

Pierre & Vacances
(enterParcs

# Réunion d'information financière

30 mai 2013

Résultats semestriels

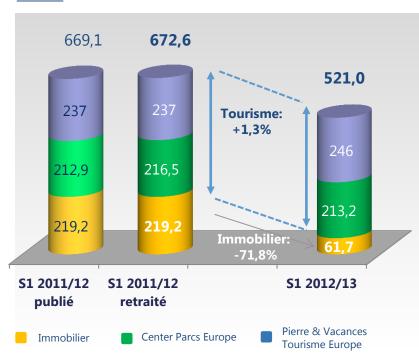






## Chiffre d'affaires

#### En M€





#### **Tourisme**

**CA** de location : +1,9% (PMV : +2,4%)

- **PVTE: +4,5%** (PMV: +6,4%)
- ⇒ croissance tirée par les destinations montagne (livraison d'Avoriaz) et les résidences urbaines
- ✓ **CPE:-1,1%** (PMV:-2,4%)
- ⇒ bonnes performances des villages allemands et belges, retrait de l'activité sur les villages français



#### **Immobilier**

- Retrait lié au phasage des programmes
- ✓ CA réservations en hausse de 33,5% à 245 M€ au 15 avril 2013

NB : le 1<sup>er</sup> semestre 2011/12 est retraité, pour Center Parcs Europe, d'un effet calendaire (week-end de Pâques) et de l'harmonisation de taux de commissions internes sur CA au BNG (reclassement CA de location / CA des activités de services)

Résultats semestriels 31/03/2013

Groupe

## Résultat opérationnel courant

Le caractère saisonnier de l'activité touristique du Groupe conduit à un résultat structurellement déficitaire sur le 1<sup>er</sup> semestre, qui enregistre près de 40% du chiffre d'affaires annuel et 50% des charges fixes d'exploitation

#### En M€



(\*) Ajustement sur le résultat opérationnel courant publié de -1,0 M€ (revue des modalités d'amortissement des immobilisations)



### **Tourisme**

- Economies réalisées, en ligne avec le plan annoncé :
  - ➤ 8 M€ au titre du plan de réduction des coûts de 25 M€ sur 2012/13
  - → 3 M€ au titre des renouvellements de baux
- Inflation des charges : 7 M€ (personnel et loyers notamment)



#### **Immobilier**

Le résultat opérationnel dégagé représente une marge de 5% sur le chiffre d'affaires réalisé

Résultats semestriels 31/03/2013

Groupe

## Résultat net

<u>En M€</u>	S1 2012/13	S1 2011/12 pro-forma (*)
Chiffre d'affaires	521,0	669,1
Résultat opérationnel courant	-97,9	-100,3
Résultat financier	-8,9	-9,9
Impôts	3,2	29,9
Résultat net courant	-103,6	-80,3
Autres charges et produits opérationnels nets d'impôts	-22,2	-2,1
Résultat net	-125,8	-82,4

<sup>(\*)</sup> Ajustement sur le résultat opérationnel courant publié de −1 M€ (revue des modalités d'amortissement des immobilisations), soit −0,7 M€ net d'impôts

Malgré une **amélioration du résultat opérationnel courant**, le résultat net est en retrait, impacté par les éléments non-récurrents suivants :

- Non reconnaissance de l'économie d'impôt différée attachée à la perte fiscale semestrielle, le Groupe anticipant une charge d'impôt quasi nulle sur l'ensemble de l'exercice.
- Coûts de restructuration de -17,4 M€
- Charge de -4,8 M€ liée à une sentence arbitrale défavorable d'un litige relatif à des mandats de gérance de copropriété (un produit équivalent devrait pouvoir être recouvré ultérieurement).

Résultats semestriels 31/03/2013

## Perspectives sur le 2ème semestre de l'exercice



Résultats semestriels 31/03/2013





## Leader européen du développement et de l'exploitation touristique de résidences de tourisme et de villages de vacances

#### Un groupe immobilier

**Spécialisé** dans le développement de résidences et villages touristiques et d'aparthotels urbains



#### Un groupe de Tourisme

Connecté à ses clients et qui leur offre, en Europe, au travers de sa famille de marques un panel d'expériences vacances, courtes ou longues, qui toutes, permettent de découvrir son environnement, de se redécouvrir et d'être ensemble



Un acteur innovant dans la conception et le financement de projets touristiques en France et à



Un acteur innovant dans la relation avec ses clients :

numérique, multicanale, en 'co-création'



Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

## Un business modèle réaffirmé

### **Activité immobilière :**

Moteur du développement quantitatif et qualitatif du parc touristique du groupe

## **Activité touristique :**

Offrant des expériences variées dans des sites touristiques uniques en Europe conçus pour les vacances

La combinaison de chaque activité opérationnellement profitable doit générer une croissance accélérée des résultats du groupe

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

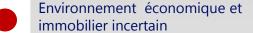
Conclusion

## NOS CLIENTS / LE MARCHÉ



## Immobilier : un marché européen offrant de nombreuses opportunités

#### Les investisseurs particuliers





- d'incitations fiscales :
- ⇒ Récupération de la TVA,
- ⇒ Régime du Loueur en Meublé Non Professionnel
- ⇒ Régime Censi-Bouvard valide jusqu'en décembre 2016
- de loyers garantis pendant 10 ans sur un placement refuge immobilier

Taux de crédit acquéreur historiquement bas

#### Les investisseurs institutionnels

Disposent de liquidités importantes

Recherchent des placements long terme à rendement garanti

Recherchent une diversification de leurs actifs

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

Groupe

## Tourisme: des attentes et comportements d'achat qui changent...

... sous l'action combinée d'un environnement économique difficile et des nouveaux usages du Web

58%

préparent leur consultent les réseaux sociaux

74%

utilisent les media sociaux pendant leurs séjours, 27% avec même intensité

Location entre particuliers: 20Mds€

séjour en ligne et

Influence des réseaux sociaux

**Nouvelles** Offres

Maturité

Réduction du pouvoir d'achat 72%

lisent les avis en ligne pour préparer leur séjour

**Booking.com 475 000** nuitées réservées par jour

**-11%** budget vacances moyen annuel des Français en 4 ans

>80%

des Français préfèrent les destinations locales et les courts-séjours

5 offre HPA visible sur internet entre 2007 et 2017

Sources: Etude Guy Raffour - Synthèse du Baromètre annuel 2012, Marriott survey, INSEE 2012, Les chiffres clés du tourisme DGCIS, Euromonitor: Travel and Accomodation in France 2012, PhocusWwright's European Vacation rental Market place (2011 - 2013), www.booking.com, Enquête Protourisme - Printemps 2013, Enquête PAP, Memento du Tourisme 2012, Euromonitor: Travel and Tourism in France 2012

Notre vision Nos clients Le marché

Notre stratégie

Notre plan opérationnel Conclusion



## WIN 2016: WIN- INNOVATE

## Inscrire le Groupe dans son avenir



qui combine activités immobilières et touristiques

en définissant une stratégie

répondant à l'évolution des marchés et aux attentes de nos clients, permettant ainsi de renouer rapidement avec une profitabilité durable de l'activité tourisme



« nouveau monde numérique » facteur de différenciation et de personnalisation

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

Notre plan opérationnel

Conclusion

## WIN 2016 : notre stratégie

Développement immobilier tour

**Exploitation touristique** 

- 1. Des concepts innovants
- 2. Des systèmes de financement et des modalités de gestion diversifiés
- 3. Une relation de partenariat long terme avec nos propriétaires
- Une famille de marques incontournable pour les vacances, valorisant une gamme d'offres répondant aux nouvelles attentes clients
- 2. Un dialogue numérique continu au service du retour sur expérience du client
- 3. L'excellence opérationnelle

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

Notre plan opérationnel

Conclusion



## Des concepts innovants



#### Thématiques:

Animalier (ex : Center Parcs des Bois aux Daims)

5 \* et Offre Bien être: Deep Nature



#### **Extension de gammes**:

Center Parcs 'Mid-size': Bostalsee (500 cottages)

Adagio Access





#### Franchise:

Développement au-delà de l'Europe en franchise (Adagio)



Concept inédit :
Reconnexion avec la nature
Développement durable
"One Planet Living"



Offre complémentaire de résidences secondaires (Maroc)

Prestations: apport de concepts et management d'exploitation touristique

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

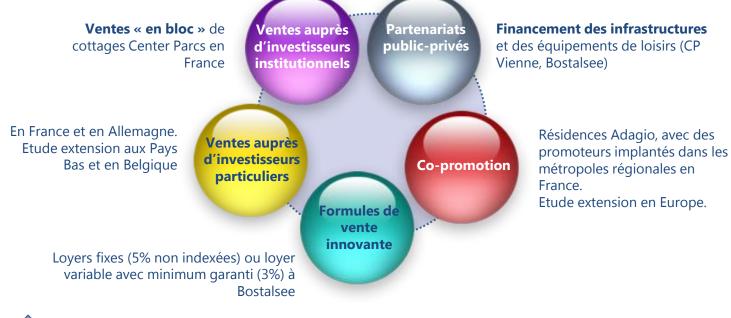
Notre plan opérationnel

Conclusion

## Des systèmes de financement et des modalités de gestion diversifiés



## Systèmes de financement





**Gestion à bail** avec des loyers fixes ou variables, ou **contrat de management**, ou **franchise** (Adagio)

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

Notre plan opérationnel

Conclusion

## Une relation de partenariat long-terme avec les propriétaires



## Amélioration du processus de renouvellement des baux à échéance

- Etablissement d'un bilan patrimonial et des perspectives vs autres placements sur la période considérée
- Plafonnement de la participation au financement des travaux de rénovation à 6% du montant de l'acquisition

## 2

## Service et qualité

- Développement d'une interface numérique interactive dans le cadre des opérations de renouvellement (outils de simulation à disposition des propriétaires)
- Offres spécifiques sur portail propriétaires

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

Notre plan opérationnel

Conclusion



## Positionnement : Proximité géographique... et émotionnelle



Une **famille de marques** pour découvrir, redécouvrir et être ensemble en vacances...

Connectée à mes attentes

Qui me connait et me reconnait

Qui m'offre choix et liberté en proximité







Proximité Courts séjours

A la carte midweek
fidélisation

Sites exceptionnels Nature
le meilleur pour les enfants
Liberté découverte Bien être



Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie

Notre plan opérationnel

Conclusion



## qui m'offre choix et liberté... en proximité



Une famille de marques pour découvrir, redécouvrir et être ensemble en vacances...

Gamme complète de solutions d'hébergement dans des sites remarquables

Large gamme de services « à la carte » délivrés en propre ou en partenariat



Découverte

Convivialité

Sérénité

Facilité











Pierre (&) Vacances





Authenticité Espace Raffinement Bien-être



Espace Reconnexion Découverte

Conciergerie

Restauration **Traiteur** 

Clubsenfants **Activités** de loisirs

Bien-être

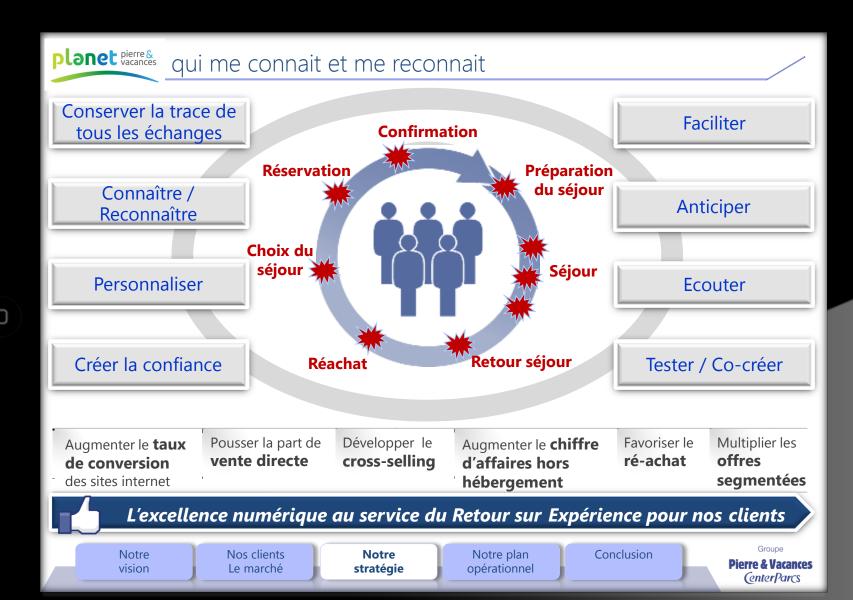
**Animations** 

Maîtrise du budget et personnalisation

Notre vision Nos clients Le marché

Notre stratégie

Notre plan opérationnel Conclusion





## connectée à mes attentes et avec qui je dialogue







#### **Center Parcs Vienne-Grand Ouest - Domaine du Bois aux Daims**



**CenterParcs** 

#### Center Parcs Vienne - Domaine du Bois aux Daims

#### 30 déc. 2010

Signature du protocole d'accord avec le Conseil Général

#### Déc. 2011

Dépôt de permis de construire, de défrichement, espèces protégées et Loi sur l'Eau

#### 28 sept. 2012

Délivrance des permis de construire

#### 27 fév. 2013

Constitution d'une SEM détenue principalement par le Département de la Vienne, la Région Poitou-Charentes et la Caisse des Dépôts et Consignations

















#### 29 mars 2013

Signature de la promesse de VEFA des équipements du centre village et du bail commercial

#### mai 2013

Démarrage du chantier

#### 15 mai 2013

Signature de la VEFA et du contrat de financement

#### 1er semestre 2015

Ouverture au public

Notre vision Nos clients Le marché

Notre stratégie

Notre plan opérationnel Conclusion

## **Center Parcs Bostalsee** (Sarre - Allemagne)



- 500 cottages
- Financement des infrastructures et des équipements de loisirs par une SEM publique
- A date, près de 250 réservations de cottages par des investisseurs particuliers
- Ouverture en juillet 2013 avec 350 cottages, 150 complémentaires en septembre 2013.

### **Center Parcs Roybon (Isère)**



- 1 020 cottages
- Validation des autorisations de défrichement et du permis de construire par le Conseil d'Etat.
- Ouverture prévue en 2017

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

### **Villages Nature**

- Co-entreprise 50/50 créée par Euro Disney S.C.A. et le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs
- Site potentiel, à terme, d'environ 500 hectares, à 6 km de Disneyland® Paris 5 000 maisons / appartements en résidences de tourisme
- Phase 1: 1730 maisons / appartements



- Un Plan d'Action Durable ambitieux décliné en 10 cibles mesurables (« One Planet living »)
- 4 500 emplois directs, indirects et induits créés au terme de la phase 1, dont 1 600 directs.
- Ouverture prévisionnelle au public de la phase 1 en deux tranches : printemps 2016 et fin 2017

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

### **Adagio**



- Joint Venture avec ACCOR (50%)
- N°1 sur le marché aparthotels français et européen
- 2 marques complémentaires : Adagio et Adagio Access
- 100 résidences fin 2013, volume d'affaires de 220 M€
- Objectif 2016 : 150 résidences, volume d'affaires de près de 380 M€

#### **Les Senioriales**



- Promoteur immobilier spécialisé dans les résidences pour seniors autonomes
- 2 gammes complémentaires : Les Senioriales Village et Les Senioriales en Ville
- 36 résidences en 2012 (33 villages et 3 villes),
   70 M€ de CA immobilier
- Dbjectif 2016 : 140 M€ de CA immobilier

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

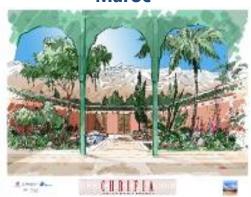
Pierre & Vacances
CenterParcs

### **Espagne**



- Un développement en mandat de gestion ou en loyer variable
- 2 700 appartements gérés en 2012/13
- Objectif de 4 000 appartements gérés en 2015/16

#### **Maroc**



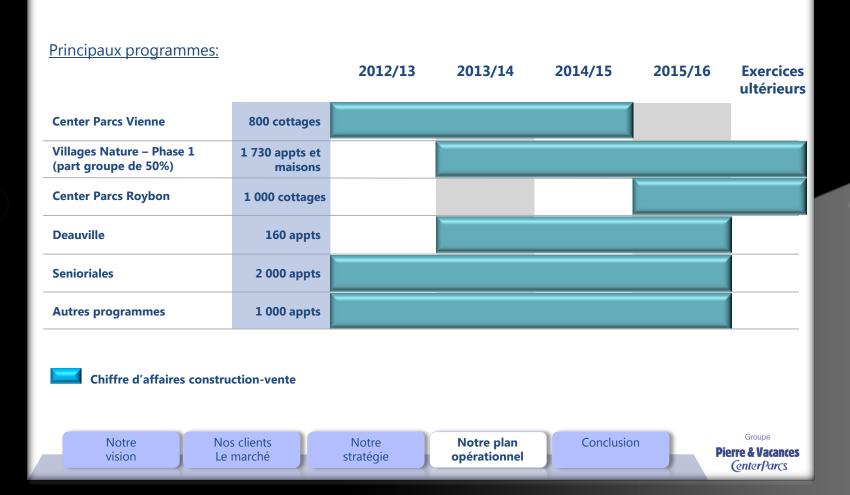
- Partenariat entre la Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc (CDG) et PVCP
- CDG: financement et maîtrise d'ouvrage
- PVCP : mandat de gestion des résidences touristiques et participation de 25 % dans la promotion immobilière de Marrakech
- 3 sites : Marrakech, SaIda, Taghazout
- 1 400 appts/maisons de Résidences Touristiques,
   920 apparts/maisons de Résidences Immobilières
- Ouverture prévue mi-2016

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

## Un potentiel de chiffre d'affaires d'environ 1,5 milliard d'euros HT





## Notre plan opérationnel

## Nourrir nos marques et augmenter leur visibilité

- Marketing offre
- Dialogue v/réseaux sociaux
- Segmentation
- Nouvelle stratégie de communication

Etablir les **conditions de succès** de l'exécution

- > Culture performance
- Nouveaux Talents



Générer une croissance du CA supérieure à l'évolution combinée du parc et de l'inflation et améliorer son taux de transformation

## Reconstruire une **profitabilité** durable:

- Augmenter la marge opérationnelle sur site de 2 pts
- Diminuer le ratio charge de loyer / CA de 2,5 pts
- Augmenter l'efficacité des fonctions siège et de l'IT

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



Nourrir nos marques des expériences de nos clients et augmenter leur visibilité



Transformation de notre marketing

- Création d'une Direction Marketing stratégique Groupe en charge de la mise en œuvre de l'architecture de marque et de la stratégie numérique au service de l'expérience du client
- 2 Déploiement du CRM Groupe et d'une stratégie de communication agile
- Mise en œuvre d'un marketing segmenté pour un meilleur focus sur les ailes de saison et extension des cibles pour Center Parcs
- 4 Focus sur le ROI des actions et leur pilotage



Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



Générer une croissance du CA supérieure à l'évolution combinée du parc et de l'inflation et améliorer son taux de transformation en marge



#### Efficacité de nos processus Pricing et de Yield management

- ➤ Revue de notre méthode de pricing et de notre positionnement prix par sites suivant mesure de l'élasticité des prix par typologie /saisons et marge
- Professionnalisation du processus de Yield Management et optimisation de la politique promotionnelle



#### Optimisation de la distribution

- Gestion des canaux indirects en fonction de leur contribution en basse et moyenne saison, focus spécifiques sur les TOL
- > Support de la croissance de Center Parcs en France
- > Rentabilité des canaux de distribution 'de bout en bout'
- > Amélioration drastique du taux de conversion de nos canaux directs

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



Générer une croissance du CA supérieure à l'évolution combinée du parc et de l'inflation et améliorer son taux de transformation en marge

3

#### Croissance de CA hors hébergement

- > Revue de la politique de gratuité des services et de leur packaging
- > Développer de nouveaux services et un écosystème de partenaires régionaux
- > Dynamisation des ventes sites et sur site pour Center Parcs

4

#### Plan de conquête des marchés internationaux

- Adaptation de notre offre aux pré-requisites de chaque marché et choix des partenaires en fonction de leur valeur ajoutée
- > Pilotage renforcé au sein de la DD Ventes Tourisme
- Mise en avant de Pierre & Vacances Premium sur les marchés scandinaves et russes
- > Prospection de la clientèle des pays émergents

Croissance du Rev Par : de +15% à +20%, dont environ 1/3 lié à un effet mix et évolution du parc Croissance du taux d'occupation CPE : +5 points Baisse du ratio coûts de distribution / CA : -2 pts

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



- Productivité des sites et modèle opérationnel
- 1 PV Tourisme : organisation par zones géographiques
  - Mutualisation des équipes et mise en place d'un modèle opérationnel de référence
  - > Réduction des structures et rationalisation des achats locaux
  - > Gestion coordonnée de l'offre locale
  - Renforcement des ventes locales
- 2 Meilleure gestion du modèle de l'emploi
  - > Flexibilisation du modèle de l'emploi
  - > Développement de la polyvalence du personnel
  - > Baisse du coût moyen de l'heure productive et lissage des fluctuations entre les sites
- Reingeniering des processus et optimisation des pointes de charges







Renouvellement des baux



**Plafonnement de l'indexation** à un maximum annuel de 2 % (comme pour les nouveaux contrats signés)

Pour les baux non échus, changement d'indice de référence ICC à IRL

2

# Proposition de poursuite de gestion par le Groupe adaptée au potentiel touristique de chaque résidence :

- Soit renouvellement du bail sur la base du dernier loyer,
- Soit renouvellement à un niveau de loyer inférieur au dernier loyer,
- Soit loyers variables
- Soit, pour les résidences les moins compétitives, mandats de gestion (ou reprise de l'exploitation par un opérateur tiers)



**Travaux** normatifs financés par nos propriétaires pour renforcer le potentiel touristique, pérenniser l'exploitation et valoriser leur bien

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion





Renouvellement des baux : projection à 2016

80% des baux individuels PVTE renouvelés depuis 2010 16 600 appartements rénovés représentant un investissement par les propriétaires de 150M€

La part des loyers fixes sur le parc renouvelé sera réduite à moins de 55% La part des loyers indexés à l'ICC ne représentera plus que 10%

La charge de loyers sera réduite de 36 M€\* par rapport à 2012/13 Le ratio loyers/CA sera réduit de 2,5 points

\* Indexation comprise et hors développement de l'offre (-49 M€ entre 2011/12 et 2016/17)

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion







Transfert de 50 résidences Maeva sous la marque Pierre & Vacances :

- 40 résidences en 2012/13:
  - > CA réalisé sur la saison hiver : +13%
  - > CA été réservé à date : +7%
- 10 résidences au cours des 2 prochains exercices

2

Objectif : gestion en mandat des 18 résidences Maeva restantes, au fil des échéances.

3

Commercialisation sous la marque Maeva de l'ensemble du parc non-fongible (multi-propriété, affiliation...) et des appartements en mandats => stock : +15 000 appartements

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion





1

Reingeniering des processus de support pour augmenter l'efficacité des fonctions 'siège' et réduire leur poids vs CA

- > Fonction Finance : harmonisation et simplification des indicateurs de gestion et focus sur les processus Order to Cash et Comptabilité Client
- > Achats: focus sur achats locaux et gestion des approvisionnements
- > Alignement ressources avec évolution du parc Pierre & Vacances
- 2

#### Plan d'efficacité IT

- > Fiabiliser le système d'information et réaliser la contribution des investissements passés
- Soutenir les initiatives stratégiques



Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



### Assurer les conditions du succès de WIN2016



Activité tourisme reportant directement au DG Groupe avec un renforcement du management :



Mark Haak Wegmann DG Center Parcs Europe (depuis le 15/04/2013)



**Pierre Vigna**DG Délégué Ventes Tourisme
(depuis le 15/04/2013)



Charles Antoine Pinel
DG Pierre & Vacances Tourisme
(depuis novembre 2012)

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion



#### Assurer les conditions du succès de WIN2016



Pour mener les transformations nécessaires:

Directeur du Marketing Stratégique Groupe pour mettre en œuvre la stratégie numérique au service de l'expérience client



Directeur de l'Innovation Opérationnelle et des Systèmes d'Information pour mener le plan efficacité IT et le reengeniering des processus



**Rodolphe Roux** (arrivée le 3/06/2013)





Une nouvelle composition des organes de gouvernance

Notre vision

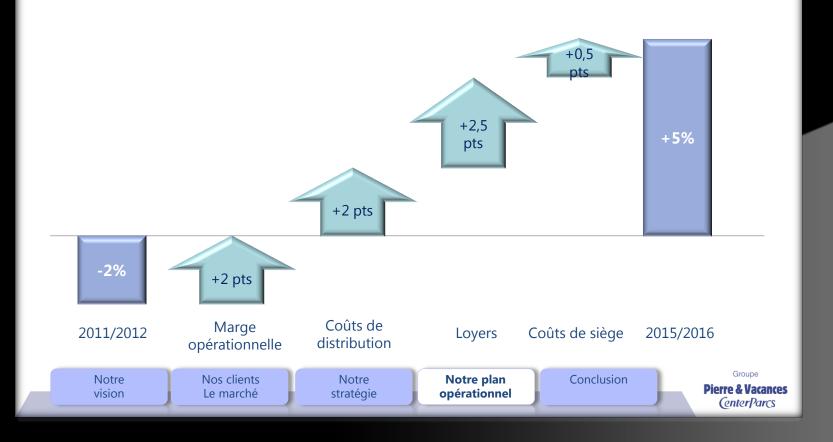
Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

# Objectifs financiers



Avec une évolution anticipée de 20% du REV PAR, retour à un taux de marge ROC / CA de 5% en 2015/16





### Conclusion

- **Une vision claire pour le Groupe** : affirmer notre position de leader européen du développement et de l'exploitation touristique de résidences de tourisme et de villages de vacances.
- Un business modèle réaffirmé autour de deux activités complémentaires, le tourisme et l'immobilier, dont la combinaison doit générer une croissance accélérée de nos résultats.
- **L'innovation comme enjeu de différenciation** dans un environnement très concurrentiel et sous tension d'une crise économique persistante :
  - innovation dans la conception et le financement de nos projets de développement de notre parc touristique;
  - innovation dans la relation avec nos clients.
- Un plan opérationnel :
  - permettant de reconstruire une profitabilité durable ;
  - ayant pour objectif, dans un environnement économique et européen sans dégradation supplémentaire, un taux de **Résultat Opérationnel Courant / Chiffre d'affaires pour le Groupe entre 5% et 6% en 2015/2016**.

Notre vision

Nos clients Le marché Notre stratégie Notre plan opérationnel

Conclusion

