Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

ASSEMBLEE GENERALE
EXERCICE 2013/2014

5 mars 2015

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

TABLE DES MATIERES

1 Résultats annuels 2013/2014 – Chiffre d'affaires T1 2014/2015

2 Stratégie Tourisme

3 Stratégie Immobilier

4 « Say on Pay »

5 Projet de résolutions

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

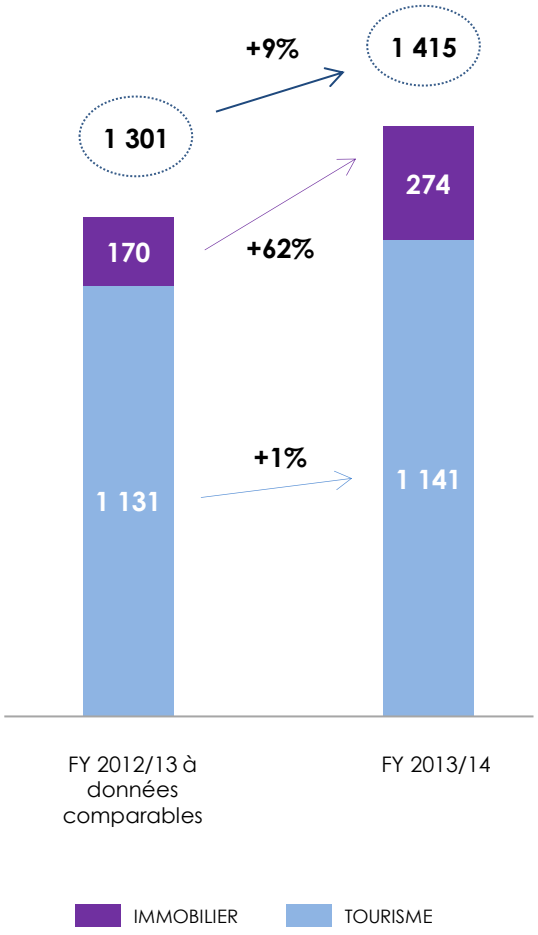
1 Résultats annuels 2013/2014
Chiffre d'affaires T1 2014/2015

Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

CA Groupe
+9%

Une croissance organique résiliente malgré une conjoncture défavorable

En millions d'euros



TOURISME

CA location : +1,2% (+1,6% hors effets offre), surperformant un marché dégradé [1]:

- Croissance des taux d'occupation de 67% à 70% (+5,7%).
- Léger retrait des prix moyens de vente H.T. nets : -1,1%, mais +0,5% hors effet TVA.
- Progression des clientèles étrangères : 55,1% du CA location vs. 53,5% en 2012/13)

➢ Center Parcs Europe : +3,0%, +0,6% hors effet offre (Bostalsee)

➢ Pierre & Vacances Tourisme Europe : -0,3%, mais +2,5% hors effets offre (pertes de baux, désengagements de résidences déficitaires..).

1 Baisse de -4% de la fréquentation touristique en France sur l'été

IMMOBILIER

Principaux développements contributeurs :

	2013/14	2012/13
- CP Vienne :	101 M€	19 M€
- Bostalsee :	20 M€	18 M€
- Villages Nature :	15 M€	
- Deauville :	14 M€	

Réservations immobilières :

- 234 M€ auprès des particuliers
- 291 M€ en y incluant les institutionnels

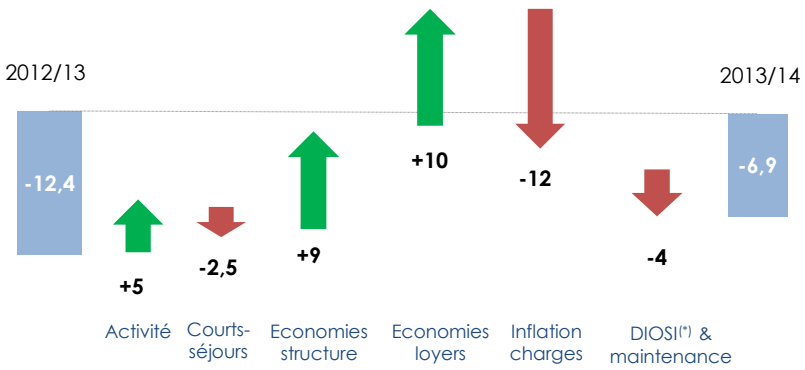
Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

ROC
x 4,5

EBITDA
+13%

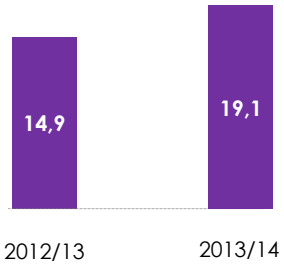
Un Résultat Opérationnel Courant en croissance

ROC TOURISME : +44%



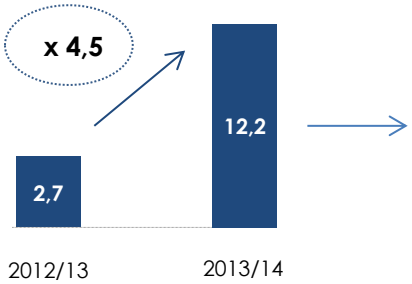
(*) *Direction de l'Innovation Opérationnelle et des Systèmes d'information, en charge de la transformation des processus et modes opératoires du Groupe*

ROC IMMOBILIER : +28%



=> Une marge immobilière de 7% conforme aux prévisions

ROC GROUPE



Dont EBITDA : 57 M€ (+13%)

Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

Résultat courant avant impôts
+ 54%

Résultat net
+43%

Un Résultat net en forte amélioration

En millions d'euros

	2012/2013 Proforma (*)	2013/2014		Evolution
Chiffre d'affaires	1 306,7	1 415,4		+8%
Résultat Opérationnel Courant	2,7	12,2		+352%
Résultat financier	-16,2	-18,3		
Résultat courant avant impôts	-13,5	-6,2		+54%
Impôts	-0,9	-7,2		
Résultat net courant	-14,4	-13,4		+7%
Autres charges et produits nets d'impôts	-33,1	-13,5		
Rachat OCEANE		*-4,2*		
Autres	*-33,1*	*-9,3*	(1)	
Résultat net	**-47,5**	**-26,9**	(2)	**+43%**
Variation de juste valeur de l'ORNANE	0,0	3,6		
Résultat net après variation de JV de l'ORNANE	-47,5	-23,3		+51%

(*) Incidence de l'application de la norme IAS19 révisée relative aux indemnités de départ à la retraite : +0,1 M€ sur le ROC et le résultat net de l'exercice 2012/2013

(1) dont :

- 5 M€ de coûts de restructuration
- 2 M€ de coûts de fermeture de sites déficitaires (représentant une contribution nette négative de près de -2,5 millions d'euros en 2013/2014).

(2) hors variation de juste valeur du droit d'attribution d'action de l'ORNANE

Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

Une structure financière solide

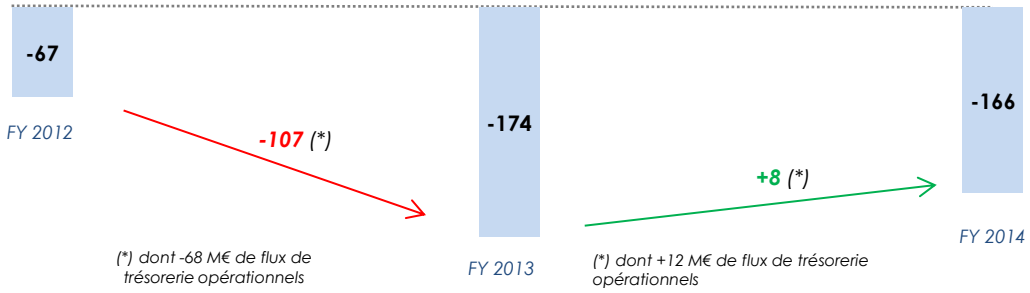
Renforcement de la liquidité du Groupe

- **Mise en place de nouveaux financements et allongement de la durée moyenne de la dette**

- Renouvellement et prolongation du crédit syndiqué pour 185 M€ (vs. 130 ME) à échéance 2019 (vs. 2015)
- Emission d'une ORNANE à 3,5% à échéance 2019 et rachat de 96,5% de l'OCEANE à 4% à échéance 2015)

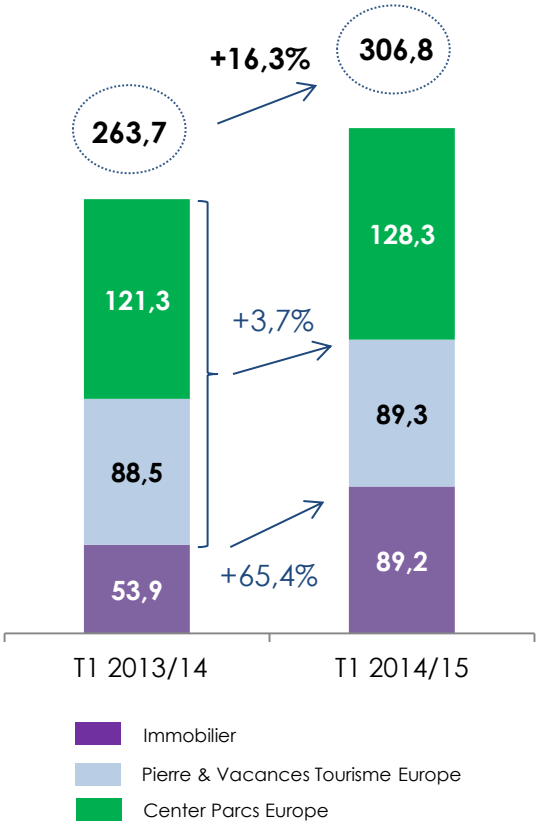
- **Une dette nette en réduction**

Evolution de la dette nette en M€, hors engagements de loyers consolidés (Domaine du Lac d'Ailette) :



Groupe Pierre & Vacances CenterParcs

Un chiffre d'affaires en croissance sur le 1er trimestre 2014/2015



TOURISME

CA location : +3,2%

- Hausse du nombre de nuitées vendues (+4,3%) liée à la croissance des taux d'occupation
- Léger retrait des prix moyens de vente H.T. nets : -1,1%, mais +0,6% hors effet TVA.

➢ Center Parcs Europe : +5,5%. Progression de l'activité sur l'ensemble des l'ensemble des villages néerlandais, belges, allemands et français

➢ Pierre & Vacances Tourisme Europe : +0,2%,+2,4% hors effets offre (pertes de baux, désengagements de résidences déficitaires..). Croissance de l'activité sur l'ensemble des destinations à périmètre constant.

IMMOBILIER

Principaux développements contributeurs :

	2014/15	2013/14
- CP Vienne :	41,1 M€	7,7 M€
- Flaine :	9,6 M€	3,3 M€
- Bostalsee :	7,0 M€	8,2 M€
- Senioriales :	12,0 M€	14,7 M€

NB : le CA et les indicateurs financiers commentés ci-dessus sont issus du reporting opérationnel, avec la présentation des co-entreprises en intégration proportionnelle.
En normes IFRS, le CA T1 2014/15 s'élève à 298,1 M€ (212,3 M€ pour les activités touristiques et 85,8 M€ pour les activités immobilières)

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

2 Stratégie Tourisme

Trois grands enjeux

Chiffre d'Affaires

Stratégie Digitale

Maîtrise des charges et du Résultat

Chiffre d'Affaires

1 Redynamiser nos approches sur nos marchés traditionnels, et retrouver la croissance, avec une segmentation renforcée

CenterParcs

- Déploiement plateforme de marque et segmentation
- Innovation et renforcement de la valeur client (activités et services)
- Parcours client

Pierre & Vacances

- Renforcement de l'Expérience et des offres « sur mesure » :
  - Flexibilité accrue
  - Nouveaux packages et offres
- Digitalisation du parcours client

adagio aparthotel

- Capitalisation sur le développement Européen
- Londres, pilote du déploiement du nouveau concept Adagio.

- Mise en avant des avis de nos clients sur nos propres sites web tripadvisor zoover avis de voyageurs

2 Conquérir, ou reconquérir l'International,

- Exploiter le maillage européen et international existant et les potentiels d'exportation de nos concepts

CenterParcs adagio aparthotel

CenterParcs Pierre & Vacances

- Redynamisation de nos bureaux de vente en 2015 et intensification de la relation avec l'ensemble de nos distributeurs
- Déploiement des sites Web mobiles / acquisition de trafic

3 Accélérer notre positionnement sur de nouveaux modèles économiques

maeva.com → Nouvelle plateforme de distribution depuis juin 2014

Stratégie Digitale (1/2)

1 Sites Internet et mobiles

CenterParcs

- Planification et réservation en ligne des activités et services
- Site mobile CP

Pierre & Vacances

- Déploiement du site mobile à l'ensemble des pays (B2C)
- Optimisation des fonctionnalités de recherche
- Avis clients dans le site de la marque

2 planet pierre & vacances

- Application mobile gratuite destinée à accompagner nos clients pendant leur séjour
- Programme d'avantages qui récompense la fidélité de nos clients vis-à-vis de nos marques PV et CP
- Modes de consommation

3 Réseaux Sociaux

- Management actif des communautés
- Mise en place d'animations relayées dans les réseaux sociaux (#foodtrucksurleau, Kids climate conference, Go Pro Videos…)
- Programme de production de contenu spécifique

Stratégie Digitale (2/2)

- **Nouvelles plateformes technologiques**
  - Poursuite de la dématérialisation de la Relation client
  - Déploiement de la Connectivité avec nos partenaires distributeurs
  - Mise en œuvre de nouveaux programme d'e-mails transactionnel automatisés et ciblés

- **Renforcement des expertises e-commerce du Groupe**
  - Internalisation des savoir faire et recrutement d'experts métiers (optimisation des campagnes / Web-analytics / Pilotage de la performance)
  - Renforcement des équipes e-commerce internationales

- **Modernisation et convergence de nos plateformes techniques (Web)**

Maîtrise des charges et du Résultat

- **Déploiement de la Connectivité avec nos grands distributeurs**
  - Information en temps réel produits, tarifs et disponibilités
  - Connectivité des réservations avec nos différents partenaires
  - Renégociation des commissions

- **Optimisation et rationalisation du Marketing Direct**
  - Réduction du nombre de catalogues et rationalisation des formats
  - Amélioration ciblages / performance des campagnes CRM (e-mail transactionnels)
  - Dématérialisation des documents clients (correspondances / documents de voyage …)

- **Maîtrise des ratios d'Exploitation dans le cadre de l'évolution des durées de séjours**

- **Flexibilisation des coûts de personnel**
  - Développement des contrats CDD, saisonniers, temps partiels, contrats d'alternance, stagiaires
  - Accompagnement des mobilités / politiques de formation

- **Renforcement de la politique de renouvellement des baux**

Stratégie du Tourisme

Pierre & Vacances

Politique de renouvellement des baux et modes de gestion alternatifs

Un renforcement de la politique de renouvellement des baux contribuant à l'amélioration des performances de PV

- **A l'échéance des baux, proposition systématique de poursuite de gestion par le Groupe**,

tenant compte du potentiel touristique de chaque résidence (maintien ou ajustement du loyer fixe, loyers variables avec minimum garanti, gestion en mandat)

- **Activation des échéances triennales pour certaines résidences**

⇒ **Sur la période 2013- 2019 :**

- La réduction de la charge de loyers PV (indexation comprise et hors développement de l'offre), sera portée à 67 M€, dont 54 M€ entre 2013 et 2017 vs. 46 M€ annoncés précédemment)
- Plus de 12 000 appartements auront été rénovés (soit près de 100 M€ financés par leurs propriétaires).

Le mandat comme relais de croissance

- **Une activité sans engagements financiers**
  - Revenu versé uniquement en fonction du chiffre d'affaires généré
  - Des réponses aux échéances de baux, permettant de conserver les destinations et stocks sur les sites les moins contributifs
- **Un relais de croissance de chiffre d'affaires**
  - Un business modèle basé sur des commissions de commercialisation et de frais de gestion

Synthèse

1. Une position réaffirmée de leader des résidences de tourisme

2. Une stratégie de croissance et de différentiation par :

- La dynamisation de l'offre produit avec un renforcement de l'expérience et de la proposition de valeur client
- Le développement d'une relation client numérique et personnalisée
- L'optimisation des modes de distribution par marques / marchés
- De nouveaux modèles de commercialisation et de gestion locative

3. Une poursuite des réduction de coûts par :

- Le renforcement de la politique de renouvellement des baux, conduisant à une réduction de la charge de loyers de 67 M€ entre 2012/13 et 2018/19
- La flexibilisation des charges
- La simplification des processus et modes opératoires

OBJECTIFS :

- **Un retour à la profitabilité opérationnelle dès 2014/2015**
- **Une marge de 5% (ROC / CA) à horizon 2017**

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

3 Stratégie Immobilier

Des systèmes de financement et des modalités de gestion diversifiés

Une commercialisation immobilière diversifiée

- Auprès d'investisseurs particuliers
  - En France, rentabilité attractive sur un placement « valeur refuge »
  - Extension en Allemagne (Bostalsee) aux Pays Bas et en Belgique

- Auprès d'investisseurs institutionnels
  - 7 blocs de cottages du Center Parcs de la Vienne vendus à des institutionnels pour un montant de 181,2 M€ HT
  - 1 bloc de cottages de Villages Nature vendu après d'un institutionnel pour un montant de 10,8 M€ HT

Des partenariats publics-privés

- Pour le financement des infrastructures et des équipements de loisirs

Des formules de vente innovantes

- En Allemagne, pour le Center Parcs de Bostalsee : loyers fixes de 5% non indexés ou loyers variables avec minimum garanti de 3%

Des modalités de gestion diversifiées

- Par bail (en loyers fixes ou variables), par mandat de gestion (Espagne, Maroc), ou en franchise (Adagio)

Développement en France

Center Parcs

- Domaine du Bois aux Daims (Vienne)
  - 800 cottages sur 264 hectares
  - Ouverture : juin 2015

- Roybon (Isère)
  - 1 000 cottages
  - Ouverture prévisionnelle : 2017
- Mid-Size (Bourgogne & Franche-Comté, Lot-et-Garonne)
  - 400 cottages par Domaine
  - Ouvertures prévisionnelles: étés 2018 et 2019

Villages Nature

- Accords de financement finalisés
- Travaux de VRD et d'infrastructure en cours
- Ouverture prévisionnelle de la 1ère tranche de la Phase 1 (916 cottages et appartements) : 2016.

Pierre & Vacances Premium

- Flaine – Les Terrasses d'Helios
  - 119 appartements « ski aux pieds »
  - Ouverture : déc. 2014
- Deauville – Presqu'île de la Touque
  - 161 appartements en bord de mer avec piscine et Spa
  - Ouverture prévisionnelle : 2017
- Méribel – Les Ravines
  - 93 logements avec piscine et Spa
  - Ouverture prévisionnelle : 2018

Développement au BNG (*)

(*) Belgique, Pays-Bas, Allemagne

Algau (Baden-Wurttemberg)

- 750 COTTAGES
- INVESTISSEMENT : 250 M€

  Négociations en cours avec investisseurs institutionnels européens
- OUVERTURE PREVISIONNELLE : 2018

Vielsam (Ardennes belges)

- Domaine existant Sunparks transformé en Center Parcs par :

– Renforcement des équipements (financements publics majoritaires)
– Rénovation de 350 cottages par promotion immobilière de vente à la découpe

Commercialisation immobilière en cours

Port Zelande (Pays-Bas)

- Domaine existant localisé dans l'une des régions touristiques hollandaises les plus réputées
- Rénovation de 650 cottages par promotion immobilière (lancement commercial en janvier 2015)

Développement en Espagne

Espagne

- Pierre & Vacances Espagne gère aujourd'hui, principalement pour le compte de banques, 2500 logements par bail ou contrat de gestion sur la Costa Brava, la Costa Dorada et la Costa Del Sol.
- Croissance prévisionnelle sur les 3 prochains exercices : 2000 appartements supplémentaires
- Accord de partenariat avec Morgan Stanley :
  - Acquisition par l'un des fonds de MS d'actifs immobiliers destinés à être rénovés, revendus à la découpe et gérés par PV (de 3000 à 8000 appartements et maisons)
  - Partenariat Pierre et Vacances : prestations de services, principalement apport d'actifs, assistance maitrise d'ouvrage, commercialisation immobilière, gestion touristique

Développement à l'international

Adagio

- **Accélération du développement à l'international :**
- 23 appart'hotels en dehors de la France.
- Londres (2) et Edinbourg complètent l'offre Adagio au UK (Liverpool et Birmingham).
- Ouverture en franchise de nouveaux territoires : Brésil, Emirats Arabes, Qatar, Russie.
- Attractivité du modèle de développement 'franchisés' : 14 nouvelles franchises et master-franchises.

Adagio Premium West Bay Doha (Qatar)

Chine

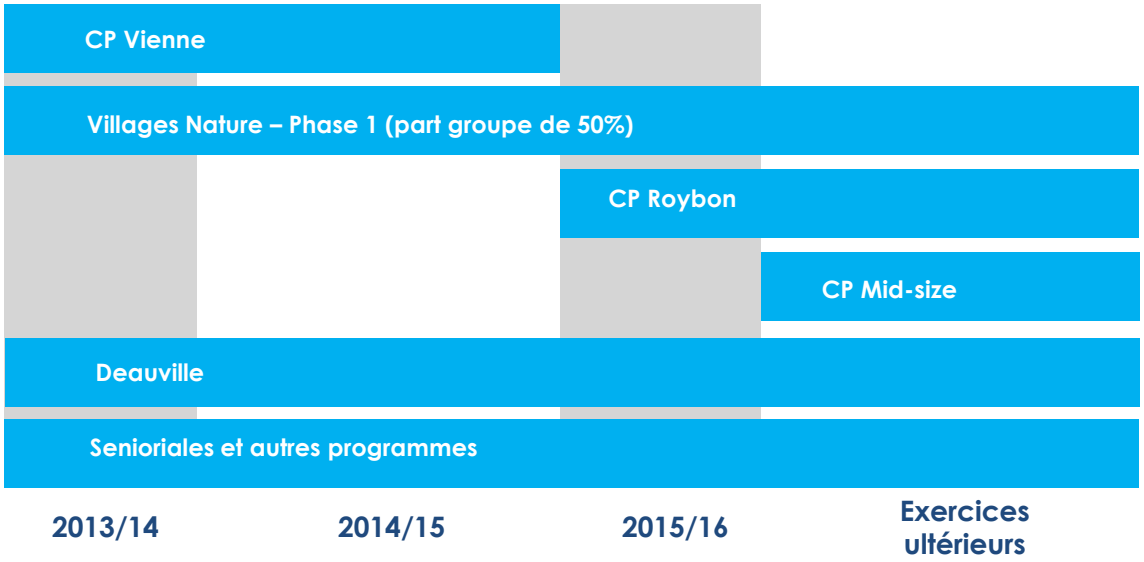
- **Lettre d'intention signée le 4 décembre 2014 avec Beijing Capital Land (BCL)**
- Objectif : établir un partenariat à long terme pour développer en Chine des sites touristiques inspirés du concept Center Parcs.
- Un développement en réponse à l'évolution du marché chinois
- Deux premiers sites à proximité de Beijing et Shanghai sont en cours d'étude.
- Des résidences seniors de type Senioriales et des aparthotels urbains feront l'objet d'études complémentaires

Synthèse

1. **Des modes de financement et des modalités de gestion diversifiés**

2. **Des projets de développements d'envergure en Europe**

Un potentiel de programmes immobiliers de près de 2 milliards d'euros



3. **Des projets d'extension de l'offre touristique du Groupe en Chine**

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

CONCLUSION

Conclusion

1. **Des résultats 2013/2014 en forte amélioration :**

⇒ Chiffre d'affaires en croissance de +9%

⇒ Résultat opérationnel courant multiplié par 4,5

2. **Tourisme : un plan stratégique en accélération opérationnelle**

⇒ Renforcement de la proposition de valeur client

⇒ Optimisation des modes de commercialisation et de gestion locatives

⇒ Poursuite de la réduction des coûts / renforcement de la politique de renouvellement des baux

→ **Objectifs :**

- **2014/2015 : retour à la profitabilité opérationnelle**
- **2016/2017 : marge opérationnelle courante de 5%**

3. **Immobilier : un développement ciblé sur des marques / marchés porteurs**

⇒ Développement de Center Parcs en France et en Allemagne, d'Adagio et du label PV Premium

→ **Un potentiel de près de 2 milliards d'euros**

⇒ Des projets de développement en Chine

OBJECTIF GROUPE :

Une marge de 5%-6% (ROC / CA) à horizon 2017

4 Say on Pay

« Say on Pay »

Le Conseil d'Administration

- 9 membres, dont 5 externes au Groupe
- 2 comités spécialisés : le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations (CRN)

- Jetons de présence
  - 180 000 € maximum (inchangé depuis 5 ans), dont 125 000 € alloués en 2013/2014 (aux seuls externes)
  - Versement en fonction de la participation effective aux séances du Conseil et des Comités spécialisés (à partir de la 2ème séance manquée, décote pour l'administrateur)

⇒ 8 séances du Conseil, 2 séances du Comité d'Audit et 2 séances du CRN tenues en 2013/2014, avec un taux de participation de 83 % pour les Conseils et de 100 % pour les Comités.

Les rémunérations variables

Principes

- Critères de rémunérations variables définis annuellement par le CRN pour toute la Direction Générale.
- Détermination du montant de la rémunération variable liée à la performance financière du Groupe (EBIT) (entre 50 % et 80 % de la prime) et à des objectifs personnels.
- Critères préétablis et définis de manière précise mais non rendus publics pour des raisons de confidentialité.

« Say on Pay »

Les dirigeants mandataires sociaux

Montants dus au titre de l'exercice 2013/2014 :

Gérard BREMOND :

- FIXE : 500 000 € bruts/an (inchangé depuis 6 ans)
- VARIABLE : 90 000 € bruts, soit 18% de la rémunération fixe annuelle
- AVANTAGES EN NATURE : véhicule de fonction (3 602 €/an)
- TOTAL : 593 602 €

Françoise GRI, Directrice Générale au cours de l'exercice 2013/2014 et jusqu'au 20 octobre 2014 :

- FIXE : 500 000 € bruts/an
- VARIABLE : Pas de rémunération variable au titre de l'exercice
- AVANTAGES EN NATURE : véhicule de fonction (4 582 €/an)
- TOTAL : 504 582 €

Post-clôture de l'exercice 2013/2014, indemnité de rupture de 300 000 € bruts octroyée à Françoise Gri suite à l'arrêt de ses fonctions le 20 octobre 2014.

« Say on Pay »

Les dirigeants mandataires sociaux :

Autres éléments de rémunération :

Actions de performance

- Gérard BREMOND : Néant
- Françoise GRI : Néant. En date du 20 octobre 2014, Françoise Gri a perdu le bénéfice de son attribution d'actions de performance (31 000 actions attribuées le 28 mai 2013).

Par ailleurs, il n'existe pas de régimes complémentaires de retraite spécifiques pour les mandataires sociaux.

Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

5 Projet de résolutions

Première résolution

- Approbation des comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2014

Deuxième résolution

- Affectation du résultat se traduisant par un bénéfice net de 30.309.386,47 euros, en totalité au poste report à nouveau

Troisième résolution

- Approbation des comptes consolidés au 30 septembre 2014
- Chiffre d'affaires consolidé de 1.415,4 millions d'euros
- Perte nette consolidée part du Groupe de – 23.294 milliers d'euros

Quatrième résolution

- Fixation des jetons de présence : 180.000 euros à répartir entre les administrateurs pour l'exercice 2014/2015

Cinquième résolution

- Approbation des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Sixième résolution

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013/2014 à Monsieur Gérard Brémond, Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice écoulé et Président-Directeur Général depuis le 20 octobre 2014
- Ces éléments figurent en pages 165 et 166 du Document de référence et sont rappelés dans le rapport du Conseil d'administration inclus dans la brochure de convocation

Septième résolution

- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013/2014 à Madame Françoise Gri, Directrice Générale au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 20 octobre 2014
- Ces éléments figurent en pages 165 et 166 du Document de référence et sont rappelés dans le rapport du Conseil d'administration inclus dans la brochure de convocation

Huitième résolution

- Ratification de la cooptation de Madame Martine Balouka-Vallette en qualité d'administrateur, en remplacement de Madame Françoise Gri

Neuvième résolution

- Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions
- Le total des actions détenues ne dépassera pas 10 % du capital social
- Prix d'achat unitaire maximum : 70 euros
- Pouvoirs délégués au Conseil d'administration pour une durée de 18 mois

Dixième résolution

- Autorisation de réduire le capital social par annulation des actions rachetées en application du programme de rachat d'actions

- Pouvoirs délégués au Conseil d'administration pour une durée de 18 mois

Onzième et douzième résolutions

- Mise en conformité des statuts : codification du décret du 23 mars 1967

- Modification corrélative des articles 1, 6, 14, 15, 16, 18 et 21 des statuts

Treizième résolution

- Modification statutaire : article 8

- Franchissements de seuils statutaires : alignement du régime et des modalités de déclaration sur les franchissements de seuils légaux

Quatorzième résolution

- Modification statutaire : article 11
- Limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration : 85 ans

Quinzième résolution

- Modification statutaire : article 14
- Mise en conformité avec les dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce

Seizième résolution

- Modification statutaire : article 16

- Mise en conformité avec les dispositions relatives à la date à laquelle est appréciée la qualité d'actionnaire permettant de participer aux assemblées générales