



RÉSULTATS ANNUELS
2012 - 2013
WIN2016

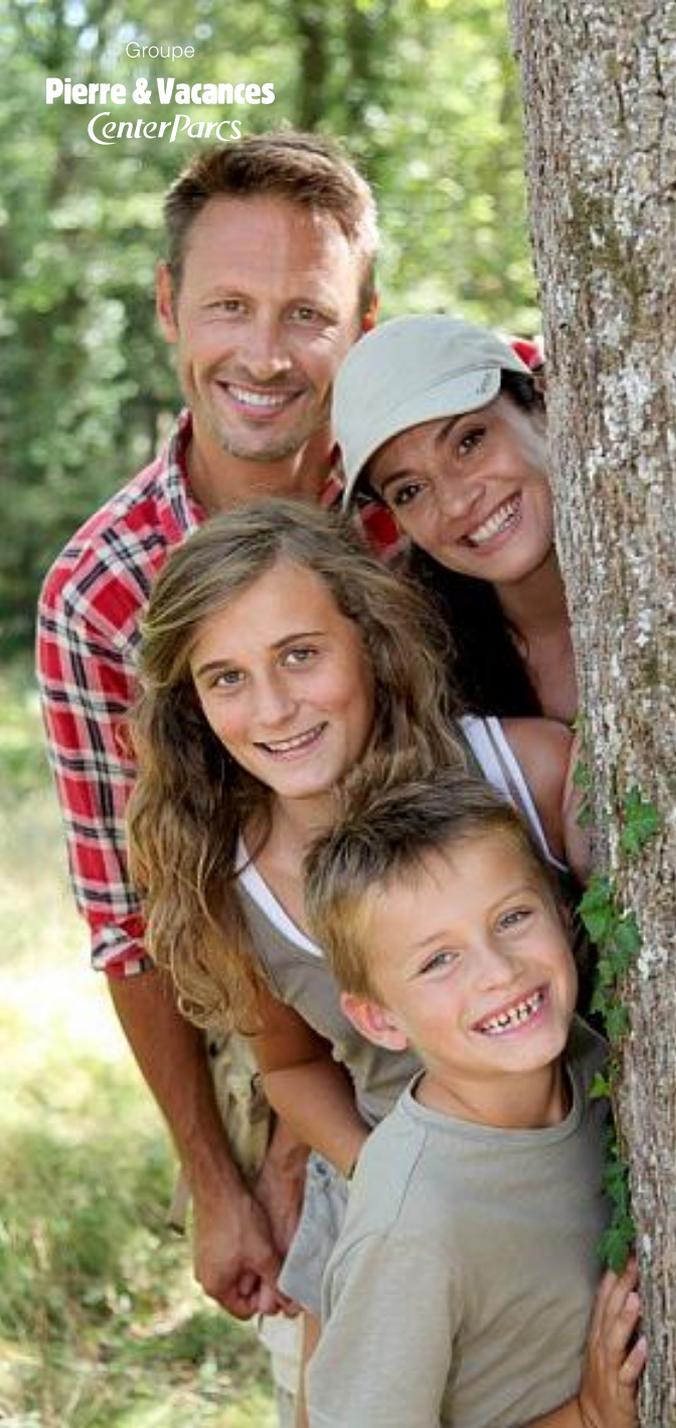
Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

05 décembre
2013

- I. INTRODUCTION
- II. RESULTATS ANNUELS 2012-2013
- III. WIN2016 : UNE STRATEGIE D'INNOVATION PROFITABLE
- IV. CONCLUSION

Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs



INTRODUCTION

Le leader européen du Tourisme de proximité

Une expertise et un positionnement uniques



BUSINESS MODELE CONJUGUANT IMMOBILIER ET TOURISME

- Groupe fondateur du concept de la résidence de tourisme
- 300 sites, 49 000 maisons et appartements et des marques à forte notoriété

N°1 européen du tourisme de proximité

Une stratégie d'innovation profitable



WIN 2016 :

- 2012-2014 : *PERFORMANCE*
- 2014-2016 : *ACCELERATION*
- 2015 et au-delà : *INNOVATION*

Concepts innovants – Excellence relationnelle – Digital

Des objectifs financiers à horizon 2015/16



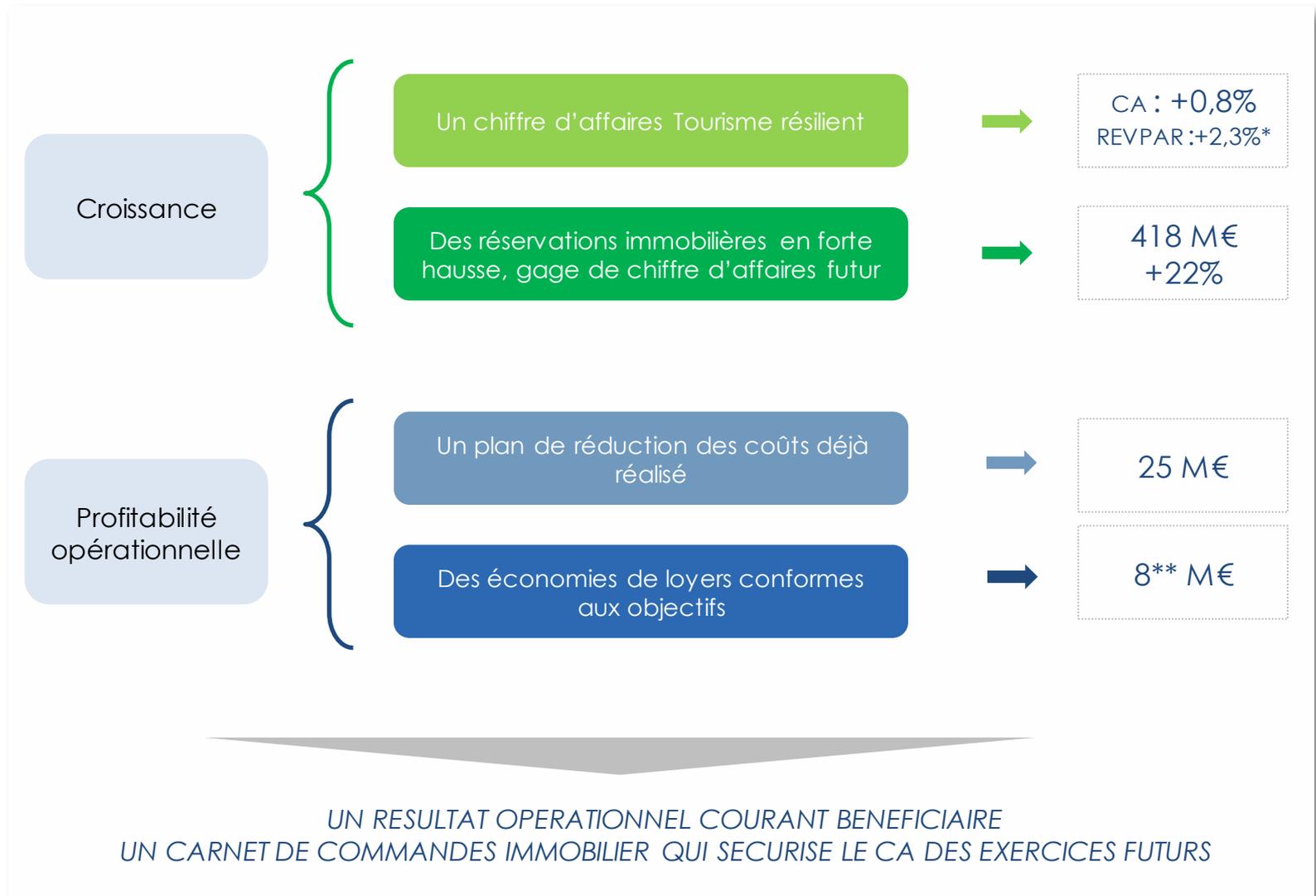
TOURISME : ROC/CA 5%

Avec une croissance du REVPAR de 20%

IMMOBILIER : P 1,5Mds€ PORTEFEUILLE PROGRAMMES

ROC combiné 5% -6% à horizon 2015/2016

UNE VISION CLAIRE POUR LE GROUPE
affirmer notre position de leader européen du développement
et de l'exploitation de résidences de tourisme pour une croissance rentable



* REVPAR consolidé des marques Pierre & Vacances, Maeva et Center Parcs
 ** réalisés sur le périmètre PV, hors développement de l'offre et Indexation non comprise, soit + 5 M€ net de l'indexation

... et renforce ses fondations pour déployer sa stratégie

Une organisation
opérationnelle renforcée



FOCUS SUR PRODUIT/OFFRE – GO TO MARKET – Q SERVICE

- Compétences Digital , Marketing, Processus
- Organisations Groupe Ventes et Marketing pan-européen
- Fonctions RH et IT renforcées

Compétences opérationnelles en adéquation avec les enjeux

Une stratégie produit qui
s'adapte aux attentes de
publics multiples



TOURISME: Plus de services, une offre qui vit dans l'année, une stratégie prix revue

IMMOBILIER: Des concepts innovants permettant une exploitation touristique profitable avec des modes de gestion et de financements diversifiés

Modulaire – Agile – Contemporaine

Le digital au cœur d'une
nouvelle stratégie de
relation avec le client



PLAN DE DEPLOIEMENT SUR 3 ANS

- Nouvelle stratégie de communication centrée digital
- Ventes e-business, Parcours client, Planet P&V
- Plan d'alignement de l'Infrastructure IT

Client au centre

LE PLAN OPERATIONNEL WIN2016 EN COURS D'EXECUTION

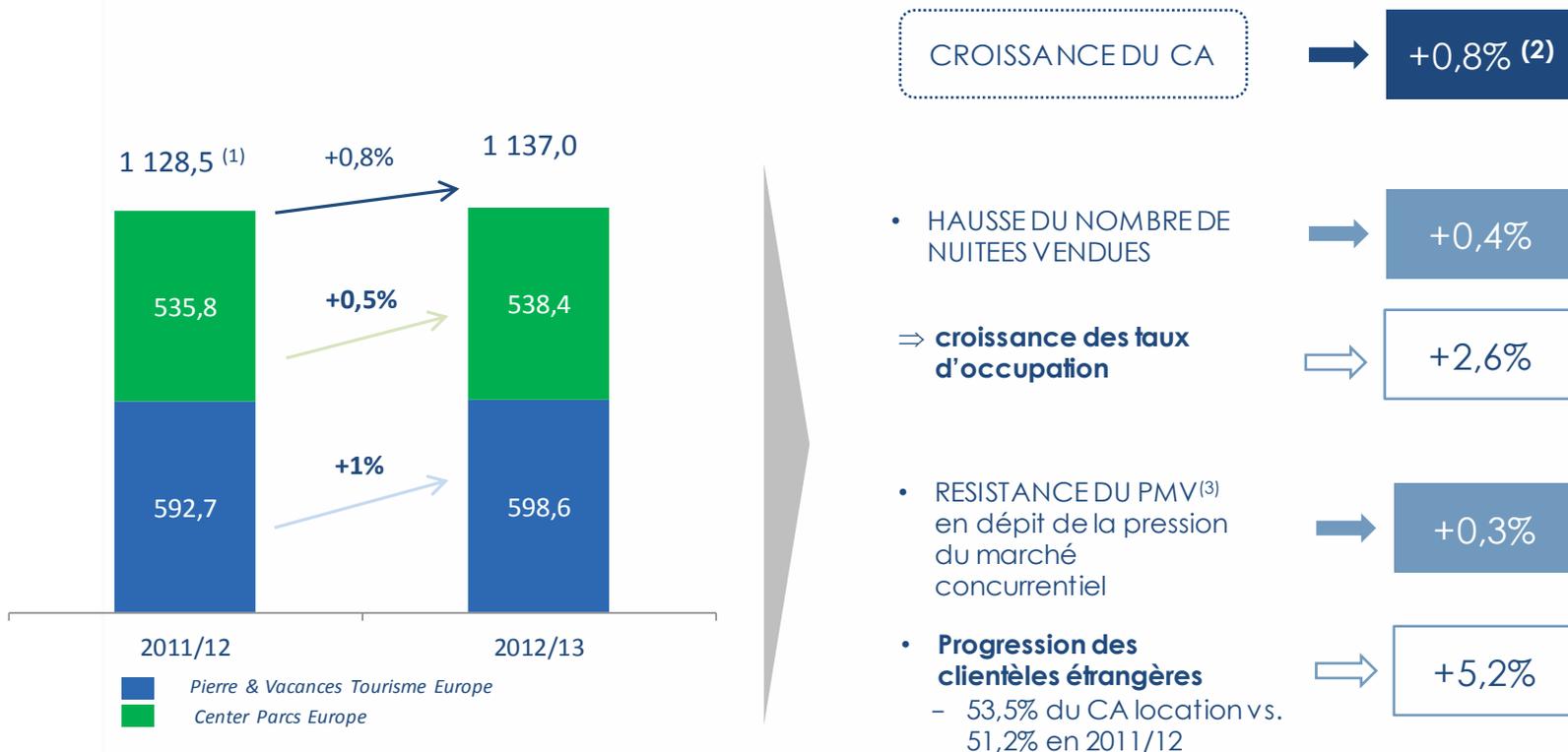


RESULTATS ANNUELS 2012-2013

Un chiffre d'affaires qui illustre la résilience des activités du Groupe dans un contexte difficile

Une bonne résistance du chiffre d'affaires tourisme

En millions d'euros



(1) : Chiffre d'Affaires 2011/2012 à données comparables

(2) : pour un nombre de nuits offertes en baisse de -2,5%

(3) : Prix Moyen de Vente net de coûts de commercialisation

Un chiffre d'affaires qui illustre la résilience des activités du Groupe dans un contexte difficile

Une progression de 22% des réservations immobilières

CA Immobilier

En millions d'euros

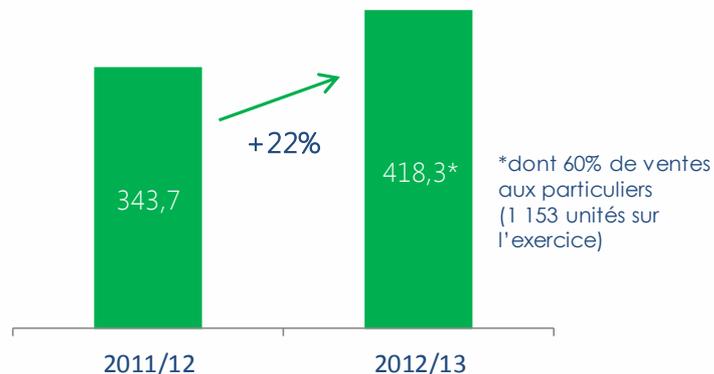


Principaux programmes :	2011/12	2012/13
- Center Parcs Vienne :		19 M€
- Center Parcs Bostalsee :		18 M€
- Avoriaz :	59 M€	15 M€
- Biarritz :	13 M€	7 M€
- Center Parcs Chaumont :	89 M€	7 M€
- Moselle :	23 M€	

Un chiffre d'affaires immobilier en ligne avec le phasage de réalisation des opérations

Réservations immobilières TTC

En millions d'euros



Principaux programmes :	2012/13
- Center Parcs Vienne :	187 M€ (dont 157 M€ de ventes en bloc à des Institutionnels)
- Senioriales :	59 M€
- Résidences urbaines :	41 M€
- Villages Nature :	31 M€
- Center Parcs Bostalsee :	15 M€
- Flaine :	11 M€

Un carnet de commandes qui sécurise le chiffre d'affaires des exercices futurs

En millions d'euros



- Réalisation du **PLAN DE REDUCTION DES COUTS** annoncé : **25 M€** sur l'exercice (35 M€ en année pleine)
- Une **ECONOMIE DE LOYERS** conforme aux prévisions : **8 M€***, **SANS INCIDENCE SUR LE TAUX DE RENOUVELLEMENT DES BAUX** (plus de 85% sur les sites contributifs)
- Une évolution des charges liée à l'inflation : -15 M€
- Des loyers complémentaires liés au développement du Groupe : -10 M€

*réalisés sur le périmètre PV, hors développement de l'offre et Indexation non comprise, soit + 5 M€ net de l'indexation

Un *PLAN DE REDUCTION DE COUTS* de 25 M€ sur l'exercice et de 10 M€ complémentaires pour 2013/14

Des *CESSIONS / DESENGAGEMENTS* en fin de bail qui génèreront une amélioration du résultat opérationnel courant de 4 M€ dès 2013/14

Gestion du PSE (195 personnes) sans perturbation de l'activité, conduisant à des coûts plus élevés qu'anticipé du fait :

- d'une grande majorité de départs volontaires et de reclassements (80%)
- d'un nombre de départs plus élevé de salariés avec une ancienneté importante.

- Vente du fonds de commerce de Maeva Camargue,
- Sorties en fin de bail :
 - Résidences Maeva : Les Coches, Les Houches,
 - Résidences ex-Citéa :
 - parcs résidentiels : Lyon Marcy, Preveissins ;
 - résidences Nantes le Sextant, Aix La Bastide.
 - Italie (Rome Dehon et Rome Garden).

	2011/2012	2012/2013
Chiffre d'affaires	1 419,1	1 306,7
<i>Tourisme</i>	1 107,5	1 137,0
<i>Immobilier</i>	311,5	169,7
Résultat opérationnel courant	-7,0	2,6
% ROC / CA	-0,5%	0,2%
Résultat financier	-18,3	-16,1
Impôts	2,6	-0,9
Résultat net courant	-22,7	-14,4
Autres charges et produits opérationnels nets d'impôts	-4,7	-33,1 *
Résultat net	-27,4	-47,5
Dont		
<i>Part du Groupe</i>	-27,4	-47,7
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	0	0,1

- Dont :
 - coûts de restructuration / sorties de site : -28 M€
 - litige relatif à des mandats de gérance de copropriété (un produit équivalent devrait pouvoir être recouvré ultérieurement) : -5 M€

Une trésorerie impactée temporairement par le BFR immobilier

Tableau des flux de trésorerie

(En millions d'euros)

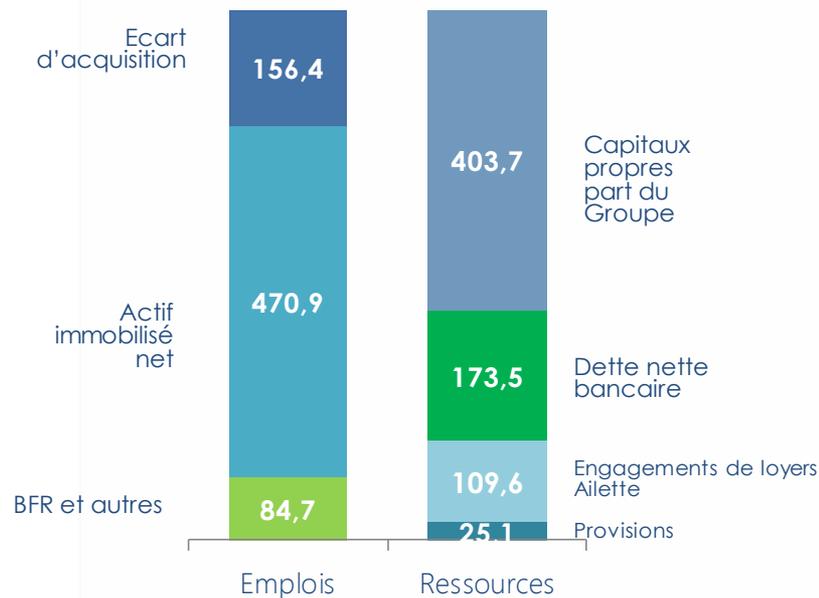
	2012/2013
CAF hors exceptionnel	22
Exceptionnel	-33
CAPEX	-26
Cession d'actifs	13
Variation du BFR	-42
Flux de trésorerie avant remboursement d'emprunts	-66
Variation des autres emprunts et dettes financières	-40
Variation de la trésorerie	-106

Coûts de restructuration à caractère exceptionnel

Niveau non-normatif du BFR Immobilier lié à d'importantes avances en fonds propres investies dans des programmes immobiliers de grande ampleur (caractère temporaire assuré par le niveau de pré-commercialisation)

Bilan simplifié

(En millions d'euros)



Gearing

(En millions d'euros)

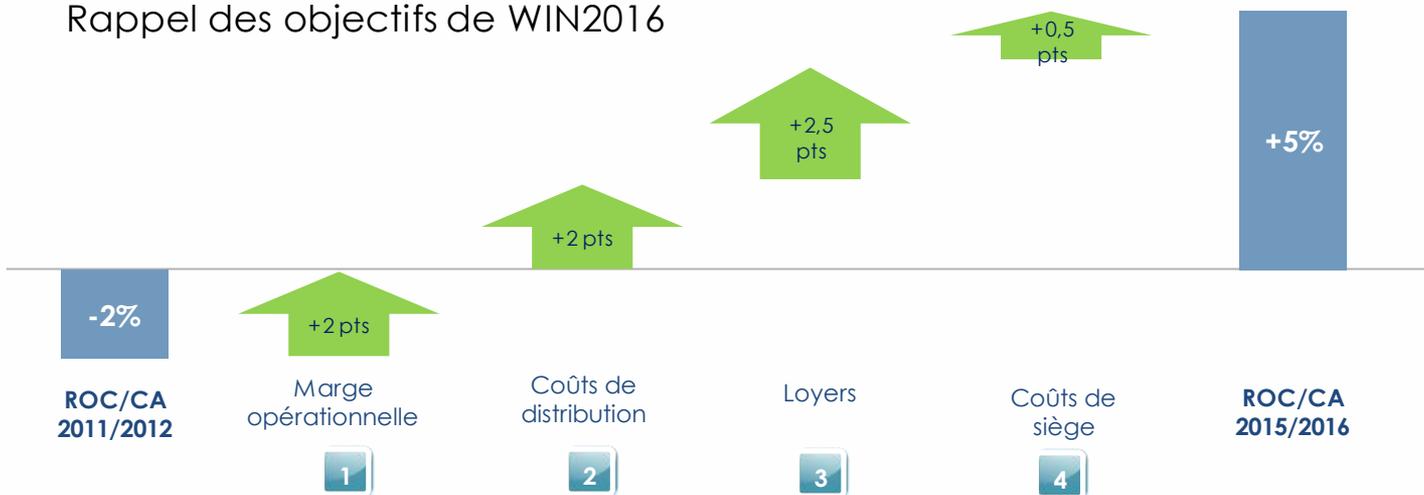
Dette nette bancaire	173
Fonds propres	404
Gearing bancaire	43%

Dettes Nette normative

Dette nette bancaire	173
Cash investi temporairement dans des programmes immobiliers pré-commercialisés	100
Dettes Nette normative	73
Gearing normatif	18%

Une amélioration de la marge opérationnelle tourisme en ligne avec les objectifs du plan WIN 2016

Rappel des objectifs de WIN2016



Réalisations 2012/13



- CROISSANCE DU REVPAR : +2,3%, dont 1/3 lié à un effet mix
- REALISATION DU PLAN DE REDUCTION DES COÛTS annoncé : 25 M€ sur l'exercice (35 M€ en année pleine)
- UNE ECONOMIE DE LOYERS CONFORME AUX OBJECTIFS : 8 M€*,

Des réservations touristiques à date en croissance

PIERRE &
VACANCES
TOURISME
EUROPE

Vacances de la Toussaint,
ponts des 1er et 11
novembre

Saison hiver

Chiffre d'affaires en progression pour l'ensemble des destinations mer (métropole, Antilles et Espagne)

- Réservations à date en progression pour l'ensemble du périmètre PVTE (mer, montagne, ville)
- Focus montagne :
 - Des PMV en hausse
 - Un bon début de saison, avance marquée sur la 2^{ème} semaine des vacances scolaires de Noël
 - Un mois de janvier en progression, tiré par les clientèles anglaises et russes
 - Une croissance des réservations sur la période de vacances scolaires en février / 1^{ère} sem. Mars

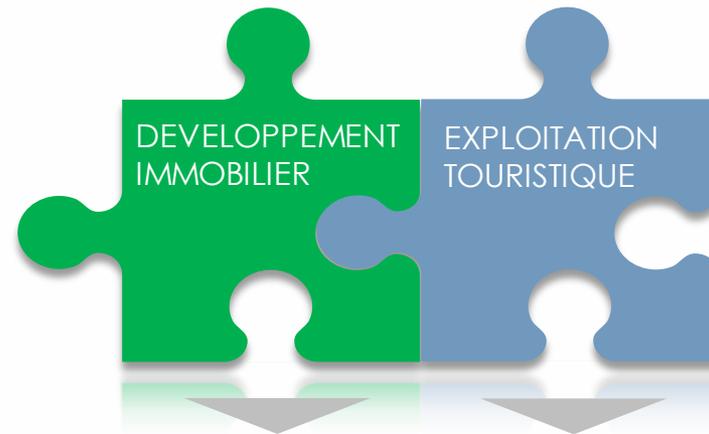
CENTER
PARCS
EUROPE

1^{er} trimestre 2013/2014

Réservations à date en croissance (en particulier en France), y compris hors effet offre (exploitation du CenterParcs Bostalsee)



WIN2016 : UNE STRATEGIE D'INNOVATION PROFITABLE



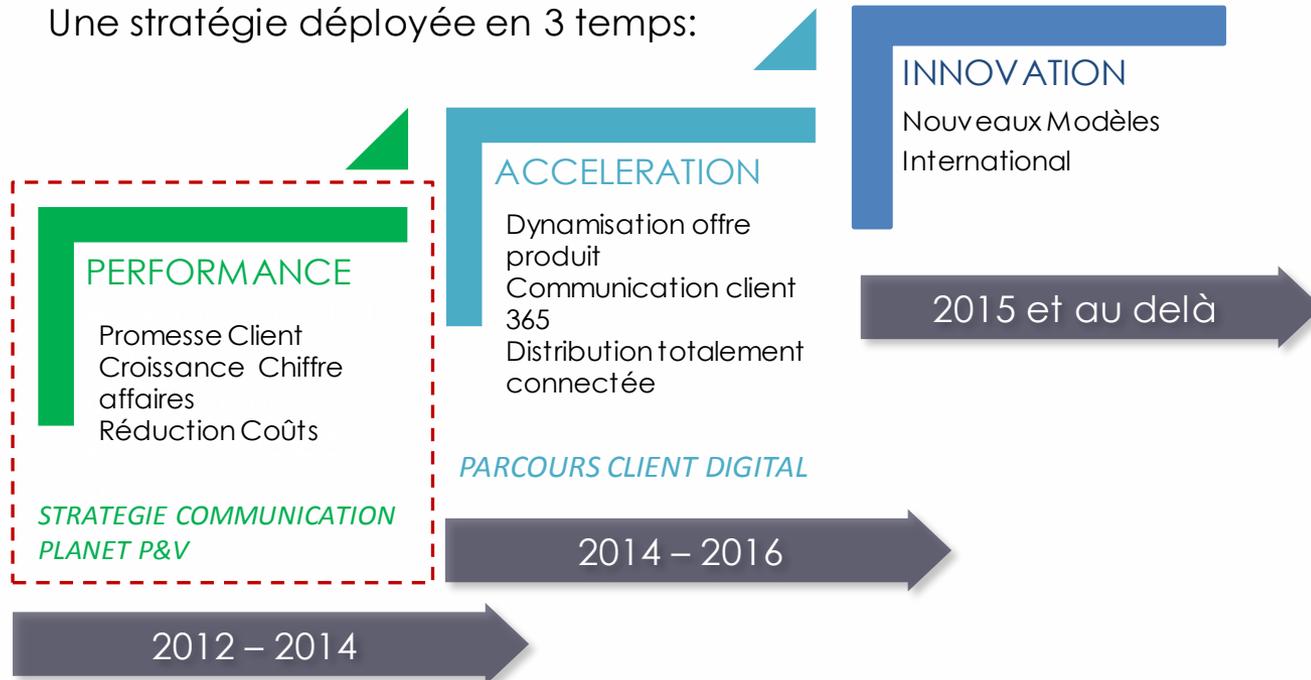
1. Des concepts innovants
2. Des systèmes de financement et des modalités de gestion diversifiés
3. Une relation de partenariat renouvelée avec nos propriétaires

1. Une famille de marques valorisant une gamme d'offres répondant aux nouvelles attentes clients
2. Un dialogue numérique continu pour un retour sur expérience du client
3. L'excellence opérationnelle

TOURISME

3 étapes pour une stratégie de croissance profitable

Une stratégie déployée en 3 temps:



- Marge opérationnelle sur site : +2 pts
- Croissance du RevPar de 15 à 20%
- Ratio coûts de distribution / CA : -2 pts
- Ratio charges de loyer / CA : - 2,5 pts

5%
marge opérationnelle
en 2015/16

Stratégie Marque & Mise en marché

ALIGNEMENT

Produit/ Offre/ Packaging

Segment de clientèle Prix

Alignement et animation de l'offre en fonction de la segmentation

Nouvelle stratégie Prix

Acquisition & Transformation

VOLUME & VALEUR

FOCUS TRANSFORMATION

Ventes Directes (Web, MD) renforcées
 Partenariats nouveaux marchés et segments
 Communication : humain et expérience au centre

Considération Achat & Fidélisation

Réseaux Sociaux

Comparateurs

Eco-système On/OFF

Facebook présence
 Certifications Tripadvisor, Zoover
 Implication collaborateurs

Stratégie Marque et Mise en marché



Le 'bien être':
7^{eme} pilier
de l'offre



Wellness

Un Spa dans chaque parc en France
Partenaire: Deep Nature

Attirer de nouvelles clientèles - Venir et revenir



Aqua Mundo



Market Dome



Accommodations



Activités



Kids experience



Nature

- Des activités supplémentaires **PERMANENTES OU TEMPORAIRES** (ex simulateur de golf aux Trois Forêts, Cirque Gruss..) hors périodes de vacances pour attirer seniors, jeunes adultes etc..
- Des **PARTENARIATS OU EVENEMENTS** qui créent une actualité (Prénatal aux Pays Bas, Ajax d'Amsterdam)
- Offre **PACK&GO** autour de week-end à thème
- Une dominante de caractère mise en évidence pour chaque parc (animalier pour la Vienne, sportif pour le Lac d'Ailette)

Stratégie Marque et Mise en marché

Pierre & Vacances

Confort, Services, Nouvelles clientèles

Pierre & Vacances



On a pensé à tout,
surtout à vous
Des appartements
prêts à vivre et une
large palette de
services inclus et à la
carte

Pierre & Vacances
premium



Le Très-Bien-Etre
Une bulle de
ressourcement avec des
spas, espaces détente et
des intérieurs spacieux et
raffinés

Pierre & Vacances
villages clubs



Un choix unique de villages
clubs en France et en Espagne
Des vacances divertissantes
au cœur des villages club
pensées pour toutes les
familles

EVOLUTION DU NIVEAU DE CONFORT

- Rénovation de 1659 appartements et maisons en 2014 et de 25% du parc dans les 3 ans
- Croissance de l'offre PV Premium : livraison de Roquebrune Cap Martin et transformation de 5 résidences
- Poursuite du développement de la gamme VIP au sein des villages – clubs

Obj CA VIP/Premium : +8,5%

ENRICHISSEMENT DES SERVICES

- Prestations incluses dans le prix de la location
- Nouveaux services ou package à la carte pour du « sur mesure » (early-checkin, pack tranquillité...)
- Refonte des démarches de services

RENFORCEMENT SUR LES CIBLES COMPLEMENTAIRES

- Création de séjours thématiques et d'événements hors haute saison
- Offres combinées en lien avec les événements et attractions locales

Obj CA compl/appt : +5%

Stratégie Marque et Mise en marché

Pierre & Vacances



Stratégie Prix entièrement revue, une organisation orientée 'Value Management'

REFONTE DU PRICING de tous les sites P&V et CP sur Hiver 13 et Été 14 en fonction de leur élasticité et de leur profil de marge:

- Elasticité calculée au niveau 'cottage type' par parc ou 'typologie appartement' par site
- Saisonnalité fine (6,7 périodes en moyenne pour P&V)
- Individualisation de la politique de prix des parcs CP

Alignement des méthodes de yield, management et des modes opératoires et outils associés

Renforcement des **COMPETENCES** et du **MANAGEMENT**

Organisation dans chaque Business Line rapprochant le **MARKETING PRODUIT ET PRICING**

Acquisition & Transformation

Une organisation 'Ventes' recentrée et renforcée dans ses fondamentaux

Organisations pan-européennes renforcées pour les *VENTES DIRECTES WEB, CALL, et MARKETING DIRECT*

Redéfinition des stratégies de *RELATION CLIENT ET PROSPECT* et de la gestion des *DONNEES* associées pour générer +20% de nouveaux clients et de réachats

Equipes Ventes locales focalisées sur le développement et la croissance de *NOUVEAUX PARTENARIATS*

Plan spécifique pour la croissance de *CENTER PARCS EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE* pour soutenir les nouvelles ouvertures à venir

Sélection de *PARTENAIRES PRIVILEGIÉS* pour la couverture commerciale de *NOUVEAUX PAYS* : Nordics, Pays Est, Russie, Israël

Développement des *OUTILS DE CONNECTIVITE PERFORMANTS* avec nos Partenaires

Acquisition & Transformation

Une stratégie Marketing renouvelée



Une organisation *PAN-EUROPEENNE* pour le *GROUPE*

Une orientation '*EXPERIENCE CLIENT*' qui met l'humain au centre mais n'oublie pas le produit

Une *COMMUNICATION 365J/AN*, donc à dominante digitale s'appuyant sur des processus plus agiles et de nouvelles relations établies au niveau européen avec nos partenaires media et pub

Le développement d'un *MARKETING RELATIONNEL INNOVANT* par une présence forte sur *FACEBOOK* et l'*ACCOMPAGNEMENT DIGITAL DU PARCOURS CLIENT*

Des expertises renforcées sur la gestion des '*CONTENUS*' associés à nos marques et la *GESTION DES DONNEES*

Acquisition & Transformation

Une communication en rupture, plus digitale, plus expérientielle

L'HUMAIN AU CENTRE



NATURE IS FUN



Considération Achat et Fidélisation

planet pierre & vacances

DES SERVICES ET PRIVILEGES POUR LES VACANCES

SERVICES EN PLUS DU SEJOUR

ex : je suis en vacances chez Pierre & Vacances Premium à Houlgate et je souhaite me faire livrer un bouquet de fleurs pour ma femme

Propre à toute marque

Services

Usages

USAGES PENDANT LES VACANCES

ex : je suis chez Pierre & Vacances à Deauville et je souhaite trouver un restaurant gastronomique dans les environs

Propre à un site, à une région

Programme de fidélité

PROGRAMME DE FIDELITE EUROPEEN

PAYANT MAIS AVEC DE REELS AVANTAGES (modèle Fnac)
ex : je suis en séjour chez CenterParcs, j'ai fait 3 parties de bowling, on m'offre la 4^{ème}

Valable dès la première réservation

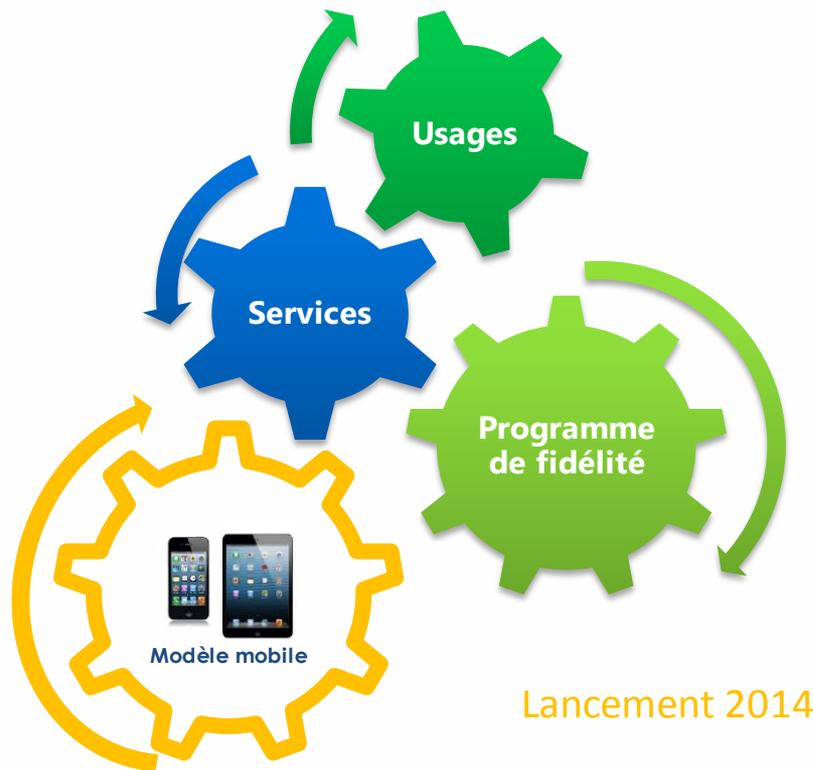
Considération Achat et Fidélisation



MODELE APPLICATION MOBILE

Outils du client actif
Curation contenus
Freemium pour un paiement facilité
Partenariats pour augmenter la valeur offerte

Modèle Application Mobile



- Un modèle de revenus basé sur le volume
- Un modèle qui génère de l'image et de la désirabilité en s'appuyant sur l'utilisateur
- Un modèle qui génère des revenus et de l'image via des partenaires, des médias

**Coûts:
Amélioration
des marges**

- CP : lancement activités sur site à forte marge et révision du programme 'product plus'
- P&V : fermeture de 15 sites mer supplémentaires pour hiver 13/14
- Flexibilisation des coûts par une meilleure anticipation des taux d'occupation par site et réduction des ressources d'appoint
- Gestion des énergies : Outil, métriques de référence etc..

**Coûts:
Mutualisation
des
ressources**

- P&V: 27 zones 'mer' regroupant 93 sites multi marques et multi labels, permettant :
 - une mutualisation des fonctions
 - la diminution des stocks sur site par une gestion des achats commune

**Revenu:
Optimisation des
ventes locales**

- Segmentation des sites en fonction du marché local et coordination des ouvertures pour maximiser la rentabilité par zone
- Développement des ventes locales (> 15% du mix pour P&V, lancement pour CP) et des ventes de prestations avant l'arrivée

**RH:
Professionnalisation
Performance
Mobilité**

- Augmentation de la proportion de contrats flexibles
- Mise en place de parcours professionnels au sein des zones P&V
- Formations management sur la gestion de la performance opérationnelle

Politique de renouvellement des baux

Mesures clés

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

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

A l'échéance des baux, proposition de poursuite de gestion par le Groupe adaptée au potentiel touristique de chaque résidence :

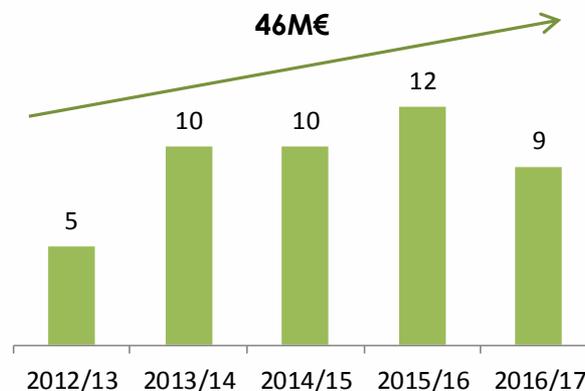
- Soit renouvellement du bail sur la base du dernier loyer;
- Soit renouvellement à un niveau de loyer inférieur au dernier loyer;
- Soit loyers variables;
- Soit, pour les résidences les moins compétitives, mandats de gestion ou reprise de l'exploitation par un opérateur tiers

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



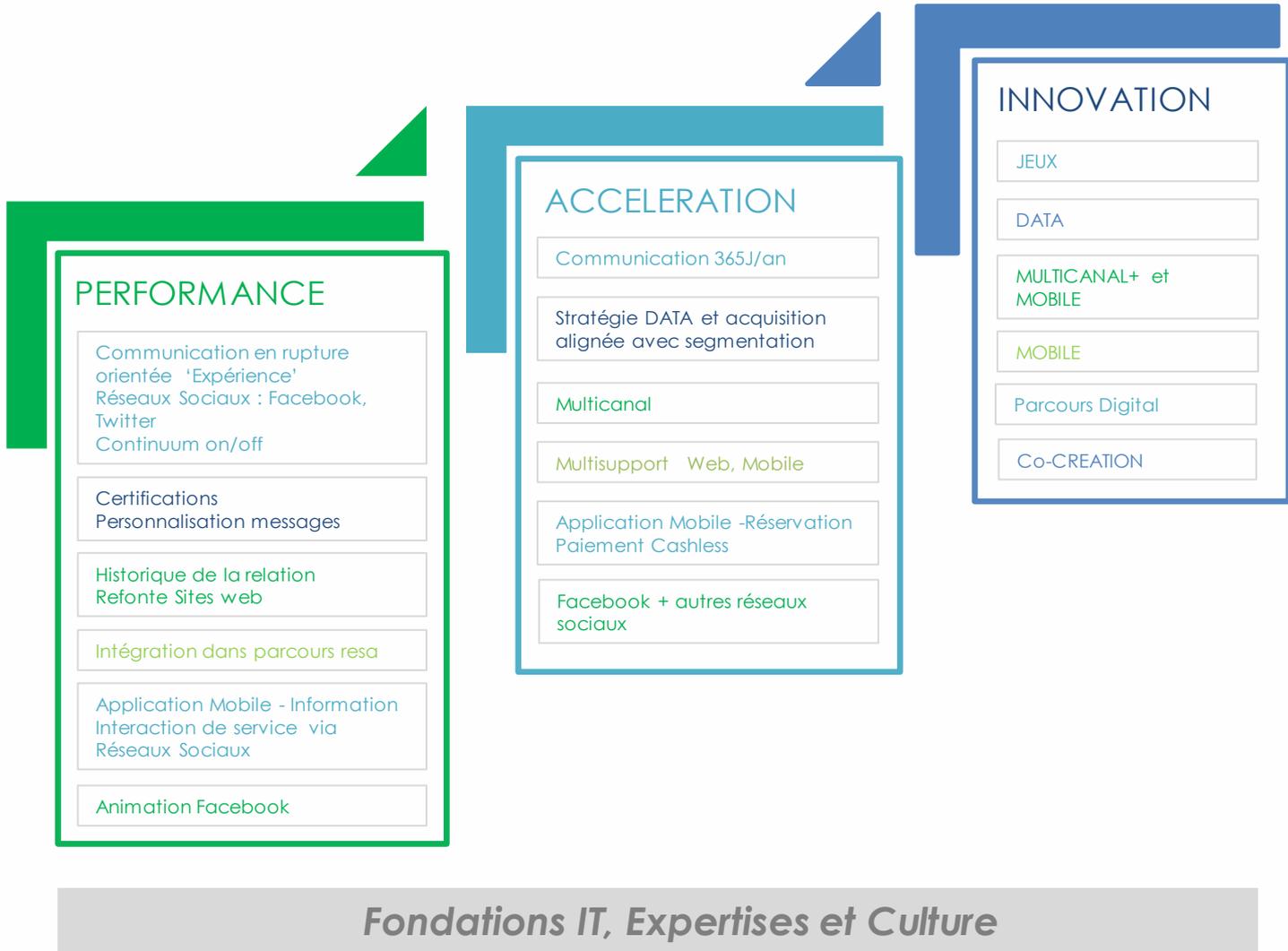
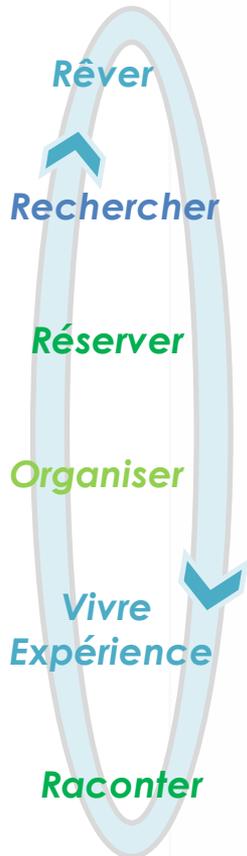
Projections à horizon 2016/17

Réduction de la charge de loyers PV, indexation comprise et hors développement de l'offre :

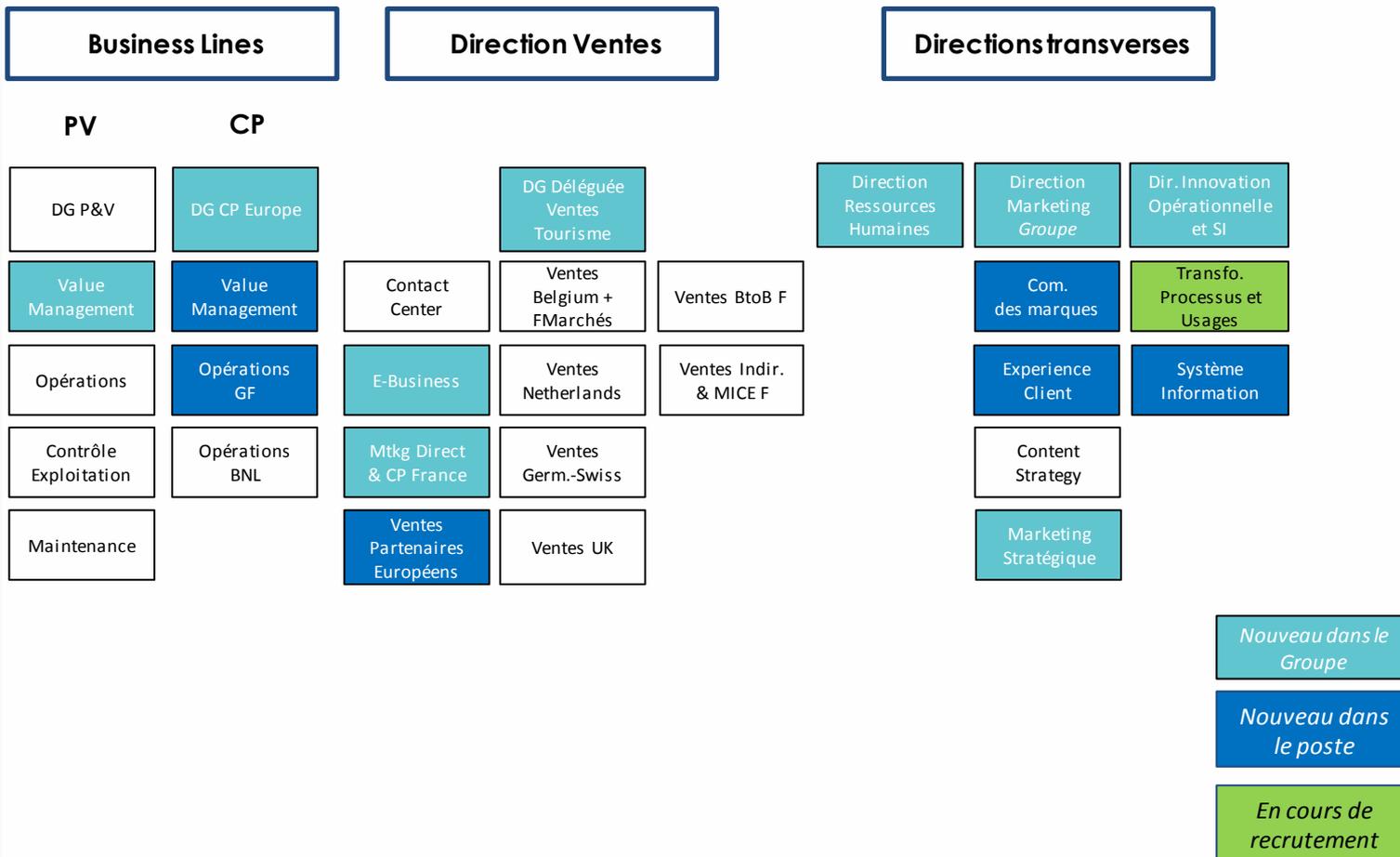


..... 25%> 80%
 % des 30 000 baux faisant l'objet d'un renouvellement depuis 2010

En 2017, moins de 10% de la masse de loyers (individuels PVTE) sera indexée sur l'ICC (vs. 65% en 2012 et 20% en 2013)

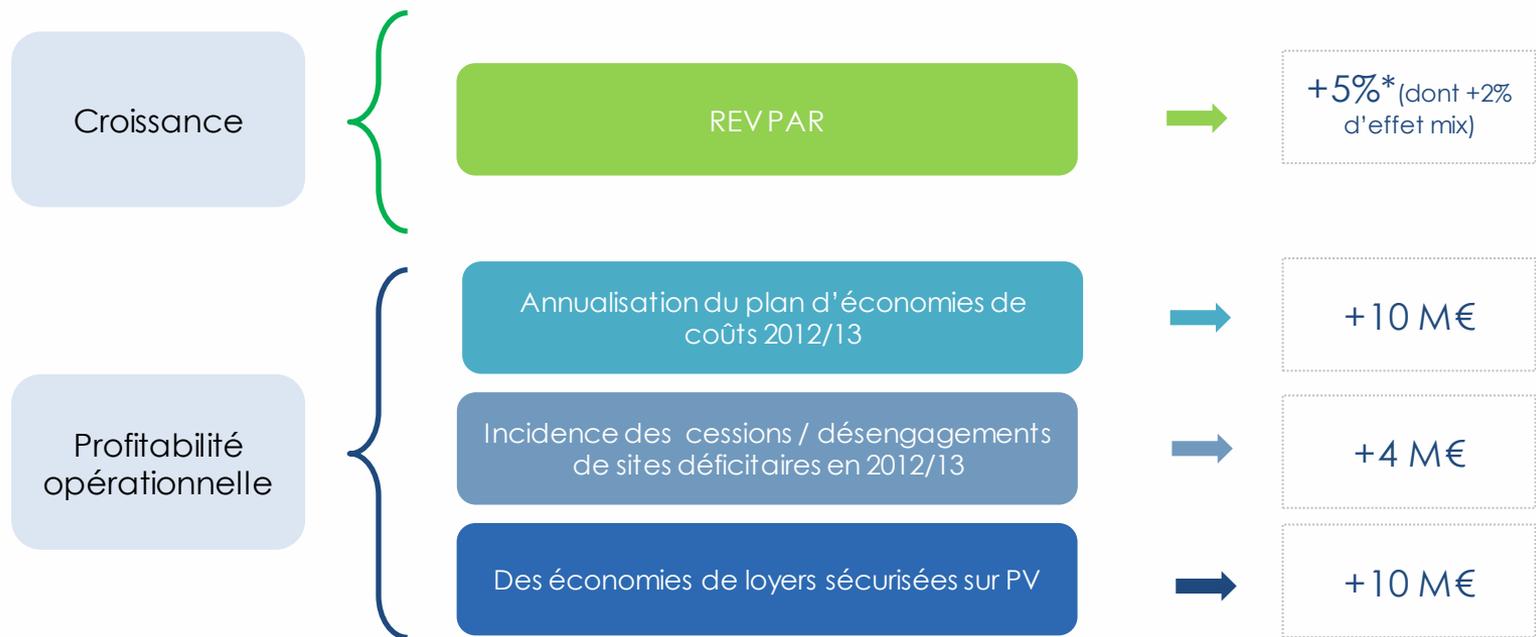


Une organisation opérationnelle renforcée pour l'exécution des plans d'action



Un plan WIN2016 en cours d'exécution

Poursuite de la progression du Résultat Opérationnel Courant du Tourisme en 2013/2014



Confirmation de l'objectif de marge opérationnelle de 5% en 2015/2016

* REVPAR consolidé des marques Pierre & Vacances, Maeva et Center Parcs

DEVELOPPEMENT IMMOBILIER

Des systèmes de financement et des modalités de gestion diversifiés

Un modèle asset-light

La commercialisation immobilière auprès d'investisseurs particuliers

- En France, rentabilité attractive (avec des dispositifs fiscaux incitatifs) sur un placement « valeur refuge »
- Extension en Allemagne (Bostalsee), et en cours de montage aux Pays Bas et en Belgique

La vente en bloc de cottages CenterParcs à des investisseurs institutionnels

- 5 hameaux du CenterParcs de la Vienne vendus au cours du 2^{ème} semestre 2012/13 à des institutionnels pour un montant de 157 M€
- Accélération du rythme de commercialisation et d'encaissement des appels de fonds, permettant de réduire significativement le montant de crédits d'accompagnement

Des partenariats publics-privés

- Pour le financement des infrastructures et des équipements de loisirs

Des formules de vente innovantes

- En Allemagne, pour le CenterParcs 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)

Un développement ciblé sur des marques / marchés en croissance et contributeurs pour l'exploitation touristique



offre de proximité de courts-séjours, ouverts toute l'année, en réponse aux tendances sociétales européennes

- En France :
 - Center Parcs Vienne : 800 cottages, ouverture printemps 2015
 - Center Parcs Roybon : 1020 cottages, ouverture 2017
 - 2 Center Parcs mid-size : 400 cottages chacun, ouverture 2018
- En Allemagne :
 - Center Parcs Allgau (Allemagne) : 800 cottages, ouverture 2017



Un développement ciblé sur des marques / marchés en croissance
et contributeurs pour l'exploitation touristique



concept d'apparhotel urbain en forte croissance mondiale

- Joint venture avec ACCOR
 - résistance au ralentissement économique (tarifs environ 20% moins élevés que l'hôtellerie traditionnelle)
 - un modèle économique rentable (résultat opérationnel courant entre 10% et 15% du chiffre d'affaires)
- ⇒ un objectif de 150 résidences pour un volume d'affaires de près de 380 M€ à horizon 2016



Un développement ciblé sur des concepts innovants



concept inédit « One Planet Living »

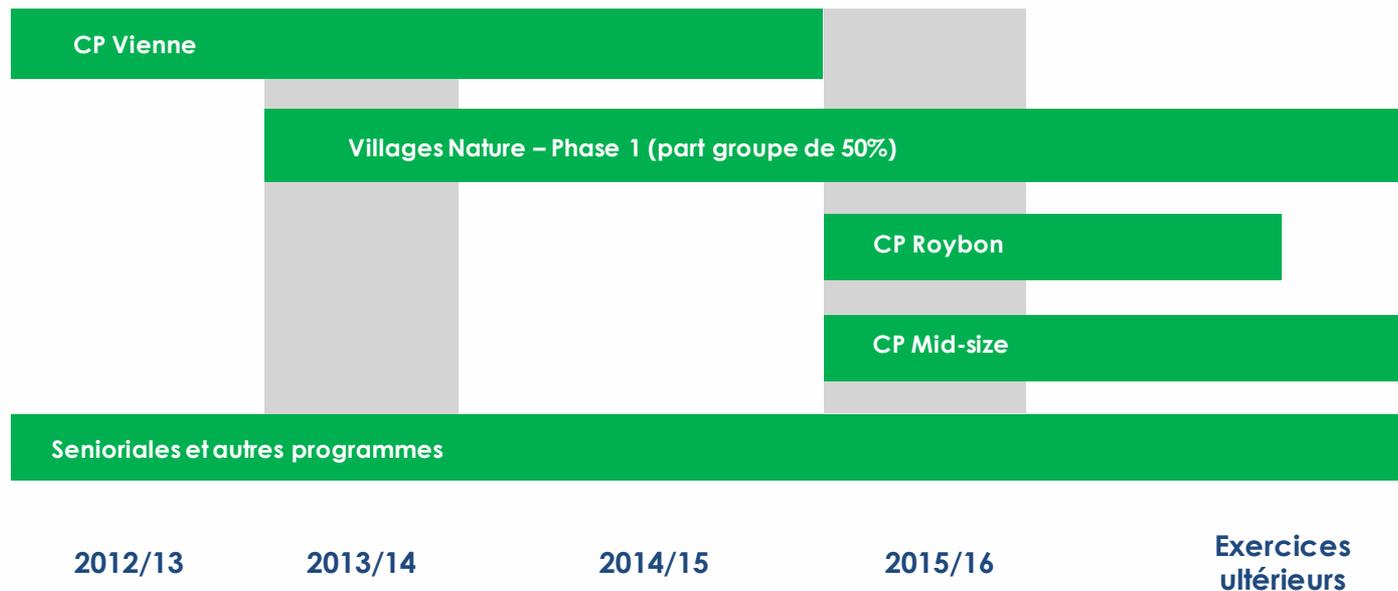
- Co-entreprise 50/50 créée par le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs et Euro Disney S.C.A.
- Site potentiel, à terme, de 500 hectares, à 6 km de Disneyland® Paris – 5 000 cottages / appartements en résidences de tourisme
- Une innovation majeure en matière de tourisme durable, fondée sur la quête d'harmonie entre l'Homme et la Nature
- Toutes les autorisations administratives délivrées et exemptes de recours
- Phase 1 : 1 730 cottages / appartements, représentant un investissement prévisionnel de plus de 700 millions d'euros
- Financement en cours de finalisation avec des institutionnels français pour une sous-tranche de 350 M€
- Ouverture prévisionnelle au public : mi-2016



Une forte visibilité sur le potentiel de chiffre d'affaires Immobilier futur

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN FORTE PROGRESSION EN 2013/14 (> 250 M€)

AU TOTAL, UN POTENTIEL DE CHIFFRES D'AFFAIRES DE 1,5 Mds D'EUROS A HORIZON 2015/16





CONCLUSION

UN PLAN WIN2016 EN COURS D'EXECUTION



DES DEVELOPPEMENTS QUI PREPARENT L'AVENIR

Un objectif de retour à la profitabilité atteint en 2012/2013

Un portefeuille de projets représentant près de 1,5 Md€ à horizon 2015/16...

Une poursuite de la croissance en 2013/2014

...sur des marques / marchés en croissance et contributeurs pour l'exploitation touristique

- Un chiffre d'affaires immobilier en forte croissance : >250 M€
- Une croissance du REVPAR touristique de 5%
- Des gains sécurisés pour 24 M€

Un objectif de marge opérationnelle courante de 5/6% confirmé à horizon 2015/2016