Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

RESULTATS ANNUELS 2015/2016

24 novembre 2016

SOMMAIRE

1 Poursuite de la croissance des résultats

2 Tourisme : Consolidation de la Performance économique, et des stratégies « Customer Centric » de chacune des Marques

3 Immobilier : un développement immobilier novateur et haut de gamme

4 Conclusion

5 Annexes – Tableaux de réconciliation - P&L IFRS

1 Poursuite de la croissance des résultats

Une croissance confirmée des performances

Croissance de l'activité	CA TOURISME	+6,2%
	CA RESERVATIONS IMMOBILIERES	+51%
Progression des résultats	RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	+52%
	Dont résultat opérationnel courant Tourisme	X 4
Réduction de l'endettement net	DETTE NETTE BANCAIRE VS. 30.09.15	-22 M€

NB: Les éléments de résultat et les indicateurs commerciaux commentés dans cette présentation sont issus du reporting opérationnel, avec la présentation des co-entreprises en intégration proportionnelle.

FY 2016 : Un chiffre d'affaires des activités touristiques en croissance
Des réservations immobilières en forte progression

Chiffre d'affaires Groupe : 1 424 M€

TOURISME

CA Tourisme
1 253 M€

+6,2% | **+5,0%** à périmètre constant*

CPE 644 M€ **+9,9%**

PVTE 609 M€ **+2,5%**

CA hébergement
811 M€

+4,0%

CA autres activités
442 M€

+10,3% | **+6,8%** à périmètre constant*

(*) hors incidence de l'acquisition, le 13 avril 2016, de « La France du Nord au Sud »

IMMOBILIER

CA Immobilier
171 M€

Principaux programmes contributeurs (M€)	FY 15/16	FY 14/15
Villages Nature	21	24
PV Espagne – Manilva	20	2
CP extension Domaine des Trois Forêts (Moselle)	15	0
CP Domaine du Bois aux Daims (Vienne)	8	110
PV premium Deauville	6	3
PV Premium Flaine	4	14
CP Domaine Bostalsee (Allemagne)	0	14
Programmes Les Senioriales	64	54

CA Réservations
auprès de particuliers
329 M€

+51%

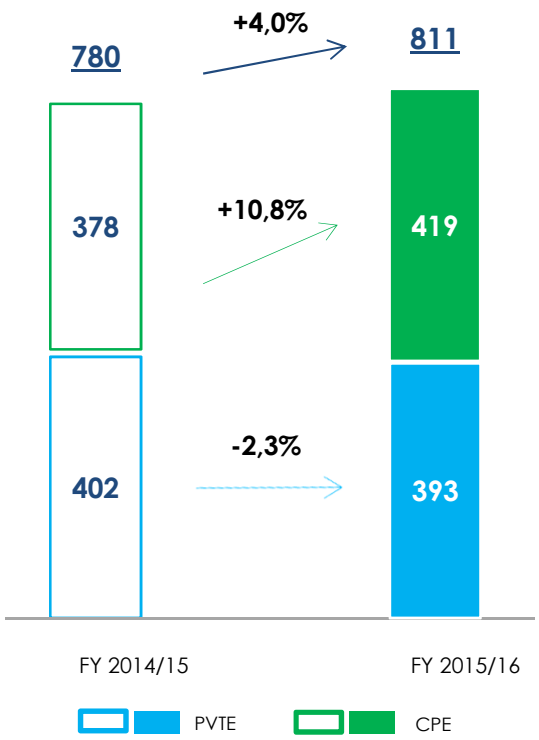
FY 2016 : Un chiffre d'affaires des activités touristiques en croissance
Des réservations immobilières en forte progression

Focus chiffre d'affaires hébergement : 811 M€, en hausse de +4% (dont +3% d'effet prix)

En millions d'euros

+4,0%

+2,5% hors effets offre
+5,1% hors effets offre et Adagio



Center Parcs Europe

+10,8%

+4,7% hors effets offre

- **Domaines localisés en Allemagne, Belgique, Pays-Bas (BNG) :**
  - Croissance de +6,8%
- **Domaines localisés en France :**
  - Très bonnes performances du nouveau Domaine du Bois aux Daims
  - Activité en légère croissance sur les autres Domaines : +0,5%

Pierre & Vacances Tourisme Europe

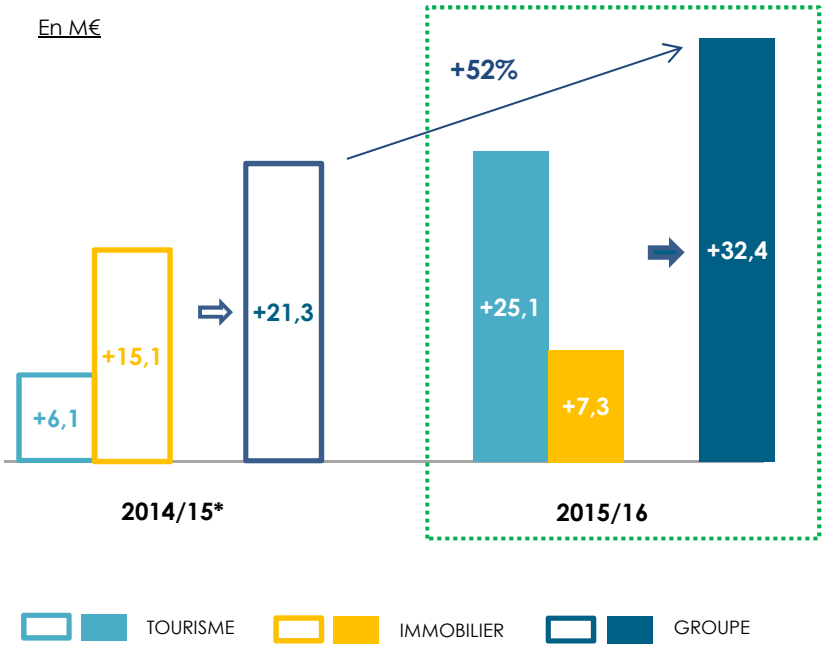
-2,3%

+0,3% hors effets offre
+5,8% hors effets offre et Adagio

- **Croissance hors effets stocks sur les destinations hors Adagio : +5,8%**
  (Mer : +4,9%, Montagne : +6,6%, Antilles : +10,3%)
- **Retrait sur les résidences Adagio : -6,7%**
  activité pénalisée par l'incidence des attentats terroristes à Paris et Bruxelles

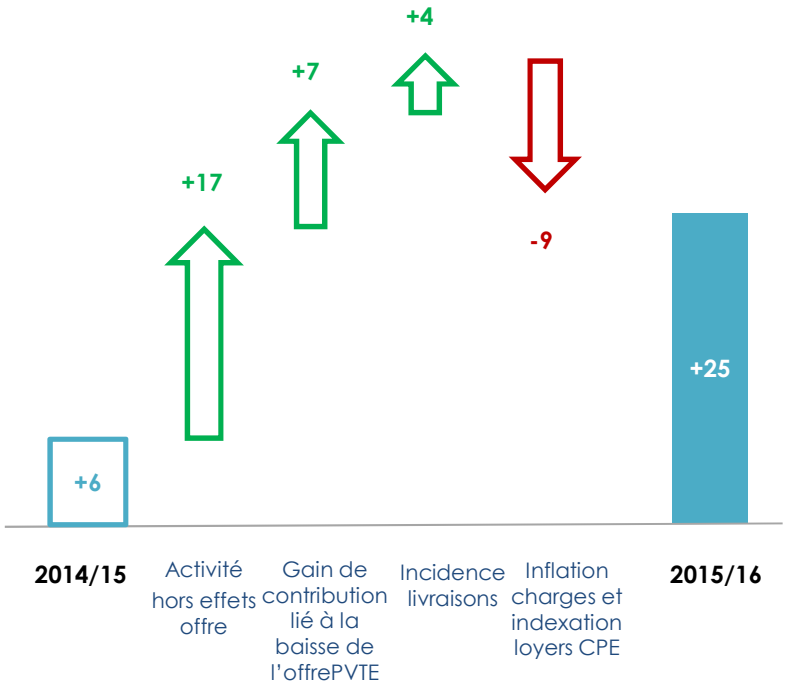
FY 2016 : Un résultat opérationnel courant en forte croissance

Résultat Opérationnel Courant Groupe : +52%



* Retraité de l'incidence d'IFRIC 21 sur la contribution à l'audiovisuel public versée par le Groupe (+0,1 M€ sur le résultat)

FOCUS ROC TOURISME



FY 2016 : un résultat net en forte amélioration

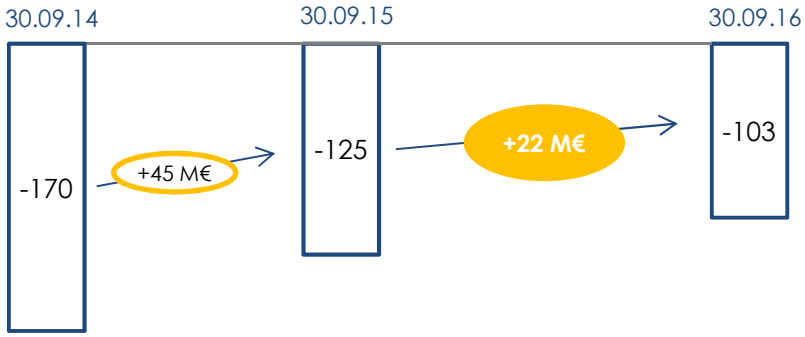
(en millions d'euros)	**2015/2016**	**2014/2015 retraité (1)**
Chiffre d'affaires	1 424,2	1 436,3
Résultat opérationnel courant	**32,4**	**21,3**
Tourisme	*25,1*	*6,2*
Immobilier	*7,3*	*15,1*
Résultat financier	-18,8	-18,3
Résultat courant avant impôts	**13,6**	**3,0**
Autres charges et produits opérationnels nets d'impôts	-6,1	-3,8
Dont coût du remboursement anticipé du crédit bancaire	*-1,1*	
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	0,6	0,3
Impôts	-9,8	-12,1
Résultat net avant prise en compte de la variation de juste valeur de l'ORNANE	**-1,8**	**-12,6**
Variation de juste valeur de l'ORNANE	-5,7	1,2
Résultat net	**-7,5**	**-11,4**
Part du groupe	*-7,4*	*-11,5*
Participations ne donnant pas le contrôle	*-0,1*	*0,1*

(1) Retraité de l'incidence de l'interprétation IFRIC 21 sur la contribution à l'audiovisuel public versée par le Groupe (+0,1M€ sur le résultat)

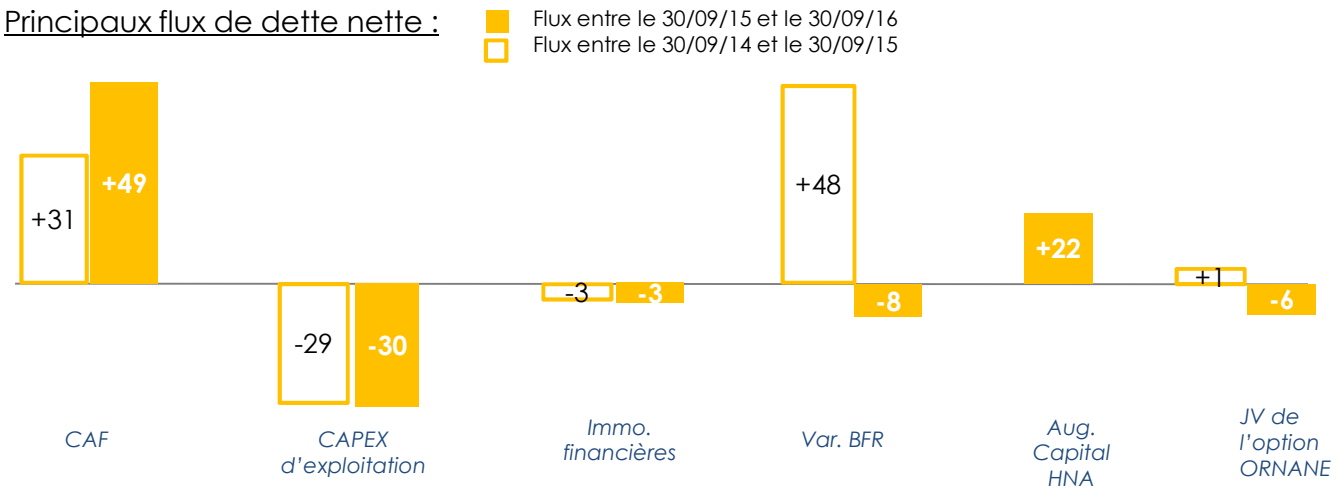
FY 2016 : poursuite du désendettement du Groupe

Une dette nette bancaire au 30/09/2016 en réduction de 22 M€ par rapport à celle du 30 /09/2015

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



Principaux flux de dette nette :



Perspectives : croissance des réservations touristiques à date au T1 2016

Pierre & Vacances Tourisme Europe

Pierre & Vacances premium
Pierre & Vacances villages clubs
Pierre & Vacances
maeva
adagio aparthotel
adagio access aparthotel

Center Parcs Europe

CenterParcs
Sunparks

Compte tenu du portefeuille de réservations à date, **le chiffre d'affaires des activités touristiques devrait être en croissance sur le 1er trimestre de l'exercice** 2016/2017, tirée :

- Pour le pôle Center Parcs Europe, par l'activité de l'ensemble des destinations
- Pour le pôle Pierre & Vacances Tourisme Europe, par les bonnes performances des destinations mer en France et en Espagne

2

Tourisme : Consolidation de la Performance économique, et des stratégies « Customer Centric » de chacune des Marques

Tourisme : Progression des indicateurs Opérationnels

Pierre & Vacances Tourisme Europe
(hors Adagio)

+0,3% de croissance du **CA Hébergement** à périmètre **courant**

+5,8% de croissance du **CA Hébergement** retraité des effets d'offre

+7% de croissance du **REVPAR**

+2,5% de progression des **Prix Moyens de Vente nets**

67,2% **Taux d'Occupation**

Center Parcs Europe

+10,8% de croissance du **CA Hébergement** à périmètre **courant**

+4,7% de croissance du **CA Hébergement** retraité des effets d'offre

+9% de croissance du **REVPAR**

+5,5% de progression des **Prix Moyens de Vente nets**

+73,4% **Taux d'Occupation**

Affirmation de la marque et du positionnement haut de gamme

Réalisations 2015-2016

- *Nouvelle campagne de publicité TV et nouvelle signature : « Heureux, Ensemble »*
- *Poursuite de la montée en gamme (services / Wifi / catégories d'appartement), et des politiques de flexibilisation et de segmentation*
- *Amélioration du Parcours client (Planet PV / Web check-in / couloirs de réservation optimisés)*
- *Accélération du développement International par la commercialisation touristique (60% de nouveaux clients)*
- *Poursuite de la politique sélective de désengagement en France*

Pour l'exercice 2016-2017

- **Poursuivre le renforcement de la marque et se différencier du diffus :**

- Enrichissement des attributs de la **plateforme de marque** (Zéro contrainte / Modularité / Partage)
- Evolution du programme de reconnaissance ***P(&)V Gold***
- Modernisation et convivialité des **réceptions** (Ipads / murs collaboratifs / animations)
- Nouvelles fonctionnalités et contenus exclusifs **Planet PV**
- Capitalisation sur les 50 ans de la marque

- **Développer les offres et service ciblés, les prestations additionnelles, et optimiser la prévente :**

- Kid Ski / Animations **Ados** / Formules Folie Douce / animations **Sénior** sur les ailes de saison
- Livraison de courses / Wifi full access / Formules hôtelières et B&B
- Déploiement du **Packaging Dynamique** transport avec Suntrade (Antilles / Ile Maurice / Canaries)

- **Accélérer le développement international en commercialisation et mandat de gestion :**

- Renforcement des destinations existantes (Portugal / Italie / Croatie)
- Nouvelles destinations (Grèce et Crête/ Malte / Monténégro)
- Objectif : **100** Résidences hors France et Espagne

Enrichissement et segmentation de l'Expérience Client

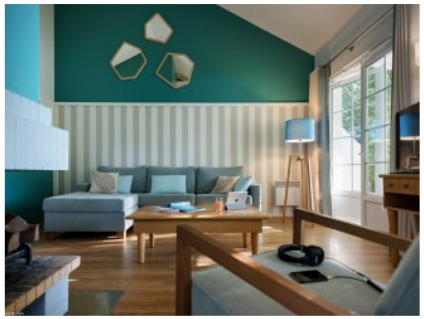
Réalisations 2015-2016

- *Flexibilité progressive des arrivées départs sur l'ensemble des marchés*
- *Finalisation du déploiement de Planet CP*
- *Campagnes de communication propres à chaque destination*
- *Nouvelles activités, expériences, et Infrastructures de Loisirs*
- *Mise en œuvre d'une organisation CP Europe par Marché (DGs par pays)*

Pour l'exercice 2016-2017

- **Création du programme « *Winter Wonderland* » :**
- Meilleure **animation** de la période hivernale / support de campagne d'**activations** ciblées

- **Optimisation de la Flexibilité des arrivées-départs (« *Flex* ») :**
- Intégration aux campagnes de **communication BNG**
- Amélioration spécifiques de la **visibilité et de l'ergonomie sur le Web**
- Adaptation des **activités et procédures opérationnelles** sur site
- **Fidélisation** des clients **« Trialists »** ayant découvert Center Parcs par le Flex



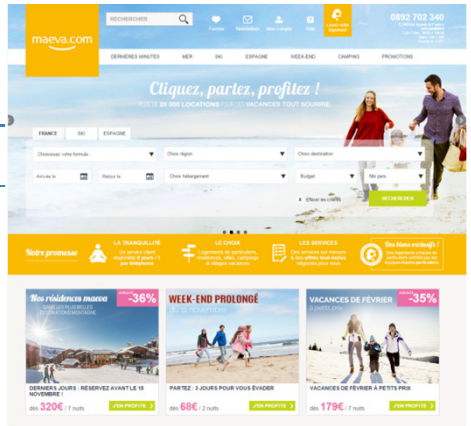
- **Maximisation des ventes via Planet CP :**
- Refonte **ergonomique**
- Planification et paiement des activités **pendant le séjour**

- **Poursuite du plan de rénovation et de modernisation :**
- **Rénovations** de l'Ailette (FR), Port Zelande et Zandvort (NL), NordseeKuste - HochauerLand (GE)
- Nouveaux concepts **d'interactions digitales** sur site (Kid Watch – réceptions digitalisées)
- Nouvelles **infrastructures de loisirs** (Action Factories / Clubs enfants / Nouveaux concepts : « The Place » aux Trois Forêts)
- Plan de **redynamisation et de refonte du Retail**

Réussite du lancement opérationnel de Maeva.com

Réalisations 2015-2016

- *Acquisition de la France du Nord au Sud (Avril 2016)*
- *Mise en place d'une filiale et d'une organisation agile en mode « Start-up »*
- *Nouveau Site Web (Septembre 2016)*
- *1000 mandats de Gestion individuels Maeva.com*



Pour l'exercice 2016-2017

- **Gestion locative : renforcement de la proposition de valeur Propriétaires et accélération du développement :**

- **Gestion automatisée** des mandats - nouvelles fonctionnalités sur l'espace propriétaires optimisation du temps de mise en ligne des locations
- Création d'un nouveau **Mandat** centré sur la **Distribution**
- Lancement d'une « **Market Place achats** » (début 2017) (tarifs préférentiels / qualité de l'aménagement et des équipements)
- Ajout du **ménage fin de séjour** pour les locations de particuliers
- Objectif : **+2.000 Mandats** individuels

- **Distribution : optimisation des organisations, outils et canaux pour une maximisation de la performance commerciale :**

- **Fusion** des équipes Maeva et LFNS
- Maximisation de la **performance Web** (taux de conversion / vente de prestations additionnelles)
- Développement en synergie de **nouveaux canaux commerciaux** (CEs, Agences de Voyage) sur une sélection de produits Maeva
- **Clarification de la promesse** produit, **certification** et nouvelle **labélisation**

Adagio - Adagio Access - Adagio Premium

Réalisations 2015-2016

- *Contexte marché particulièrement difficile sur 2015-2016 (évènements Paris et Bruxelles - concurrence accrue du C2C)*
- *Mise en œuvre d'un plan d'économie et lancement d'un plan de redynamisation commerciale*
- *Amélioration de l'expérience client (Fast check-in / check out) et déploiement du projet d'Entreprise « Be My guest »*
- *Développement International (Edinburg / Francfort / Moscou / Brésil)*

Pour l'exercice 2016-2017

- **Evolution stratégique de la marque dans une approche relationnelle et « Customer Centric » :**
  - Nouvelle Signature « ***Stay / Live / Enjoy*** »
  - Campagne de **communication Web** « *les objets qui parlent* »
  - Déploiement du projet de refonte et d'animation des parties communes
  - Application mobile expérientielle « Adagio Connect »

- **Restructuration de la démarche commerciale 2016/17 :**
  - Plan de croissance de parts de marché sur le segment PMI/PME
  - Nouvelles offres sur les segments long-séjour
  - Simplification de la tarification sur le segment « affaires »
  - Renforcement de l'approche « data »

- **Poursuite du développement International :**
  - 22 Projets signés en portefeuille pour de futures ouvertures
  - 2017 : Abidjan / Doha et également Londres / Brême / Jeddah / …

Ventes, E-Commerce et stratégie Digitale

Déploiement des approches Digitales sur l'ensemble de la distribution

Réalisations 2015-2016

- **CRM / Data / Direct Marketing :**
  - **Enrichissement et qualification** des bases clients
  - **Campagnes d'activation** ciblées optimisées
  - Animation sur les **Réseaux Sociaux** pour développer le Chiffre d'Affaires (3M€ générés)
- **Web :**
  - **Améliorations itératives** pour maximiser la **conversion** sur chacun des devices (Desktop / Tablettes / Mobile)
- **Call Centers :**
  - Nouvelle **organisation** et poursuite de la **modernisation des outils et processus** (plateforme téléphonique unique / nouvelle station de travail / gestion des appels et suivi de performance)
  - Développement des campagnes d'**appels sortants**
  - Mise en place de la « ***Social Room*** »
- **Ventes Indirectes :**
  - Déploiement de la **connectivité** à l'**intégralité** des partenaires OTAs et TOs
  - Pour les Comités d'entreprise **animation des Intranet** des Grands comptes, et extension des approches Marketing Direct aux CEs « Request »
  - Modernisation des outils MICE pour une meilleure compétitivité des offres

Ventes, E-Commerce et stratégie Digitale

Pour l'exercice 2016-2017

- **« Data Client » : une meilleure exploitation de la donnée au centre de notre stratégie digitale :**

- Mise en œuvre du projet « **Data Intelligence** » pour optimiser l'utilisation de la donnée clients, en tenant compte :
  - des navigations sur le Web, et des contacts avec le Call Center
  - des réactions aux campagnes Mailing et Social Media

  permettant une personnalisation accrue des Sites Webs, et un retargeting optimisé
- Nouveaux **outils de Scoring** permettant de croiser les critères de segmentation pour un ciblage plus pertinent
- Nouveaux outils de pilotage **des parcours multicanaux** et des retours sur investissement des différents leviers d'activation
- Meilleure prise en compte de la **satisfaction client** sur les étapes de réservation (Web et Call Center).
- Poursuite de la **réduction des envois papier**

- **Optimisation de la Conversion :**

- Optimisation de la « **Shopping conversion** (*) » pour accompagner la montée en puissance du trafic sur les Mobiles
- Nouveau **Site Full Responsive PV** (début 2017)
- Call Center : poursuite de l'optimisation de la **conversion** et développement des campagnes d'**appels sortants**
- Maximisation des **ventes de produits et services complémentaires**
- Poursuite du déploiement du **Package dynamique**

- **Et sur l'Indirect :**

- Redynamisation des **grands partenariats**, et optimisation des **coûts de distribution**
- Actions commerciales renforcées sur les **marchés internationaux traditionnels** (Allemagne, UK) et sur les **marchés émergents,** avec, pour la Chine :
  - la mise en place d'une **offre de 15 Sites PV-CP-Adagio** correspondant aux attentes chinoises
  - la signature de protocoles d'accords **HNA Caissa Touristic** et **Tuniu.com**
  - la signature de contrats **Caissa** et **CTrip**
- Plan de reconquête des **marchés secondaires** (Italie / Suisse / Scandinavie)
- **Comités d'entreprise** : Nouveau site Full Responsive / Linéaires flexibles / Simplification des grilles tarifaires

(*): conversion des visites qualifiées – 2 pages vues ou entrée dans le couloir de réservation)

Synthèse

Réalisations 2015-2016

- **Consolidation des performances économiques et opérationnelles du Tourisme**
- **Affirmation et déploiement des stratégies « Customer Centric » au sein de chacune des marques**
- **Accélération du déploiement des modèles économiques complémentaires**
- **Poursuite de l'optimisation et de la modernisation de la Distribution et des ventes**

Pour l'exercice 2016-2017

- **Optimisation de la conversion sur chacun des canaux de vente, et dans une approche multi-devices**
- **Maximisation de l'utilisation de la « Data Client » pour soutenir :**

  - les stratégies respectives des Marques

  - la croissance de la performance commerciale et économique

3

Un développement immobilier novateur et haut de gamme

A. Projets en cours
B. Perspectives

3

Un développement immobilier novateur et haut de gamme

A. Projets en cours

VILLAGES NATURE
PARIS

Un concept inédit

- **Co-entreprise 50/50 PVCP et Euro Disney S.C.A.**
- **Une destination à 32km de Paris et 6 km des parcs Disney**
- **Un concept unique :**
  - 259 hectares paysagés, 15 hectares de lacs
  - 16 hectares d'équipements récréatifs dont l'Aqualagon, un parc aquatique couvert de 9 000 m2 et son lagon à ciel ouvert de 2 500 m2, chauffés toute l'année à plus de 30° c grâce à l'énergie géothermique

- **1ère tranche de la phase 1** : 916 cottages / appartements, dont 783 cédés en bloc à une société détenue par EUROSIC, PVCP et EURO DISNEY et revendus à des particuliers (84% commercialisés à date)
- **Travaux en cours** des équipements et des cottages
- **Ouverture prévue à l'été 2017**

Avancement du chantier

Avancement du chantier

Vue aérienne – Aout 2016

Extension du parc touristique

En France

Extension Domaine des Trois Forêts – Moselle

- 141 cottages cédés en bloc à MACSF
- Livraison des cottages à l'été 2017

En Allemagne

Allgäu (Baden-Wurttemberg)

- 1000 cottages
- Investissement de 350 M€ financé par 2 institutionnels :
  - ✓ Eurosic : 750 cottages et équipements récréatifs centraux
  - ✓ La Française : 250 cottages et bâtiment commercial
- Ouverture prévue fin 2018

Rénovation du parc touristique

Opérations de vente à des investisseurs particuliers et institutionnels de cottages existants rénovés Center Parcs pour le compte des actuels propriétaires institutionnels

En Allemagne

Nordseeküste

- Domaine situé au bord de la mer des Wadden, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO.
- Rénovation de 345 cottages et des équipements récréatifs
- 14 M€ de travaux
- Tx de commercialisation à date : 56%

Aux Pays Bas

Port Zélande

- Domaine situé au bord de la mer du Nord et du plus grand lac d'eau salée d'Europe, Grevelingen
- Rénovation de 554 cottages et des équipements récréatifs
- 21 M€ de travaux
- Tx de commercialisation à date : 100%

En Belgique

Vielsalm

- Domaine Sunparks situé sur une colline, au cœur des Ardennes boisées
- Rénovation de 350 cottages et des équipements récréatifs – transformation en Center Parcs
- 35 M€ de travaux
- Tx de commercialisation à date : 75%

Extension du parc touristique

Deauville – Presqu'île de la Touques

- Résidence PV Premium 5 étoiles
- Emplacement exceptionnel à la croisée de Deauville et Trouville
- 161 appartements
- Espace spa et bien-être, 2 piscines intérieure et extérieure chauffées
- Ouverture : 2018

Méribel – L'Hévana

- Résidence PV Premium 5 étoiles
- À proximité des pistes et à deux pas de la rue commerçante de Méribel
- 93 appartements
- Spa, piscine intérieure et jacuzzi extérieur
- Taux de commercialisation immobilière auprès de particuliers 26%
- Ouverture : 2019

3

Un développement immobilier novateur et haut de gamme

B. Perspectives

Développements en France

Center Parcs Mid Size (Bourgogne & Franche-Comté, Lot-et-Garonne)

- 400 cottages par Domaine
- Investissement de 170 M€ par Domaine
- **Bourgogne (Le Rousset) et Franche-Comté (Poligny) :**

✓ Débats publics du 20 avril au 4 septembre 2015

✓ Validation définitive des PLU attendue pour poursuivre les études permettant de déposer les demandes d'autorisations administratives (permis de construire et autorisation unique environnementale).

- **Lot-et-Garonne :**

✓ Délibération favorable du Conseil Départemental du Lot-et-Garonne et de la Région Aquitaine sur l'opportunité du projet

✓ Engagement d'études de faisabilité environnementale

Center Parcs Roybon (Isère)

- 1000 cottages
- **Dernières décisions judiciaires** :

✓ 18 juin 2015 : Le Conseil d'Etat annule la suspension de l'arrêté Loi sur l'eau prononcé par le TA de Grenoble fin décembre 2014 et confirme le maintien de l'arrêté Espèces protégées.

✓ 16 juillet 2015 : Le TA de Grenoble valide la Dérogation Espèces Protégées et annule l'arrêté relatif à la Loi sur l'eau. Pierre & Vacances-Center Parcs fait appel de ce jugement.

✓ 22 novembre 2016 : la cour administrative d'appel de Lyon renvoie l'examen des contentieux sur les arrêtés « Loi sur l'eau » et « Espèces Protégées » à une nouvelle audience dont la date reste à préciser.

Développements en Espagne

Accord-cadre conclu avec Eurosic en décembre 2015 pour le développement de l'offre en Espagne

- Acquisition par Eurosic d'actifs immobiliers destinés à être rénovés, revendus à la découpe et gérés par PV
- Partenariat Pierre et Vacances : prestations de services ; apport d'actifs, assistance maitrise d'ouvrage, commercialisation immobilière, gestion touristique

⇒ **3 sites acquis par Eurosic au cours de l'exercice 2015/2016** :

- Village Terrazas Costa del Sol (Manilva – Malaga)
- Fuengirola el Puerto (Malaga)
- Estartit (Costa Brava)

Développement en France

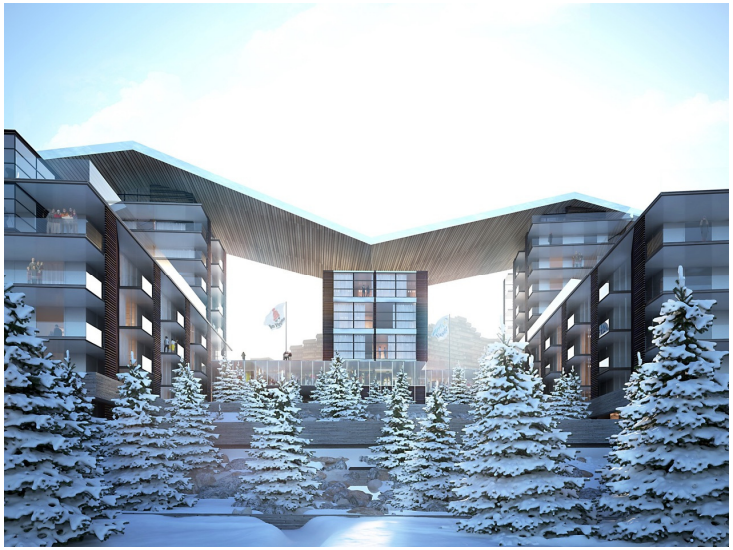
Un projet d'envergure dans le cadre de la revalorisation de la station de Plagne Aime 2000

- **Pierre & Vacances-Center Parcs : aménageur, promoteur et exploitant**
- **Architecte : Wilmotte & Associés**

Ce projet se décompose en trois tranches :

- une **résidence Pierre & Vacances Premium** de 120 appartements avec des prestations haut de gammes et des espaces détente (piscine, solarium...).
- Une résidence **Pierre & Vacances Famille** avec 370 appartements et un pôle aqualudique. Cet ensemble disposera également d'une galerie commerciale, de nombreuses terrasses, de salles de séminaires, d'une garderie et d'un restaurant panoramique.
- un **hôtel "Folie Douce"** de 160 chambres avec un pôle bien-être doté d'un spa et un pôle festif doté d'un club.

La livraison de la première tranche est prévue pour l'hiver 2019



Développement en Chine

HNA 海航旅游

Rappel : partenariat signé avec le Groupe HNA le 6 novembre 2015

comprenant 3 volets :

- développement en Chine des concepts Center Parcs et Pierre et Vacances via une joint-venture 60% HNA - 40% PVCP
- participation de HNA au capital de PV SA (10% du capital post opération) avec 2 administrateurs au conseil d'administration : opération réalisée fin mars 2016
- développement de la clientèle touristique chinoise sur les sites européens du groupe PVCP via les réseaux de distribution d'HNA

Développements récents

- Création officielle de la joint-venture le 21 juin 2016.
- Signatures de lettres d'intention :
  - le 4 juillet 2016 sur trois terrains à proximité de Shanghai et de Beijing,
  - le 18 novembre 2016 sur un terrain bord de mer dans le sud de la Chine pour un resort de type Center Parcs
- Signature, le 4 juillet 2016, d'un accord de distribution de 15 premières destinations françaises PVCP auprès de clientèles chinoises via des filiales spécialisées de HNA. Les premiers séjours sont déjà réservés pour l'hiver sur la montagne.

  Villages Nature fait l'objet d'un focus particulier compte tenu de l'adéquation du produit aux souhaits de vacances des touristes chinois de la classe moyenne-supérieure.
- Recrutement de Mr Nong XIA (anciennement Senior VP pour le développement des hôtels Hyatt en Asie, plusieurs fois primé en Chine) comme CEO de la joint-venture HNA-PVCP.

Une performance développement durable reconnue aux plans boursier et touristique

Pierre et Vacances – Center Parcs obtient son meilleur score au sein de l'indice ISR Gaïa 2016

Classement :

- Général : 25 / 230
- Catégorie «CA > 500 millions €» : 22 / 81
- PVCP présent dans l'index depuis sa création en 2009, en progression continue.

Indice Gaïa: Indice composé des 70 entreprises de tailles intermédiaires - PME, ETI - les mieux notées pour leurs performances extra financières parmi un panel de 230 étudiées

Center Parcs Bois aux Daims élu n°1 mondial des destinations écotouristiques par la Themed Entertainment Association (TEA)

Dans la catégorie des resorts & destinations touristiques, pour son expérience unique "ECO-FRIENDLY"

4 Conclusion

CONCLUSION

Exercice 2015/2016 : croissance des résultats dans un contexte pourtant difficile :

- **Résultat opérationnel courant : +52% à 32 millions d'euros**
- **Résultat opérationnel des activités touristiques multiplié par 4**
- **Réduction de l'endettement net bancaire de 22 millions d'euros**

Perspectives :

- **Tourisme : poursuite de la stratégie de croissance et de différenciation**
  - montée en gamme des hébergements et services, avec une offre enrichie, plus flexible et toujours mieux segmentée pour contrer la concurrence de « l'économie collaborative » ;
  - simplification et digitalisation des parcours clients ;
  - accélération du déploiement des modèles économiques complémentaires
- **Immobilier : levier de croissance à la fois quantitatif et qualitatif de l'offre touristique**
  - développement de nouvelles destinations sur Center Parcs, Villages Nature, Pierre et Vacances premium et Adagio ;
  - poursuite de la rénovation de Center Parcs existants en Allemagne, Pays-Bas et Belgique par revente de cottages rénovés à des investisseurs particuliers et institutionnels ;
  - projets de développement en Espagne et en Chine.

5 Annexes – Tableaux de réconciliation – P&L IFRS

Tableaux de réconciliation – P&L IFRS

(en millions d'euros)	**2015/2016 *reporting* opérationnel**	Variation de juste valeur de l'ORNANE	Coût du remboursement anticipé du crédit bancaire	Impôt sur autres ch. et produits opérationnels	Retraitements IFRS 11	**2015/2016** IFRS
Chiffre d'affaires	1 424,2				- 51,6	1 372,6
Résultat opérationnel courant	**32,4**				**+9,5**	**41,9**
Autres charges et produits opérationnels	- 6,1		+1,1	-0,2	+0,8	-4,4 (*)
Résultat financier	- 18,8	-5,7	-1,1		- 0,1	- 25,8
QP résultat sociétés mises en équivalence	0,6				-6,1	-5,5
Impôts sur les résultats	- 9,8			+0,2	-4,1	- 13,7
Variation de juste valeur de l'ORNANE	- 5,7	+5,7				(**)
RESULTAT NET	**- 7,5**	0,0	0,0	0,0	0,0	**- 7,5**

(*) brut d'impôt

(**) la variation de juste valeur *du droit d'attribution d'action de l'ORNANE* est intégrée dans le résultat financier IFRS

(en millions d'euros)	**2014/2015 *reporting* opérationnel**	Variation de juste valeur de l'ORNANE	Impôt sur autres ch. et produits opérationnels	Retraitements IFRS 11	**2014/2015** IFRS
Chiffre d'affaires	1 436,3			- 53,8	1 382,5
Résultat opérationnel courant	**21,3**			**-5,1**	**16,2**
Autres charges et produits opérationnels	-3,8		-1,6		-5,4 (*)
Résultat financier	- 18,3	+1,2		+0,2	- 16,9
QP résultat sociétés mises en équivalence	0,3			+2,8	3,1
Impôts sur les résultats	- 12,1		+1,6	+2,1	- 8,4
Variation de juste valeur de l'ORNANE	1,2	-1,2			(*)
RESULTAT NET	**-11,4**	0,0	0,0	0,0	**- 11,4**

NB : Compte de résultat 2014/2015 retraité de l'incidence de l'interprétation IFRIC 21 sur la contribution à l'audiovisuel public versée par le Groupe (+0,1 M€ sur le résultat)

(*) brut d'impôt

(**) la variation de juste valeur *du droit d'attribution d'action de l'ORNANE* est intégrée dans le résultat financier IFRS