Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

Résultats de l'exercice 2011/2012

Objectif 2013 : Retour à la profitabilité

6 décembre 2012

Sommaire

I. Résultats de l'exercice 2011/2012

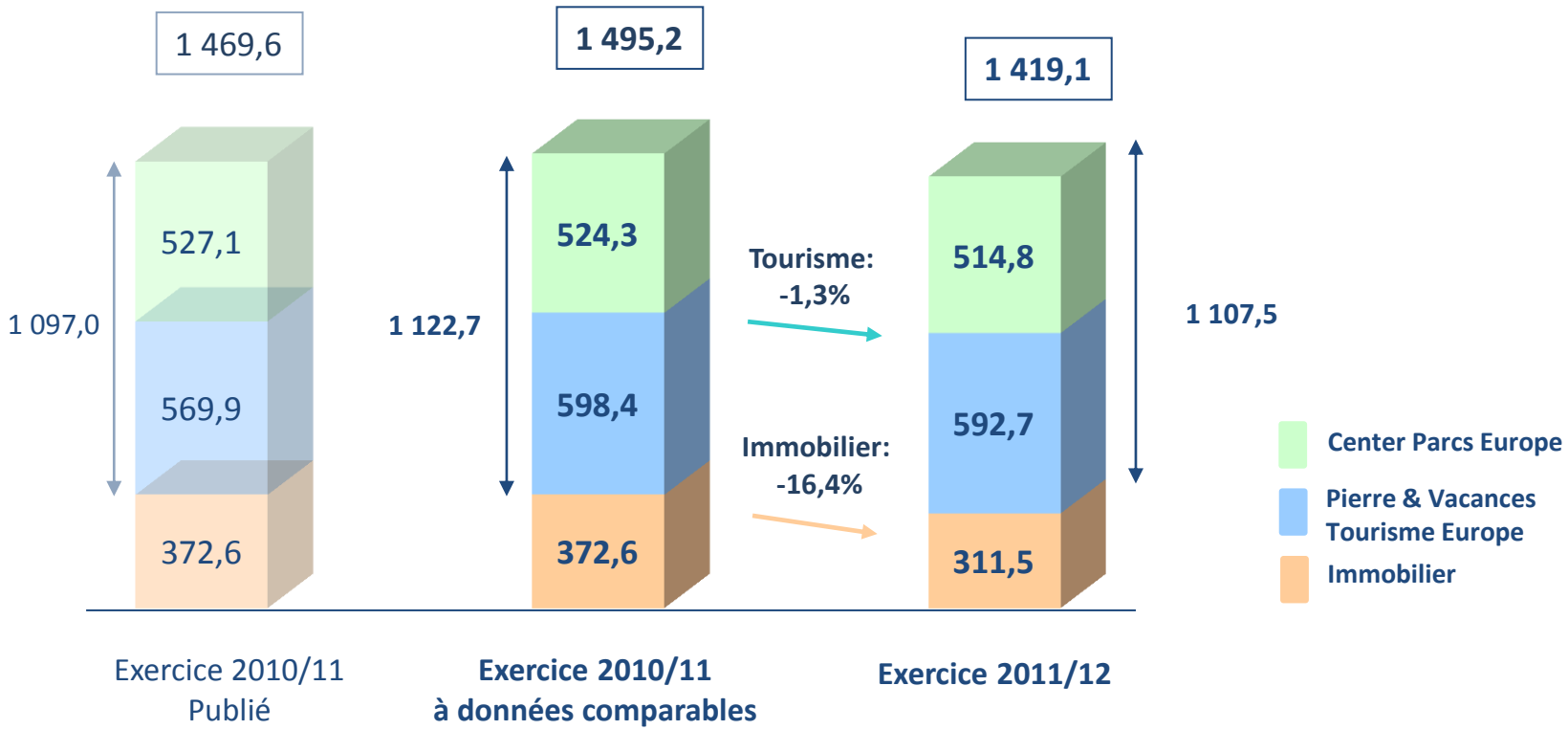
II. Objectif 2013 : retour à la profitabilité opérationnelle

III. Des potentiels importants de croissance des résultats

I. Résultats de l’exercice 2011/2012

Chiffre d'affaires de l'exercice 2011/2012

(en millions d'euros)



* A données comparables, le chiffre d'affaires est principalement retraité de l'incidence de l'acquisition de 31 résidences Citéa à compter du 1er juillet 2011

Chiffre d'affaires de l'exercice 2011/2012

TOURISME : Résistance dans un contexte de crise

Chiffre d'affaires de location : -0,3%
⇒ **PMV : +1,9%**
⇒ **nombre de nuités vendues : -2,2%**

✓ **Pierre & Vacances Tourisme Europe : +0,6%, dont +1,9% de croissance de PMV**

- bonnes performances des résidences urbaines,
- mais moindre activité des destinations mer et montagne liée à :
  - un effet offre (désengagement de l'activité hôtelière et des sites déficitaires en Italie et à la montagne)
  - de mauvaises conditions climatiques ayant affecté en juin et juillet les destinations Atlantique et Manche

✓ **Center Parcs Europe : -1,5%, dont +2,0% de croissance de PMV**

Baisse de l'activité liée aux travaux de rénovation sur :

- les villages français des Bois Francs (Normandie) et des Hauts de Bruyères (Sologne)
- 7 villages aux Pays Bas, Allemagne et Belgique, propriété de Blackstone.

IMMOBILIER : Retrait lié au phasage des programmes

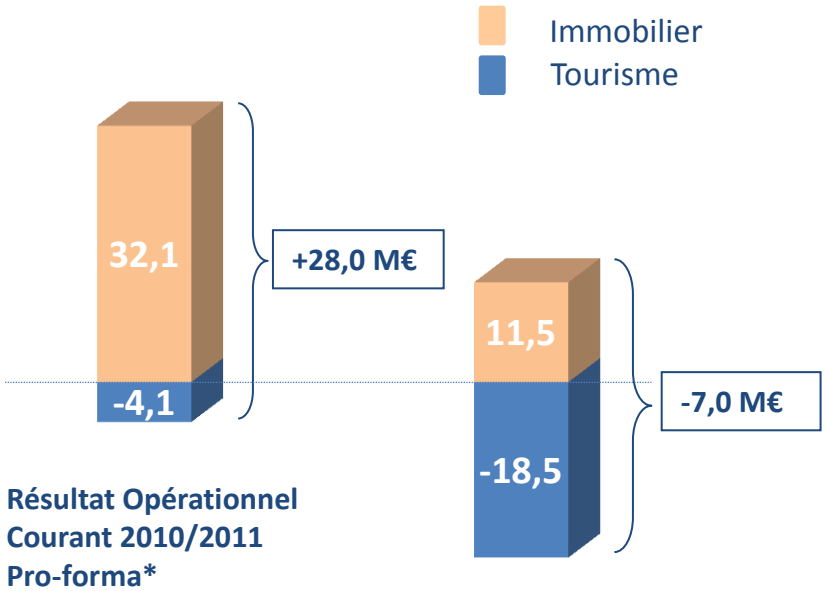
❑ **Principaux programmes contributeurs :**

(en millions d'euros)

	2011/12	2010/11
CA immobilier	**311,5**	**372,6**
dont Résidences Avoriaz	*59*	*78*
dont Rénovation CP Sologne / Normandie	*89*	*108*

Résultat opérationnel courant de l'exercice 2011/2012

(en millions d'euros)



Tourisme

- **Incidence de la baisse du chiffre d'affaires de location : -2 M€**
- **Inflation des charges estimée à -15 M€**, résultant de l'effet mécanique des indices, sur les charges de personnel et les charges de loyers notamment
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle, mais générant des **économies insuffisantes**
- **Des surcoûts résiduels** de mise en place et de déploiement de nouveaux systèmes informatiques

Immobilier

- **Diminution de 16% du chiffre d'affaires annuel,** lié au phasage des programmes immobiliers
- **Coûts complémentaires travaux Avoriaz** (réduction de la marge antérieurement dégagée sur le programme)
  => contribution négative du programme d'environ 10 M€ sur l'exercice

** Ajustement sur le résultat opérationnel courant publié de -1,3 M€ (revue des modalités d'amortissement des immobilisations)*

Résultat net de l'exercice 2011/2012

(en millions d'euros)

	Exercice 2011/12	Exercice 2010/11 Pro-forma (*)
Chiffre d'affaires	1 419,1	1 469,6
Résultat opérationnel courant	**-7,0**	**28,0**
Résultat financier Impôts	-18,3 2,6	-16,6 - 4,2
Résultat net courant part du Groupe	**-22,7**	**7,2**
Autres charges et produits opérationnels nets d'impôts (**)	-4,7	2,4
Résultat net part du Groupe	**-27,4**	**9,6**

(*) Ajustement sur le résultat opérationnel courant publié de -1,3 M€ (revue des modalités d'amortissement des immobilisations), soit -0,9 M€ net d'impôts.

(**) dont 4,1 M€ de coûts de restructuration nets en 2011/2012

Tableau de flux de trésorerie de l'exercice 2011/2012

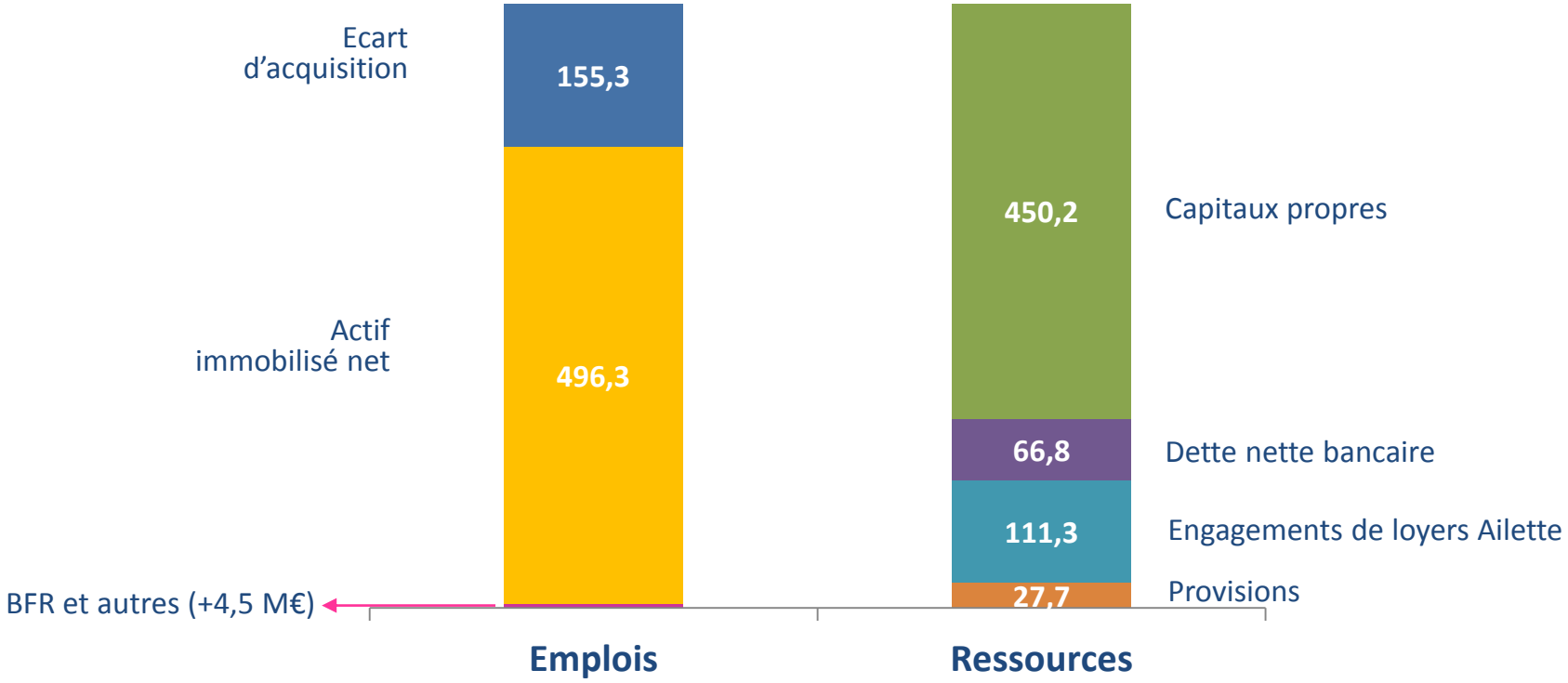
(en millions d'euros)

	2011/12	2010/11
Capacité d'autofinancement	1,6	42,7
Variation du besoin en fonds de roulement	-12,7	-32,6
Flux de trésorerie générés par l'activité	**-11,1**	**10,1**
Flux liés aux investissements	-51,6	-12,4
Dont:		
- CAPEX d'exploitation	-46,8	-33,4
- dont Aquariaz	*-12,9*	
- dont Antilles / Pont Royal	*-4,7*	
- CAPEX informatique	-5,2	-0,4
- Cession-bail informatique	-1,8	8,0
- Cession / Acquisition d'actifs	2,2	12,3
Acquisition/cession d'actions propres	-5,2	-1,2
Dividendes versés	-6,0	-6,1
Flux de trésorerie avant remboursement d'emprunt	**-73,9**	**-9,6**

Emission d'OCEANEs	0	112,3
Variation des autres emprunts et dettes financières diverses	-30,9	-26,2
Variation de la trésorerie	**-104,8**	**76,5**

Bilan simplifié au 30 septembre 2012

(En millions d'euros)



Une structure financière solide

- **Un ratio “dette bancaire nette (*) / fonds propres” limité : 14,8 %**

- **Des ressources de trésorerie sécurisées :**
  - Une dette corporate refinancée, à échéance juin 2015
  - Un emprunt obligataire (OCEANE) émis en février 2011 (115 M€), à échéance octobre 2015

(*) endettement financier net retraité des engagements de loyers sur les équipements du Center Parcs de l’Ailette

II. Objectif 2013 : retour à la profitabilité opérationnelle

Les constats

❑ **Un contexte économique de crise**

- ✓ Poursuite de la crise financière et économique européenne
- ✓ Intensification des plans de rigueur dans tous les pays européens
- ✓ Croissance faible ou récession

❑ **Une dégradation des résultats du Groupe en 2012, le plan de transformation ayant dégagé sur l'exercice moins d'économies qu'escompté.**

Nécessité pour le Groupe d'améliorer les performances commerciales et de réduire les coûts avec pour objectif le retour à la rentabilité opérationnelle dès 2012/2013

Trois axes majeurs :

1. **Adapter le plan d'actions commercial au contexte**
2. **Réduire les coûts de siège et d'exploitation**
3. **Diminuer la charge des loyers**

Adapter le plan d'actions commercial au contexte

❑ Une offre touristique adaptée aux demandes des clientèles européennes

- **L'offre du n° 1 européen en quantité et en qualité des résidences de tourisme :**
  - 4 types de produits dans 8 pays européens
    - ⇨ résidences, domaines «all weather», villages clubs, résidences urbaines
    - ⇨ à la mer, la montagne, la campagne et en ville

  Au total, 50 000 appartements et maisons, soit 230 000 lits
  - Des marques à forte notoriété, en particulier Pierre & Vacances et Center Parcs

- **Une offre flexible :**
  - Une gamme complète d'activités et de services à la carte
    - ⇨ adaptabilité budgétaire pour les clients, principalement des familles

- **Une offre de proximité :**
  - 95% des clients arrivent en voiture sur nos sites
    - ⇨ formule de vacances économique
    - ⇨ pas d'exposition aux risques géopolitiques et climatiques

Adapter le plan d'actions commercial au contexte

1. Rationalisation des parcs PV/Maeva

❑ **Transfert de 40 résidences Maeva sous marque Pierre & Vacances**

- ✓ 18 nouvelles destinations pour la marque Pierre & Vacances
- ✓ économies de coûts (support, A&P,…)
- ✓ objectif de croissance du chiffre d'affaires : + 10% sur 2012/13

2. Une politique tarifaire adaptée aux nouveaux comportements des consommateurs

❑ **Repositionnement tarifaire en fonction des saisons, des marques et des régions / destinations**

❑ **Simplification des grilles de prix :**

- ✓ Passage de 12 à 6 saisons tarifaires pour la marque PV
- ✓ Revue des prix d'appels sur les périodes de basse saison
- ✓ Simplification des positionnements tarifaires entre les typologies

❑ **Renforcement de la politique Early Booking :**

- ✓ Un seul early booking commun à toutes les marques :
  - ➢ PV : -15% pour une semaine, -30% pour 2 semaines et plus
  - ➢ CP : -20% au BNG, early booking « tactique » pour la France
- ✓ Anticipation de la date de lancement et prolongation de l'offre

Adapter le plan d'actions commercial au contexte

3. Adaptation de la stratégie de distribution

❑ Distribution France :

- ✓ **Amélioration de l'outil de réservation** (simplification du parcours client)
- ✓ **Optimisation de nos structures locales pour augmenter les ventes sites PV** : objectif de + 8% en 2012/13
- ✓ **Retrouver du volume avec des tarifs attractifs et simplifiés sur :**
  - ➢ les groupes loisirs
  - ➢ les séminaires
  - ➢ les Comités d'Entreprise

❑ Distribution à l'international pour la marque PV :

- ✓ **Focus sur des partenaires stratégiques on-line par pays**
- ✓ **Amélioration de la connectivité avec les sites des partenaires**
- ✓ **Mise en marché mieux travaillée**
  - ➢ Concentration sur villages clubs et sites résidences clés
  - ➢ Choix des typologies d'appartements optimisé

Adapter le plan d'actions commercial au contexte

4. Investissements produits

- **Rénovation importante du parc existant depuis 2 ans :**
  - ✓ 45 M€ sur 736 cottages Center Parcs en Sologne et en Normandie en 2010/11 et 2011/12 (financement par la promotion immobilière)
  - ✓ 30 M€ sur les 7 villages Center Parcs détenus par Blackstone au BNG en 2011/12 (financement par le propriétaire)
  - ✓ 14,5 M€ sur le village Center Parcs d'Eemhof aux Pays-Bas en 2010/11 (financement par le propriétaire)
  - ✓ 8 M€ sur PV aux Antilles (subventions locales incluses)
- **Enrichissement de l'offre :**
  - ✓ L'Aquariaz à Avoriaz
  - ✓ Spa à Arc 1950
  - ✓ Nouveaux toboggans dans les Center Parcs,
  - ✓ Vallée des loisirs à Pont Royal
  - ✓ Refonte des clubs enfants dans les villages clubs PV…
- **Développement des partenariats,** notamment dans le domaine de la restauration (Elior : Paul, Carrefour Market…)

Adapter le plan d'actions commercial au contexte

5. Optimisation de l'offre

❑ **Développement d'une offre ciblée sur des marques / marchés porteurs**

- ✓ Ouverture de Center Parcs Bostalsee en Allemagne :
  - 350 cottages en juin 2013
  - 150 cottages en septembre 2013
- ✓ Extension du Domaine Center Parcs des Trois Forêts (Moselle) :
  - 107 cottages en juin 2012
- ✓ Résidences PV à Avoriaz :
  - 276 appartements supplémentaires en 2012/13
- ✓ Développement des résidences Adagio en France et à l'international
  - Cologne et Liverpool en 2012/13
- ✓ Nouvelles résidences PV en Espagne
  - 400 appartements en 2012/13

❑ **Désengagements sur des activités / marchés non rentables :**

- ✓ Hôtels Latitudes : cession du dernier hôtel en avril 2012
- ✓ En Italie : désengagement du village PV de Cala Rossa en Sardaigne

Tendances hiver 2013

❑ **Sur le premier trimestre de l'exercice (Octobre à Décembre) :**

✓ Un niveau de réservations à date globalement comparable à celui de l'exercice précédent.

❑ **Sur le deuxième trimestre de l'exercice (Janvier à Mars) :**

✓ **Pierre & Vacances Tourisme Europe** (près de 55 % du chiffre d'affaires réservé à date) :

- Des bonnes performances sur la montagne et les résidences urbaines se traduisant par une croissance du chiffre d'affaires réservé à date.

✓ **Center Parcs Europe** (environ 30% du chiffre d'affaires réservé à date)

- Une croissance des réservations à date, plus particulièrement sur les clientèles néerlandaises et allemandes

Réduire les coûts de siège et d'exploitation

Compte tenu de l'impact insuffisant des économies générées lors de l'exercice 2011/2012, le Groupe a décidé la mise en œuvre d'un plan vigoureux de réduction de coûts pour générer des économies pérennes de 35 M€, dont 25 M€ sur l'exercice 2012/2013

Réduire les coûts de siège et d'exploitation

Une diminution de 15% des coûts de siège, principalement :

- Immobilier :
  - ✓ Optimisation des organisations commerciales et de maitrise d'ouvrage
- Fonctions back-office :
  - ✓ IT : réduction des coûts liés à la finalisation de gros projets ,
  - ✓ Finance, RH, Juridique…: centralisation et rationalisation des fonctions
- Tourisme :
  - ✓ 2 pôles opérationnels : PV / CP
  - ✓ 1 direction commerciale commune

Une diminution de 4% des coûts d'exploitation des sites liée essentiellement à :

- la réduction des fonctions back-office sur sites
- la rationalisation des périodes d'ouverture sur les sites saisonniers (résidences mer en hiver et sites montagne sur la période estivale) : **=> gains de productivité**
- l'optimisation des ratios d'exploitation par marques

⇒ Projet en cours de discussion avec les partenaires sociaux concernant 195 personnes en France et en Europe (soit 2,6% des effectifs globaux du Groupe)

⇒ Non renouvellement de CDD et d'intérimaires, gestion rigoureuse des évolutions salariales et gel des recrutements

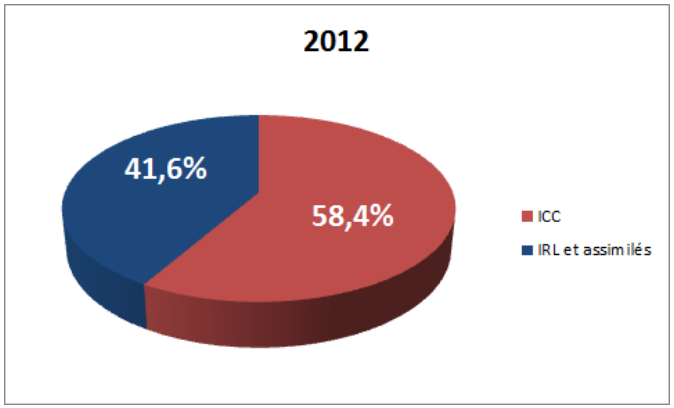
Diminuer la charge des loyers

❑ Indexation des loyers – données de base :

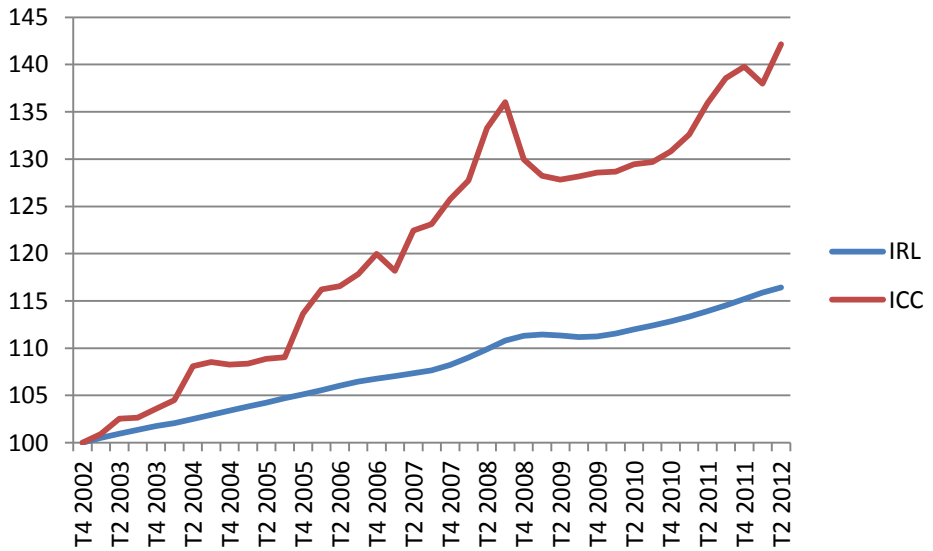
- ✓ Loyers en numéraire versés par le Groupe à ses propriétaires particuliers : près de 200 M€ au 30.09.2012 (plus de 85% sur le pôle Pierre & Vacances Tourisme Europe)
- ✓ Indexation de la majorité des loyers aux particuliers sur l'Indice du Coût de la Construction.
  - Evolution de l'ICC de +40% sur 10 ans
  - Evolution de l'inflation de +20% sur 10 ans

⇒ **Effet « ciseau » ayant pesé lourdement sur le résultat opérationnel du pôle Pierre & Vacances Tourisme Europe**

Répartition des loyers versés aux particuliers par type d'indexation au 30.09.2012



Comparaison évolution ICC / IRL (Base 100)*



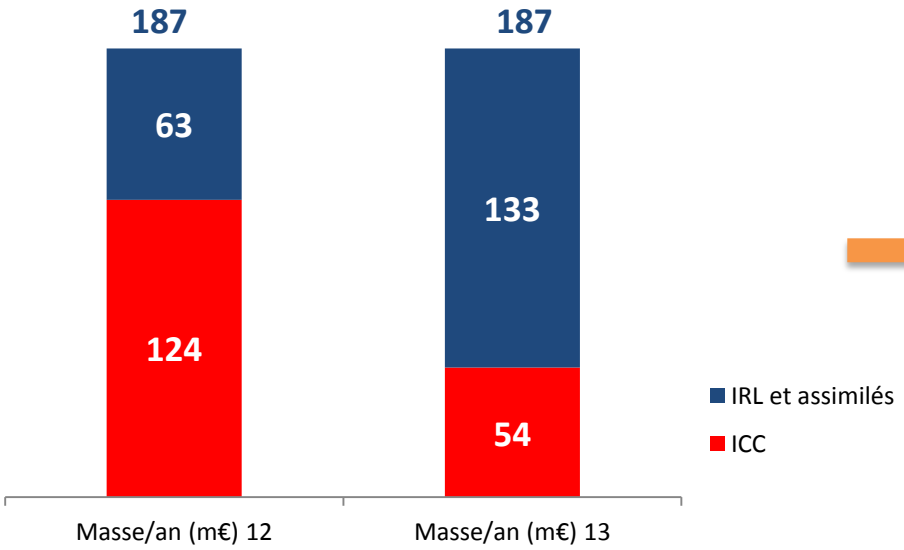
** Source INSEE : ICC (Indice du Coût de la Construction) et IRL (Indice de Référence de Loyers)*

Diminuer la charge des loyers

Dès 2013 :

❑ **Changement d'indice de référence sur 75%* des baux PV (de l'ICC à l'IRL)** pour assurer une cohérence entre l'évolution des performances touristiques et celle des loyers :

Evolution 12/13 de la répartition des indices (base loyer 2012)
(en millions d'euros)



Gain de 1,5 M€ sur l'indexation dès 2012/13

❑ **Des économies de 8 M€ sur l'exercice 2012/2013 (hors variation indicielle) suite à des actions renforcées dans le cadre de renouvellement des baux (cf. slide p 26)**

** Estimation en fonction des retours actuels sur propositions PV*

Conclusion

Un retour à la rentabilité opérationnelle en 2012/2013

⇒ **Une croissance du chiffre d'affaires touristique soutenue par un plan d'actions commercial**

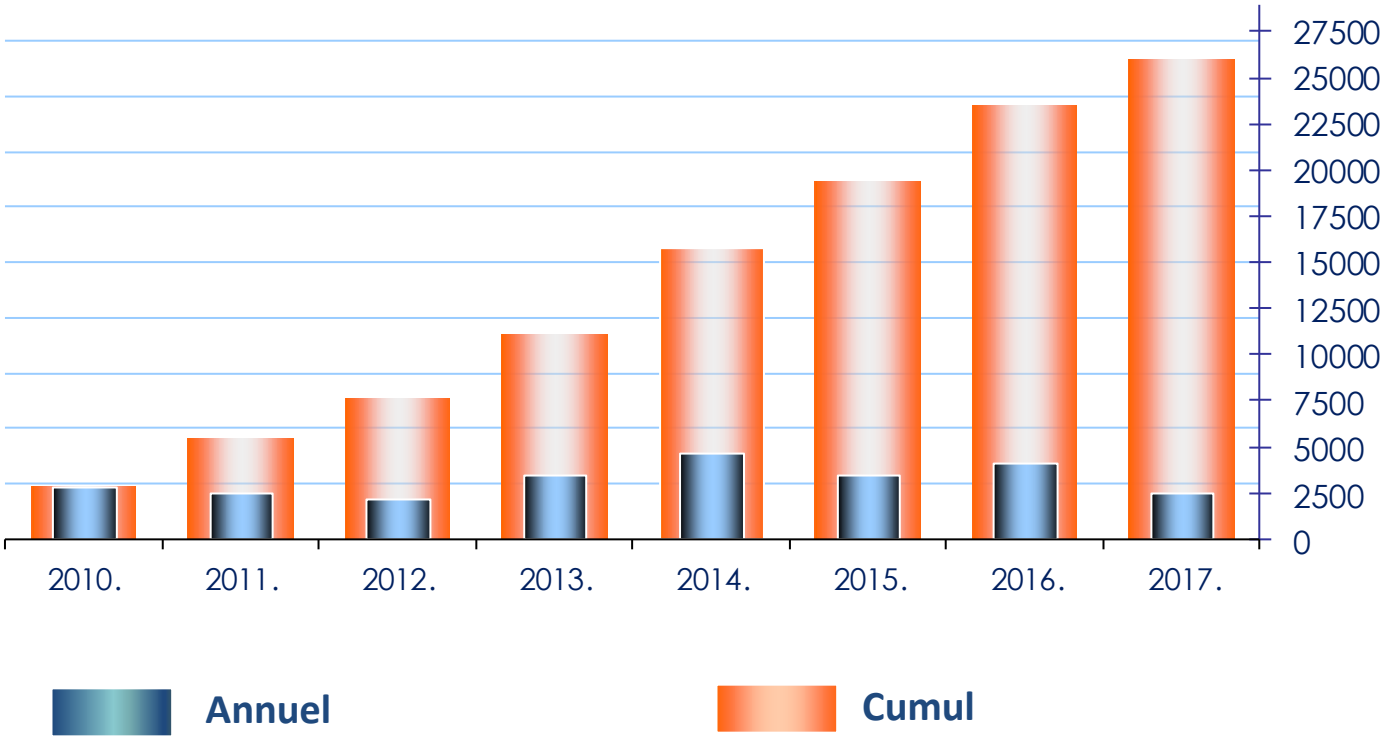
⇒ **Réduction de coûts de 33 M€ :**

- **Réduction des coûts opérationnels de 25 M€ en 2012/2013, sur un montant total de 35 M€**
- **Réduction des loyers de 8 M€**

III. Des potentiels importants de croissance des résultats

Intensification du plan de réduction des loyers

- Entre 2010 et 2017, plus de 85% des 30 000 baux individuels auront été renouvelés :



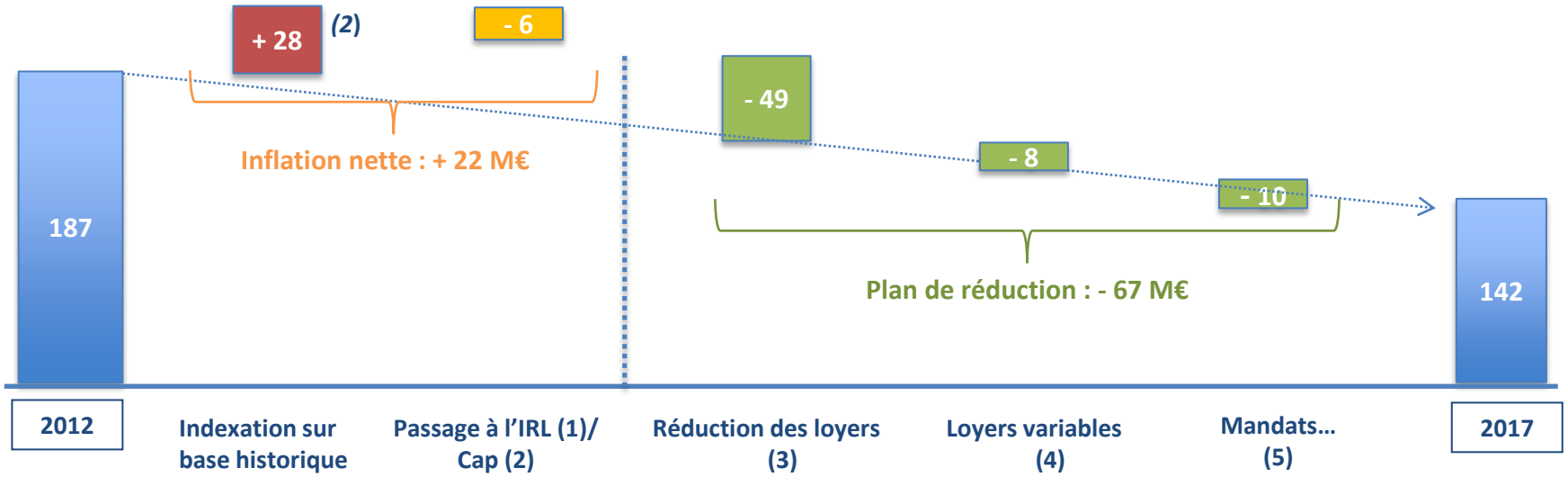
- Sur la période, 18 000 appartements rénovés pour un montant total de 180 M€ financés par leurs propriétaires

Intensification du plan de réduction des loyers

❑ Principales mesures :

1. Dès 2013, changement d'indice de référence sur 75%* des baux PV (de l'ICC à l'IRL)
2. Plafonnement de l'indexation à 2% lors de renouvellements de baux et pour tout nouveau contrat
   => **En 2017, près de 85% des loyers versés aux particuliers seront plafonnés**
3. Réduction des loyers en numéraire, en fonction des résidences
4. Introduction de loyers variables
5. Cas particuliers : exploitation en mandat, sans engagement de loyers, pour 28 sites

⇒ **De 2012 à 2017, la charge de loyer sera réduite de 45 M€, indexation comprise (1) :**
✓ **5 M€ en 2012/13**
✓ **10 M€ / an à partir de 2013/14** *(hors développement de l'offre)*



(1) hypothèse d'évolution de l'IRL de 2% par an
(2) Calculé sur la base d'un taux historique moyen d'évolution de l'ICC à 3,3% et de l'IRL à 2%

Le développement en France et à l'international

Complémentairement aux mesures visant à la rentabilité des activités touristiques, le Groupe intensifie son développement en France, en Espagne et au Maroc, avec un double objectif :

- **Elargir son parc touristique**
- **Accroître ses marges immobilières**

Un développement immobilier à potentiel élevé

- **Un développement ciblé :**
  - sur des marques / marchés en croissance : Center Parcs, Adagio
  - sur des concepts innovants : Villages Nature

- **Des systèmes de financements diversifiés :**
  - En France, commercialisation immobilière auprès d'investisseurs particuliers, avec le bénéfice du régime fiscal Censi-Bouvard prorogé jusqu'à fin 2016
  - Extension à l'Allemagne, aux Pays Bas et à la Belgique de la vente immobilière aux particuliers de cottages Center Parcs
  - Ventes « en bloc » de cottages Center Parcs en France auprès d'institutionnels au travers de véhicules d'épargne (OPCI, …)
  - Partenariats publics-privés pour le financement des infrastructures et des équipements de loisirs (Center Parcs Vienne)

- **Des modes de gestion diversifiés :**
  - Développement par bail (en loyers fixes ou variables), par mandat de gestion (Espagne, Maroc) ou en franchise (Adagio)

❑ **Vienne** : 800 cottages à horizon printemps 2015

- Financement des équipements de loisirs par une SEM à majorité départementale (135 M€)
- Cottages vendus partie à des particuliers, partie à des institutionnels :

✓ en cours de finalisation : 95 M€ HT auprès de 3 investisseurs institutionnels (340 cottages)

✓ négociations et prospections en cours : 40 M€ HT (150 cottages)

❑ **Roybon : 1021 cottages à horizon 2016**

- Validation du PLU et du permis de construire par la Cour Administrative d'Appel de Lyon
- Pourvoi au Conseil d'Etat déposé cet été par les opposants en cours d'examen de recevabilité

❑ **Les Trois Forêts :**

- Extension du domaine existant avec 107 cottages complémentaires livrés en juin 2012
- Extension supplémentaire de 59 cottages en 2013/14
- Potentiel d'extension supplémentaire de 179 cottages

Développement des Center Parcs en Allemagne

❑ **Bostalsee (Sarre) : 500 cottages livrés en 2013**

- Financement des équipements de loisirs par une SEM publique
- Commercialisation des cottages en cours auprès d'investisseurs particuliers : plus de 200 réservations à date
- Ouverture prévue en juillet 2013 avec 350 cottages, et 150 complémentaires en septembre 2013.

❑ **Allgau (Badenwürttemberg) : 800 cottages à horizon 2016**

- Recherche en cours de financements institutionnels

Développement des résidences urbaines

❑ Les résidences urbaines en Europe, avec les marques Adagio et Adagio Access

✓ **Joint Venture avec ACCOR (50%)**

✓ **N°1 sur le marché aparthotels français et européen**

✓ **2 marques complémentaires :**

adagio city aparthotel

adagio city aparthotel access

✓ **88 résidences à date**

✓ **Développements significatifs prévus d'ici à 2015 :**

- en prises à bail : 11 sites supplémentaires, dont 4 en loyers fixes et 7 en loyers variables
- en mandats : 3 sites supplémentaires,
- en franchise / master franchise : 28 sites supplémentaires

⇒ **Objectif 2015 : 130 résidences gérées (volume d'affaires : 330 M€)**

VILLAGES NATURE

- ✓ **Une co-entreprise créée à 50/50 par Euro Disney Associés S.C.A. et Pierre & Vacances – Center Parcs**
- ✓ **Une innovation majeure en matière de tourisme durable, fondée sur la quête d'harmonie entre l'Homme et la Nature**
- ✓ **Application du business model PV (Immobilier / Tourisme)**
- ✓ **Première phase :**
  - 1 730 cottages et appartements + équipements divisibles en 2 tranches, à financer partie par des particuliers, partie par des institutionnels
  - Projet de 700 millions d'euros
  - Obtention de la Déclaration d'Utilité Publique et des 5 permis de construire portant sur une première tranche de 857 hébergements et la majorité des équipements
  - Ouverture au public en avril 2016 pour la première sous-tranche

❑ **Maroc :**

- Négociations avec la Caisse des Dépôts et de Gestion du Maroc sur l'évolution, les modalités et le périmètre du partenariat

❑ **Un développement en mandat de gestion ou en loyer variable en Espagne**

- 2 600 appartements gérés en 2011/12
- Objectif de 3 000 appartements gérés en 2012/13

Conclusion

⇒ **Des fondamentaux adaptés aux évolutions sociétales et conjoncturelles, qui ont permis la résilience des activités touristiques et immobilières dans un contexte économique européen de crise,**

⇒ **Des résultats cependant en retrait, nécessitant un plan vigoureux de réduction de coûts et d'actions commerciales avec pour objectif le retour à la rentabilité opérationnelle dès 2012/2013,**

⇒ **Des potentiels importants de croissance des résultats, grâce notamment à une intensification du plan de réduction des loyers et une poursuite du développement en France, en Allemagne, en Espagne et au Maroc avec des modes de financement et de gestion diversifiés.**