GLOBALRESORTS

Une offre améliorée, un projet ambitieux pour renouer avec la croissance du Club Med

ANDREA C. BONOMI

Industrial Advisor to Global Resorts SAS

- **Global Resorts et ses partenaires stratégiques, réhaussent leur offre pour le Club Med à 24.0 € par action et 25.35 € par OCEANEs**

- **+14,3% au dessus de l'offre initiale à 21 € / actions (30 juin 2014, il y a 5 mois) en cohérence avec la stratégie à long terme de Global Resorts pour développer le Club Med, créant de la valeur pour l'entreprise, ses équipes et ses partenaires**

- **Global Resorts et ses partenaires sont des investisseurs avec une approche opérationnelle.**
Une approche industrielle et une expertise dans le secteur du tourisme en Europe et à travers le monde

I. Un projet industriel ambitieux pour le développement à long terme du Club Med

UNE OFFRE À 24 € PAR ACTION CLUB MED, +2.1% AU DESSUS DE L'OFFRE DE GAILLON INVEST II, DONNANT UNE OPPORTUNITÉ DE LIQUIDITÉ AUX ACTIONNAIRES DU CLUB MED

UNE OFFRE AMELIOREE, ACCOMPAGNÉE D'UN PLAN AMBITIEUX, EN COHÉRENCE AVEC LE PROJET ANNONCE EN JUIN 2014

UNE OFFRE PORTÉE PAR GLOBAL RESORTS SAS, AVEC L'APPUI DE PROFESSIONNELS DU TOURISME DISPOSANT D'UNE EXPÉRIENCE MONDIALE RICHE ET SOLIDE DANS L'HÔTELLERIE ET RENFORCÉE PAR KKR

150 M€(1) D'INVESTISSEMENTS SUPPLÉMENTAIRES AU-DELÀ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DU CLUB MED GRÂCE À UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOUPLE

UN ENGAGEMENT FERME, ASSOCIÉ À UNE AMBITION FORTE :
ASSEOIR LE LEADERSHIP DU CLUB MED ET GARANTIR LES INVESTISSEMENTS POUR ENFIN LUI DONNER LES MOYENS DE RESTAURER SA PERFORMANCE

Notes : (1) Investissements additionnels par rapport au plan du management d'octobre 2013, tel que présenté dans la note d'information Global Resorts approuvée par l'AMF le 12 août 2014

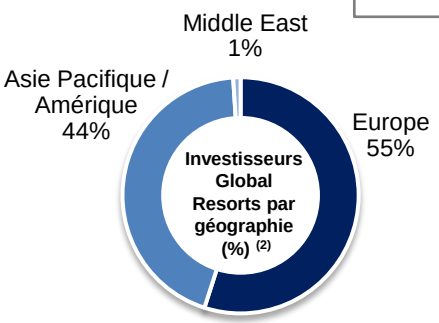
II. Global Resorts, un partenariat qui s’est renforcé depuis l’offre initiale

Evolution du consortium Global Resorts depuis l'offre initiale

Investindustrial
et autres investisseurs

KKR

Sol Kerzner	
GP Investments	BHG
Management de PortAventura(1)	PortAventura



GLOBAL RESORTS

Club Med

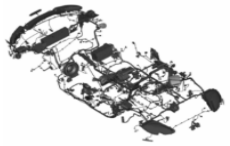
- **Global Resorts est indirectement contrôlé par la société d'investissement Investindustrial**

- **Pour ce projet, Global Resorts a fait appel à plusieurs experts internationaux du tourisme :**
  - **Serge Trigano** : ancien PDG de Club Med, fondateur et PDG de la chaîne d'hôtels Mama Shelter
  - **Sol Kerzner :** entrepreneur sud-africain fondateur de nombreux groupes hôteliers de renommée internationale, notamment *Atlantis* (15 000 lits) et *One&Only* (3 000 lits)
  - **GP Investments :** propriétaire d'une des 1ères chaînes d'hôtels au Brésil *Brazil Hospitality Group* (25 000 lits)
  - **Le Management de PortAventura :** management du 2ème plus grand resort d'Europe (7 300 lits)

- **La société de capital investissement KKR, déjà partenaire minoritaire d'Investindustrial dans PortAventura entre autres, a rejoint le consortium Global Resorts pour soutenir le développement à long terme du leader mondial du tourisme « all inclusive » au fort héritage culturel français**

Notes : (1) Dans cette opération, le management de PortAventura est uniquement associé au capital et n'interviendra pas dans la gestion quotidienne du Club Méditerranée / (2) Les pourcentages sont approximatifs étant assujettis au taux d'acceptation et au montant final investi par chacun des participants

Une réussite reposant sur des partenariats et des investissements de long terme

Exemples d'investissements	Partenariats industriels, financiers et de licence			
ASTON MARTIN	DAIMLER	V8 Engine Supply	Electrical / Electronics Architecture Supply 	Un plan d'investissement en 2013 avec 600 M€ prévus pour les 5 prochaines années
PortAventura European Destination Resort	Ferrari LAND PortAventura Barcelona	CIRQUE DU SOLEIL KOOZA PortAventura	KKR	300 M€ investis depuis 2009 dans les hôtels et les nouvelles attractions + 110 M€ d'investissements sur les 3 prochaines années pour construire le parc Ferrari Land
DUCATI	AMG	TUDOR TUMI xerox		250 M€ investis en 6 ans pour créer et développer plus de 20 modèles

Investir pour préparer l'avenir et développer les entreprises

Expertise sectorielle d'Investindustrial et KKR dans la gestion de groupes hoteliers

- Investindustrial a investi dans PortAventura en 2009, une période très difficile pour l'Espagne, et a su exécuter un programme de transformation réussi en élargissant l'offre de services, en recentrant la stratégie commerciale et en améliorant l'efficacité opérationnelle
- Partenariat stratégique fructueux avec KKR (qui détient 49,9% du capital du groupe), tout en investissant dans la croissance à long terme de la société

Hôtel Caribe : 1 794 lits

Hôtel El Paso : 1 773 lits

All inclusive

Centre de conférences
Capacité de 4 000 personnes / 14000 m ²

Hôtel PortAventura : 1 772 lits

Hôtel Gold River : 2 028 lits

3 parcours de Golf

Beach Club

Capacité totale à venir de ~ 16 500 lits

4 millions de visites par an et 102 nationalités

Jusqu'à 6 nouveaux hôtels programmés (9 000 lits)

Depuis juin 2014, Investindustrial a renforcé sa présence en France, dans le tourisme et dans des marques fortes à vocation mondiale

juillet 2014

Acquisition de CCP Composites (ex filiale de Total, 100%)

Société du groupe Total, CCP Composites est spécialisée dans la production (résines polyester insaturé, gelcoats, vinylester et autres dérivés) et la distribution de produits et services pour l'industrie des composites. Ses produits servent à fabriquer des articles très divers comme des coques de bateau, des panneaux réfrigérants, des piscines ou des bacs de douche.
L'entreprise emploie 800 salariés répartis sur 26 sites dans le monde (France, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis, Canada, Brésil, Malaisie, Corée du Sud et Australie).
En 2013, le chiffre d'affaires de CCP Composites s'élève à 560 millions de dollars.

Investindustrial Misssion:

To consolidate the worldwide leadership of Polynt (already owned by Investindustrial since 2008) in the polyester resins industry

septembre 2014

Acquisition de Flos (80%)

Flos est une entreprise mondiale fondée en 1962 offrant une large gamme de produits et de systèmes dans le secteur de l'éclairage résidentiel et architectural. Leurs créations sont rapidement devenues des icônes mondiales du design et font même partie des collections de certains des plus grands musées d'art et de design au monde, including le Museum of Modern Art et le Metropolitan Museum of Art à New York et le Centre Pompidou à Paris. Les relations de longue date qu'entretient l'entreprise avec des designers de renommée mondiale, tels que les frères Castiglioni, Philippe Starck, les frères Bouroullec, Ron Gilad et bien d'autres, sont la signature de l'entreprise. L'entreprise est présente dans le monde entier grâce à des showrooms et des boutiques à Milan, Rome, Paris, New York, Tokyo, Hong Kong, Singapour, Lyon, Amsterdam, Copenhague, Oslo et Stockholm.

Investindustrial Misssion:

To support the company in consolidating its international presence while increasing the brand s global recognition

novembre 2014

Acquisition de Goldcar (80%)

Fondée en 1985 et basée à Alicante (Espagne), Goldcar gère une flotte de plus de 32 000 véhicules, et est le premier loueur de voitures de loisirs en Europe du Sud, avec une forte présence a travers 53 offices en Espagne, au Portugal, en Italie et à Malte. La société opère principalement dans le segment des loisirs.

Investindustrial Misssion:

To develop the leading, affordable and leisure focused car rental company across the entire Mediterranean region

Investindustrial s'engage à soutenir les entreprises de son portefeuille pour qu'elles deviennent des leaders mondiaux sur leur segment et croit fermement à la croissance future du marché du tourisme

III. Le Club Med doit renouer avec une croissance rentable et réaffirmer sa puissance de marque mondiale

Le Club Méditerranée aujourd'hui (1/2)

Une société qui possède solides atouts....

- Marque phare de l'industrie du tourisme mondial, inventrice du concept "tout compris"
- Importante présence internationale : 66 villages été/hiver/mixtes répartis dans 23 pays
- Plus de 23 000 GOs/GEs[1], fidèles à plus de 90%
- Une base de clients réguliers d'environ 1,2 million de GMs, familiale à 70%
- La culture du divertissement dans l'ADN de Club Méditerranée
- Un héritage culturel français fort
- Une longue histoire de développement à l'étranger
- Un solide réseau de distribution en direct

Note : (1) 23 289 salaries présents au moins une fois au cours de l'année 2013 – 12 865 collaborateurs en équivalent temps pleins en 2013

Le Club Méditerranée aujourd'hui (2/2)

...mais dont les résultats ne reflètent pas la qualité du travail et l'engagement des équipes sur le terrain

- **Une succession de plans stratégiques non atteints**
- **Basculement des villages 3T vers les 4/5T, réduisant d'autant l'offre Club Med pour la clientèle historique**
- **Sous-investissement dans les villages entrainant une dégradation de l'image du Club vis-à-vis des clients et rendant les conditions de travail plus difficiles pour les collaborateurs**
- **Vente d'actifs immobiliers engendrant des loyers très élevés, qui impactent la rentabilité du groupe et son développement**
- **Pas de stratégie de distribution multi-canal**
- **Déséquilibre de l'expansion internationale (Asie, Europe, Amériques)**
- **Délaissement de la France**

Dégradation continue des performances depuis les années 2000

	2001	2014	VARIATION '01-'14
CHIFFRE D'AFFAIRES VILLAGES[1] (M€)	1 663	1 376	(-17%)
NOMBRE TOTAL DE VILLAGES	121	66	(-45%)
NOMBRE TOTAL DE VILLAGES EN FRANCE	26	21	(-19%)
NOMBRE TOTAL DE CLIENTS (EN MILLIERS)	1 782	1 231	(-31%)
NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN FRANCE (EN MILLIERS)	758	448	(-41%)
POIDS DES CLIENTS EN FRANCE (%)	43%	36%	(700bps)
INVESTISSEMENTS DANS LES VILLAGES (M€)	107	68	(-36%)
VALEUR NETTE DU PARC IMMOBILIER (M€)	777	443[2]	(-43%)

Source : Société

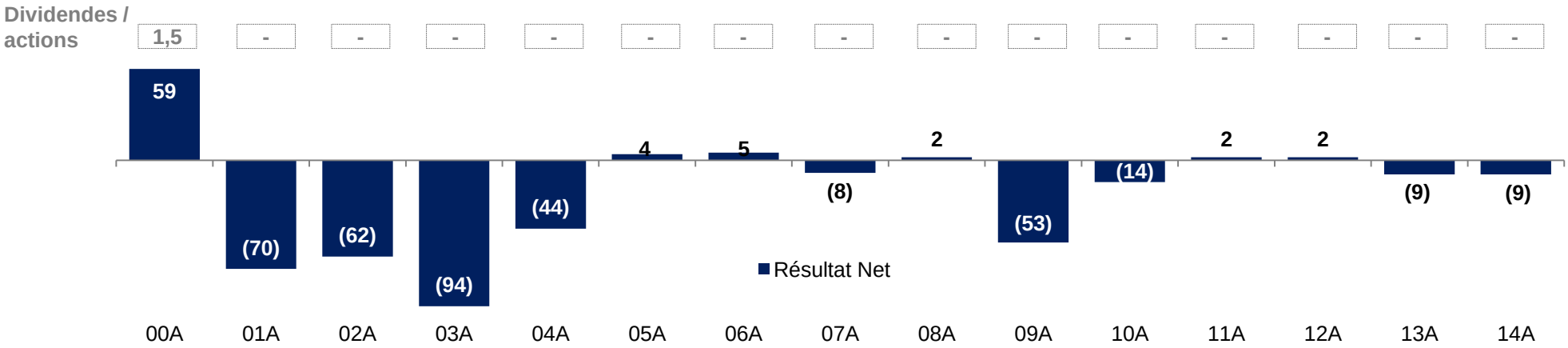
Notes : (1) Le chiffre d'affaire du groupe en 2001 est de 2 022 M€, dont le chiffre d'affaire village pour 1 663 M€, le chiffre d'affaire «tour operating» (Jet Tours) pour 280 M€ et du CA Club Med Gym égal à 42 M€. En 2014, le chiffre d'affaire du groupe est de 1 381 M€ dont le chiffre d'affaire village pour 1 376 M€ et 5 M€ de promotions immobilières

(2) Chiffre 2013

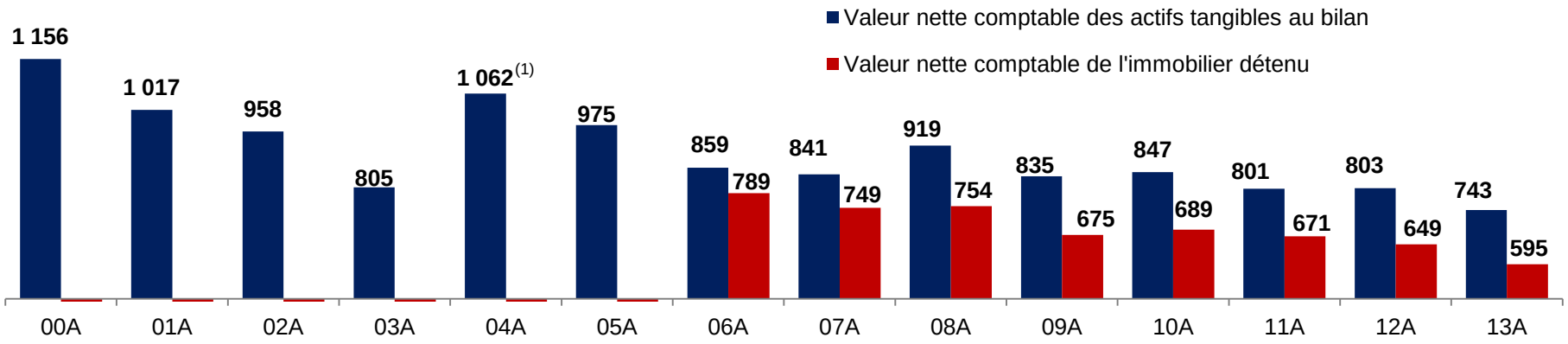
Une performance financière décevante

Depuis octobre 2000, l'entreprise n'a plus versé de dividendes et a cumulé 348 M€ de pertes
Depuis 2006, un portefeuille immobilier réduit d'environ 200 M€

Résultat net et dividendes (M€)



Valeur nette comptable (M€)

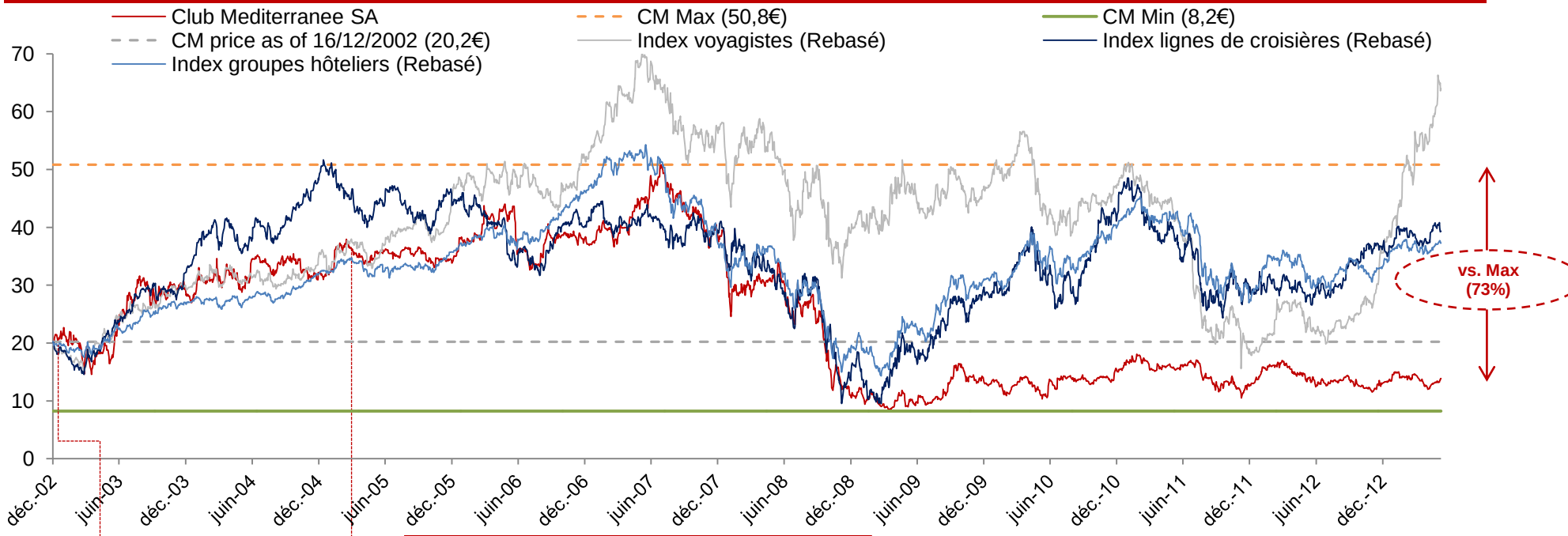


Source: Société
Note : (1) Nouvelles normes comptables en 2004 (IAS 32/39 c)

Une faible performance boursière

Le prix de l'action a diminué de 61% (et la capitalisation boursière a perdu environ 430 M€[1]) depuis que M. Giscard d'Estaing a été nommé Président Directeur Général en mars 2005

Cours de bourse[2] jusqu'au 24/05/2013, dernier cours de bourse précédent l'offre de Gaillon Invest I (€)



16 décembre 2002
- Henri Giscard d'Estaing est nommé Directeur Général

16 mars 2005
- Henri Giscard d'Estaing est nommé Président-Directeur Général

	16/12/2002	16/03/2005
Club Méditerranée cours de bourse	**20.2€**	**35.9€**
En comparaison avec le dernier cours de bourse précédent l'offre de Gaillon Invest I (13.9€[3])	*(31.5%)*	*(61.5%)*

Dates clés
- **1997 :** Henri Giscard d'Estaing est nommé Directeur Général Adjoint, chargé des Finances du Développement et des Relations internationales
- **Oct-01 :** Henri Giscard d'Estaing est nommé Directeur Général
- **16 déc. 2002 :** Henri Giscard d'Estaing est nommé Directeur Général et remplace Philippe Bourguignon
- **16 mars 2005 :** Henri Giscard d'Estaing est nommé Président-Directeur Général

Source : *Factset*

Note : (1) incluant les émissions d'instruments convertibles (ORANE et OCEANE) / (2) L'index voyagistes utilisé est composé de Kuoni, Thomas Cook, TUI; l'index groupes hôteliers utilisé est composé de Carnival, Norwegian Cruise Line, Royal Caribbean Cruises; l'index lignes de croisières utilisé est composé de Accor, Hyatt, InterContinental, Marriott, Millennium, NH Hotels, Starwood, Pierre et Vacances / (3) Prix au 24/05/2013

…des résultats 2014 toujours pas au rendez-vous

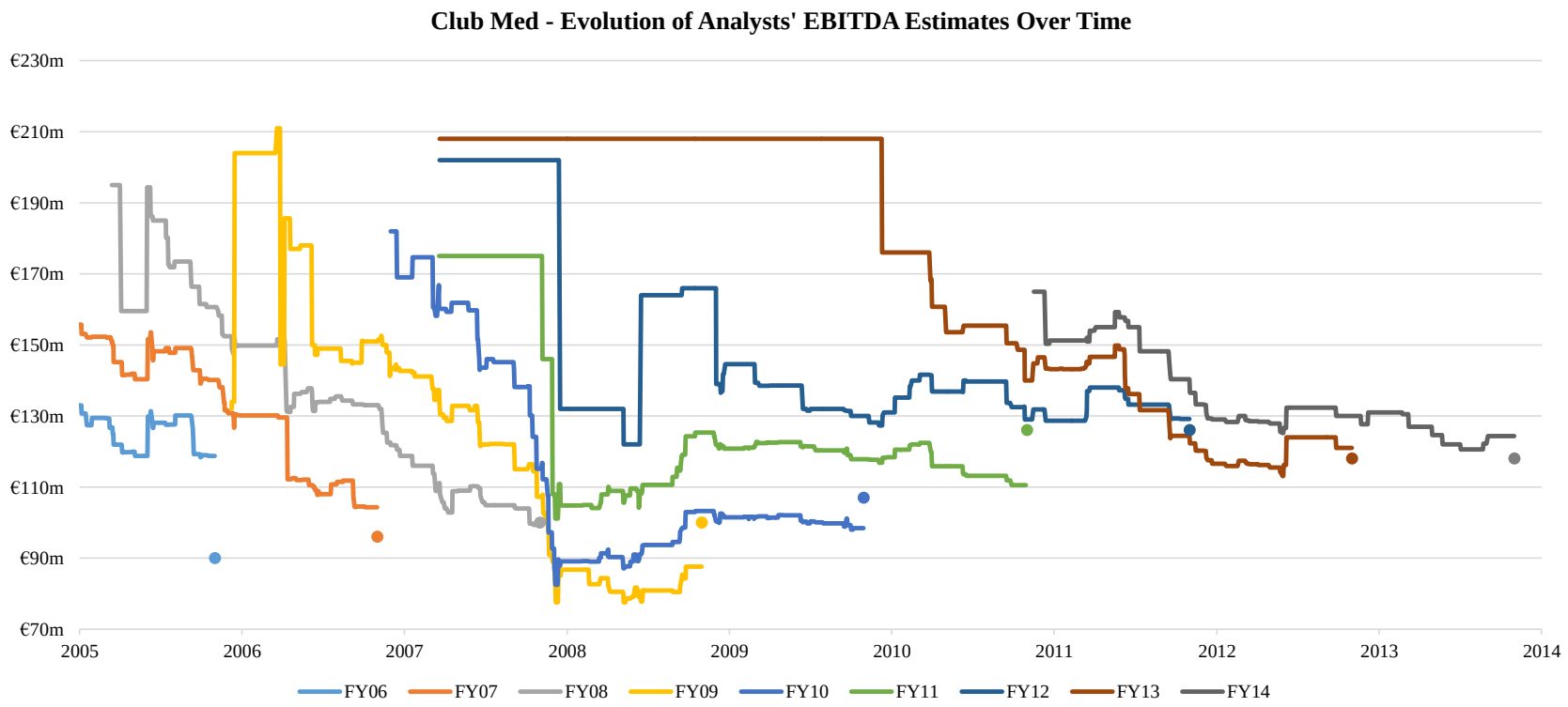
- **Les résultats 2014 sont nettement en dessous des estimations des analystes (consensus)**
  - **Le Chiffre d'affaires Groupe est 5% inférieur**
  - **L'EBITDA Village est 1% inférieur**
  - **L'EBIT consolidé est 65% inférieur**
  - **Le résultat net est inférieur de 30 M€**

- **Chaque année, les analystes révisent à la baisse leurs prévisions au fil des mois**
  - **Les résultats 2014 sont ainsi très en dessous des estimations des analystes par rapport au début de l'année**

…et des résultats constamment en dessous des consensus d'analystes

Depuis l'année fiscale 2006[1] les analystes ont chaque année revu à la baisse leurs projections d'EBITDA. L'amplitude de ces révisions atteint en moyenne environ -45%

L'EBITDA publié semble avoir été systématiquement inférieur aux estimations initiales des analystes depuis 2006



Source : *Bloomberg*
Note : (1) Pas d'information disponible avant 2005

La sous performance opérationelle et l'absence d'investissement ont généré une importante destruction de valeur pour le Club Med, ses équipes et ses actionnaires

Une autre voie existe

IV. Une nouvelle période de création de valeur pour le Club Med

Une nouvelle étape de création de valeur menée par des investisseurs engagés et de long-terme

- **Une expansion équilibrée à l'international**
- **Un programme d'investissements plus important au service du développement du Club Med**
- **Un renforcement significatif de sa présence en France**
- **Une stratégie financière qui s'inscrit dans le long terme**
- **Une politique sociale concentrée sur l'emploi et l'humain**

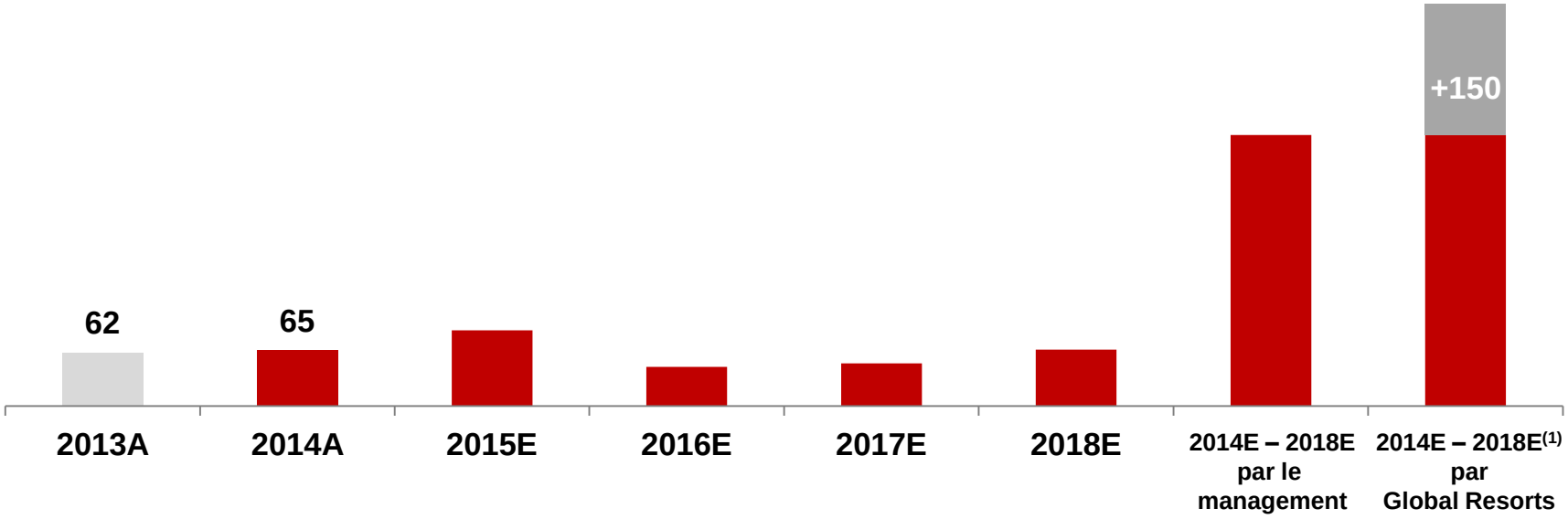
Une approche différente pour créer de la valeur, tout en respectant l'ADN du Club Med et le nécessaire dialogue social

Une expansion équilibrée à l’international

- **En ciblant trois continents stratégiques : l'Asie, l'Europe et l'Amérique**
- **En accélérant les ouvertures de villages 4 / 5 Tridents**
- **En maintenant et rénovant des villages 3 Tridents pour maintenir une offre accessible**

Un programme d'investissements plus important au service du développement de Club Med

Programme d'investissements en M€



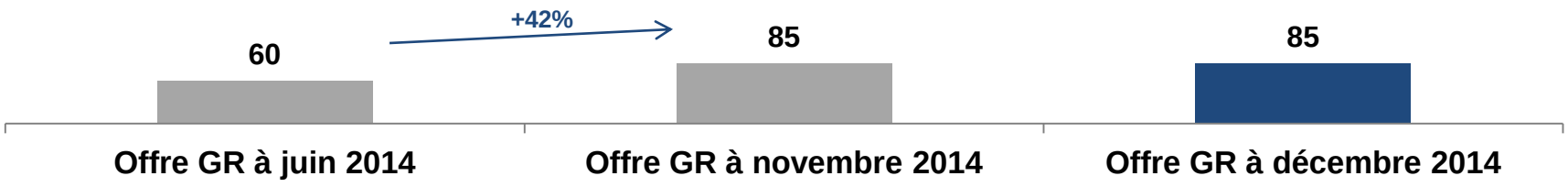
150 M€ d'investissements en plus du plan du Management

Notes : (1) Investissements additionnels par rapport au plan du management d'octobre 2013, tel que présenté dans la note d'information Global Resorts approuvée par l'AMF le 12 août 2014

Une structure de financement flexible permettant de réinvestir dans le groupe

- **162,5 M€ de facilités de crédit disponibles, dont Une ligne de crédit de 85 M€ destinée au financement d'investissements, augmentée de 25 M€ depuis juin**
- **Aucune obligation de remboursement de dette par les dividendes au niveau de Global Resorts**
- **671 M€ financés en fonds propres**

Montant de la ligne de capex (en M€)



Une structure de financement souple et un endettement limité permettant de consacrer la trésorerie générée à la croissance de l'activité

Une stratégie financière de long terme privilégiant le développement du Club Med

Une structure de financement souple, qui permet la mise en œuvre d'un plan de développement ambitieux sans avoir à céder de nouveaux actifs

En tant qu'actionnaire privé de long terme, Global Resorts n'est pas soumis à l'obligation de rentabilité immédiate exigée par les marchés financiers pour une société cotée

Le financement de l'offre Global Resorts n'impose aucune obligation de distribution de dividendes par Club Med pendant 7 ans, lui permettant d'allouer toutes ses ressources à son développement

GLOBALRESORTS

Une offre améliorée, un projet ambitieux pour renouer avec la croissance du Club Med

ANDREA C. BONOMI

Industrial Advisor to Global Resorts SAS