Mode)

D'environ 6 millions d'euros en 2000, le volume d'affaires généré par les produits sous licence est passé à plus de 15 millions d'euros en 2001, soit une hausse de 150 %.

Le lancement mondial au printemps 2002 de la gamme hygiène-beauté Coty marque une année charnière dans cette politique volontariste de développement de licences.

Afin de protéger et de maîtriser au mieux la marque, les licences sont pilotées en interne par une équipe dédiée de spécialistes qui contrôlent la qualité des licenciés, le design des produits et leur commercialisation. Cette équipe s'appuie sur une cellule de design interne et transversale à l'ensemble des produits Club Med (boutiques, licences, Club Med World) et sur la direction du marketing monde en charge du contrôle de la marque. La charte graphique et le guide de styles qui ont été élaborés sont garants de l'esprit Club Med car tout produit Club Med doit impérativement véhiculer les valeurs de la marque.



◆ Coty

Après deux années de collaboration avec les équipes Club Méditerranée, Coty a présenté en janvier 2002 les premiers produits de toilette et parfums Club Med. Cette gamme bénéficie ce printemps d'un lancement mondial, orchestré par une démarche marketing qualitative menée par Coty. Avec cette ligne de produits issus d'une collaboration de signatures prestigieuses, qui décline de façon légitime "les sensations du bonheur au quotidien" autour de thèmes marins, Coty affiche un objectif ambitieux : "faire de Club Med une marque incontournable en hygiène-beauté [...] et notre deuxième pilier international au côté d'Adidas". Dès avril 2002, les forces de frappe conjuguées du Club Med et de Coty soutiendront une vaste campagne de communication, accompagnée d'échantillonnage et de "couponning" auprès de quatre millions de personnes.

Fondation Club Méditerranée

Au cœur du projet social de l'entreprise

Créée en 1978, la Fondation Club Méditerranée poursuit sa mission sous l'égide de la Fondation de France. Depuis 1998, des salariés s'impliquent dans des actions bénévoles de solidarité, de quelques heures à plusieurs semaines. Visites aux enfants malades de l'hôpital Robert Debré, accompagnement scolaire des enfants de la Cité Curial, maraudes avec le Samu Social, séances de cinéma organisées avec les Restos du Cœur, cellule d'écoute avec l'association Aides, autant de projets dans lesquels s'investissent les GO parisiens.

A Lyon, les bénévoles de la Fondation Club Méditerranée avec l'association Sport dans la ville favorisent l'accès au sport à tous les jeunes, organisent des matches de foot et assureront en 2002 l'animation d'un camp d'été dans la Drôme.



A l'étranger, Club Méditerranée Tel Aviv se met aux couleurs de la Fondation en allant rendre visite aux enfants cancéreux hospitalisés.

En villages, les GO sont soutenus dans la mise en œuvre des micro-projets qu'ils initient, et organisent chaque année en juin un grand goûter planétaire. La première édition de cet événement, qui s'est tenu le 22 juin 2001 pour 8000 enfants défavorisés habitant à proximité des 70 villages, a rencontré un grand succès dont témoignent les nombreux messages d'enthousiasme envoyés par les chefs de village à la Fondation.

Dans le cadre d'actions menées avec l'association "Congé solidaire" sur des projets durables au Mali, un convoi de la Fondation a quitté Paris en février 2002 pour relier Paris à Dakar puis Dakar à Tombouctou.

L'objectif de la Fondation est d'étendre ce réseau transversal qui relie déjà le siège, la Direction des opérations de Lyon et les villages (soit 12 % des salariés lyonnais et parisiens) aux bureaux de ventes étrangers.



Conseil, conception, création, rédaction et réalisation



Crédit photos : photothèque Club Méditerranée, photothèque Club Med World,
B. Heydiri, B. van Loocke, D. Matal, J.C. Pratt, S. Raymond, S. Scouri, L. Servais,
K. Wandycz, S. White, P. Zamora, X.

® Club Méditerranée

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 77 432 020 euros
Siège social : 11, rue de Cambrai 75019 Paris - Standard : 01 53 35 35 53
572 185 684 RCS Paris - Licence : LI 075 95 0333 - APS - 15, avenue Carnot - 75017 Paris
AXA GLOBAL RISKS - 4, rue Jules Lefèvre - 75 426 Paris cedex 09 - Police n° 160 127 094