

# RÉSULTATS ANNUELS 2017/2018

11 décembre 2018



Compagnie des Alpes

A scenic view of a snowy mountain slope. In the foreground, a ski lift cabin is suspended from a cable. In the background, a snow groomer is working on the slope, kicking up snow. The sky is clear and blue. The overall scene is bright and sunny.

# Sommaire

- 1. Contexte et faits marquants**
- 2. Activité et résultats de l'exercice 2017/2018**
- 3. Perspectives et enjeux stratégiques**

# INDICATEURS CLES DE L'EXERCICE 2017/2018

Comparaison par rapport à l'exercice 2016/2017

## ✓ Chiffre d'affaires

**801,2 M€, +6,0%**  
vs. 2016/2017 retraité <sup>(2)</sup>  
soit +3,1% à p.c.<sup>(1)</sup>

## ✓ EBO Groupe

**218,3 M€, +5,4%**  
vs. 2016/2017 retraité <sup>(2)</sup>  
soit +4,4% à p.c.<sup>(1)</sup>

## ✓ Résultat Opérationnel

**97 M€**  
**-1,9%**  
vs. 2016/2017 retraité <sup>(2)</sup>

## ✓ RN Part du Groupe

**57,2 M€**  
**+82,6%**  
vs. 2016/2017 retraité <sup>(2)</sup>

## ✓ Capex

**186,2 M€**  
**+16,7%**  
vs. 2016/2017 retraité <sup>(2)</sup>

## ✓ Dette nette / EBO

**1,84**  
**en légère**  
**amélioration**  
vs. 2016/2017

(1) Périmètre comparable : variation calculée en comparant les données 2017/2018 publiées dont a été exclu Travelfactory (consolidé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018) aux données 2016/2017 retraitées <sup>(2)</sup> dont a été exclue l'activité de Fort Fun (cédé en avril 2017)

(2) Les données 2016/2017 retraitées correspondent aux données 2016/2017 publiées dont ont été retirés les sites de Prague et Séoul (reclassés en activités cédées ou abandonnées)

# FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

✔ **Activité en progression pour tous les métiers du Groupe**

**3<sup>ème</sup>** année  
consécutive  
de progression  
des Journées Skieurs

✔ **Stratégie volontariste d'investissement**

pour les deux métiers :  
**+27 M€**  
vs 2017

✔ **Acquisition de 73% de Travelfactory**

La Compagnie des Alpes devient le distributeur en ligne de séjours de ski  
**#1**  
en France

✔ **Cessions rapides**

de Grévin Séoul et Grévin Prague : impact direct et visible sur la rentabilité du Groupe

✔ **Jardin d'Acclimatation**

Succès de la réouverture début juin 2018, après une restructuration en profondeur

✔ **International**

Nouvelles missions de conseil à l'international et présence renforcée en Chine

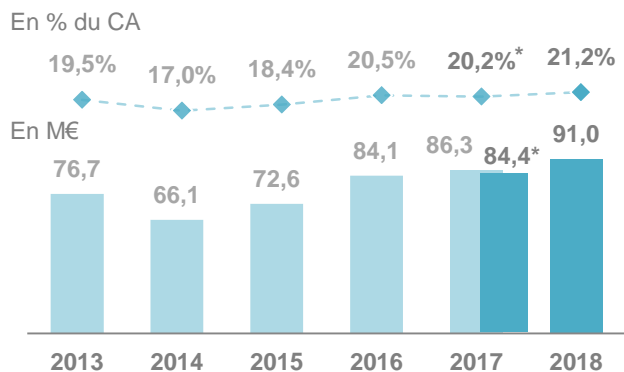
✔ **Digital**

Renforcement des dispositifs digitaux avec l'intégration de Travelfactory et la mise en commun d'outils entre nos métiers

# ACCÉLÉRATION MAÎTRISÉE DES INVESTISSEMENTS EN 2017-2018



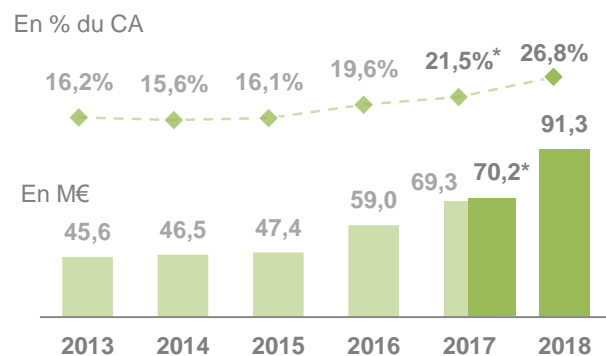
## Investissements nets Domaines skiables



\* 2017 retraité



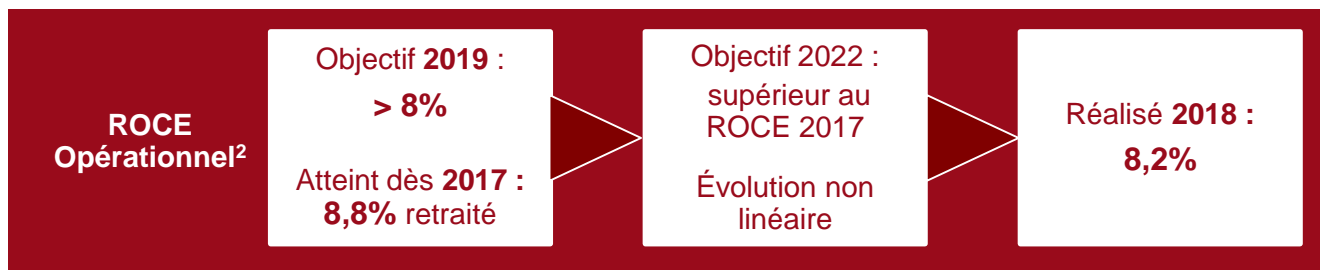
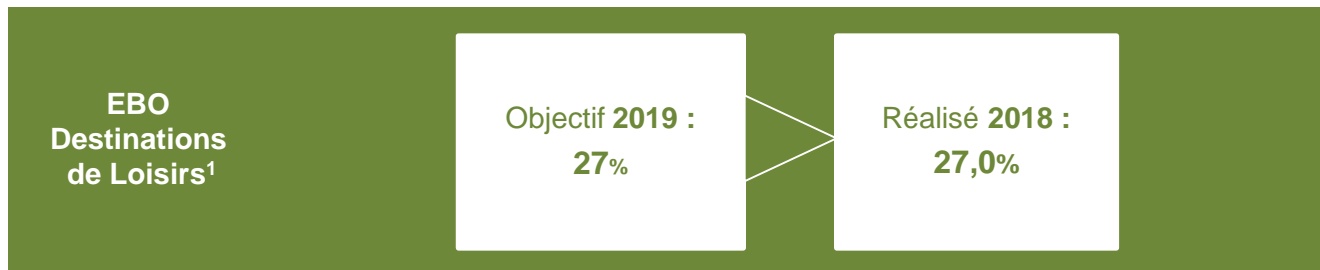
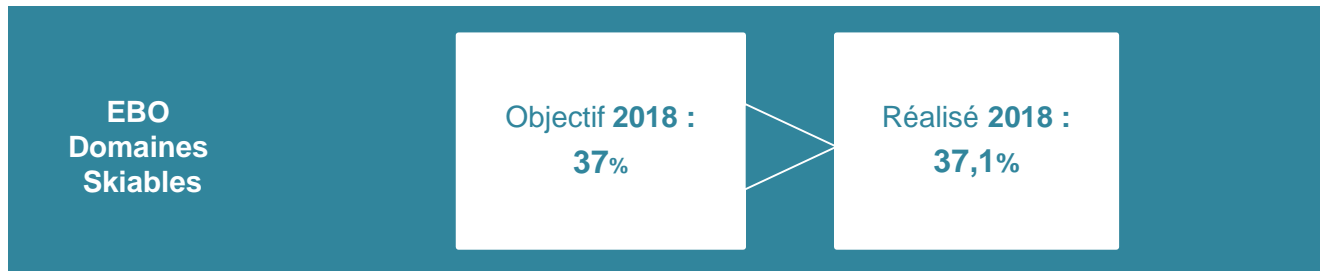
## Investissements nets Destinations de loisirs



\* 2017 retraité

**Hausse des investissements  
conforme aux indications données**

# OBJECTIFS DE RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE ATTEINTS



<sup>1</sup> Hors Futuroscope dont la performance doit être analysée au niveau du résultat opérationnel et à périmètre comparable

<sup>2</sup> ROCE Opérationnel = Somme des résultats opérationnels DL et DS après impôts / capitaux engagés hors goodwill

A scenic view of a wooden park. In the foreground, a large wooden structure with a thatched roof and a balcony is visible. A man and a child are standing on the balcony. The background is filled with lush green trees and foliage, with sunlight filtering through the leaves. The overall atmosphere is peaceful and natural.

# Activité et résultats de l'année

1. Présentation par business unit
2. Point sur la structure financière

# DOMAINES SKIABLES

## 3<sup>ème</sup> année consécutive d'augmentation des JS



Rappel des ambitions	Nos réalisations 2018	Impacts
<p>Améliorer, en permanence l'offre de ski et enrichir l'expérience client sur nos domaines skiables</p>	<p><b>Investissements structurants et/ou d'attractivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agrandissement du domaine : aménagement de la Combe de Coulouvrier (1 TSD6 et 2 nouvelles pistes aménagées - Samoëns)</li><li>▪ Redynamisation d'un espace : réaménagement de la Vallée de l'Arc (TSD6 Pré-Saint-Esprit et son usine à neige – Les Arcs)</li><li>▪ Modernisation du parcours : TSD6 des Crozats (La Plagne)</li><li>▪ Amélioration de la fluidité : TSD Rocher-Blanc (Serre-Chevalier)</li><li>▪ Accès au domaine facilité : fin du projet Solaise (Val d'Isère)</li></ul> <p><b>Digitalisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amélioration des applications et services connectés (Yuge, Val Digital, Datalake)</li><li>▪ Test sur expérience (bracelet Touch'n GO, contrôle d'accès / mobile)</li></ul> <p><b>Initiatives locales et pilotes</b> pour enrichir l'expérience clients : FriendlyMénuires, Over The Moon (La Plagne), Moutain Kart (Serre-Chevalier, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Catalyseur d'initiatives pour l'écosystème (Club Med, lits chauds, ...)</li><li>• 480 M€ d'investissements entre 2012/13 et 2017/18</li><li>• Revenu par JS : +2,5% en moyenne de 2012/13 à 2017/18</li></ul>
<p>Sécuriser l'activité dans la durée</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Investissements de désensibilisation aux aléas climatiques (total de 33 M€ sur la période 2015/16 à 2017/18)</li><li>▪ Sécurisation de DSP structurantes (Serre-Chevalier après Méribel, Les Menuires et Morillon en 2017)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de 35% de couverture de neige de culture (vs. 27% en 2012)</li><li>• CA +4% à chaque saison sans neige (2015/16 et 2016/17)</li></ul>
<p>Dynamiser la distribution et les hébergements de nos destinations</p>	<p><b>Distribution : agir sur le taux d'occupation des lits</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acquisition de Travelfactory =&gt; accélération de la commercialisation B2B/B2C</li><li>▪ Réorganisation en cours du pôle Agences immobilières : leader du marché dans nos stations (25% de PdM)</li></ul> <p><b>Hébergement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rénovation de lits avec la Foncière Rénovation Montagne</li><li>▪ Contribution à la création de lits neufs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création nette de lits dans les stations CDA</li><li>• 11 500 lits en gestion par nos agences (2 600 lots)</li><li>• 4 900 lits renouvelés ou créés avec l'appui du Groupe</li></ul>



# DOMAINES SKIABLES

## Performance opérationnelle & Investissements



FY (en M€)	17/18	16/17 retraité*	Var retraité*	Var p.c.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>429,3</b>	416,9	+3,0%	+3,0%
<b>Journées-skieurs (en M)</b>	<b>13,9</b>	13,8	+0,8%	-
<b>EBO</b>	<b>159,3</b>	154,3	+3,2%	+3,2%
<i>EBO/CA</i>	<i>37,1%</i>	<i>37,0%</i>	<i>+ 10 bps</i>	<i>+ 10 bps</i>
<b>Investissements nets</b>	<b>91,0</b>	84,4	+7,9%	-
<i>I/CA</i>	<i>21,2%</i>	<i>20,2%</i>	<i>+100 bps</i>	-

- ✓ Progression du CA : 3,0%
  - Vente foncière de 2,4 M€
  - Partage de recette plus favorable cette année
  - CA RM : +2,1%
  - Revenu/JS : +1,3% et JS : +0,8%
- ✓ Progression du nombre de JS pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive
- ✓ Progression de l'EBO > à celle du CA
  - Atteinte de l'objectif de 37% de marge
  - Bonne gestion des coûts fixes malgré des conditions météo parfois extrêmes
- ✓ Hausse maîtrisée des capex, conforme aux anticipations
  - Renouvellement et extension de DSP
  - Enrichissement de l'expérience client
  - Sécurisation de l'enneigement

\* Données retraitées : les résultats des agences immobilières et de la distribution en ligne (dont notamment Alpes Ski Résa) ont été reclassés dans la BU Holdings et Supports.

\*\* Le CA RM (Remontées Mécaniques) représente 98% du CA de la division Domaines Skiabiles.

# DESTINATIONS DE LOISIRS

Chiffre d'affaires : +39% en cumul, sur 5 ans



Rappel des ambitions	Nos réalisations 2018	Impacts
Offrir des <b>expériences uniques et immersives</b> pour favoriser la revisite et conquérir de nouveaux clients	<b>Stratégie volontariste d'investissements structurants</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Projet hôtelier au parc Astérix (phase 2 sur 3)</li><li>Début de la refonte de Walibi Belgique (inauguration de la zone Exotic World)</li><li>Poursuite de la transformation de Walibi Rhône-Alpes</li><li>Parc aquatique (2<sup>nd</sup> gate) à Bellewaerde (ouverture 2019)</li><li>Expérience de réalité 5D au Futuroscope (Sébastien Loeb Xperience)</li></ul> La <b>TGS</b> client comme objectif, à chaque instant : les nouvelles attractions sont des succès et renforcent la capacités et l'attractivité des parcs	<ul style="list-style-type: none"><li>EBO x 2,7 entre 2012/13 et 2017/18</li><li>360 M€ d'investissement entre 2012/13 et 2017/18</li><li>La note de satisfaction globale (hors Futuroscope) gagne 60 bps cette année et est de 8,13/10</li></ul>
Elargir nos <b>zones de chalandise</b> et les <b>périodes d'exploitation</b>	<b>Projet hôtelier Parc Asterix</b> : capex de 55 M€ entre 2016 et 2020 <ul style="list-style-type: none"><li>3 hôtels distincts pour un total de 450 chambres dont 300 commercialisées d'ici fin 2018 (204 sur la saison), avec une stratégie commerciale propre</li></ul> <b>Événementialisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Halloween : renforcement de l'attractivité et allongement de la période</li><li>Noël (BtoB) : extension de la période et renforcement</li><li>Extension progressive des <b>horaires d'ouverture</b> (nocturnes)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>CA hôtelier : +11% en 2017/18</li><li>Fréquentation au T1 : de 1,1 M en 2013/14 à 1,7 M en 2017/18</li><li>Halloween : CA de 14 M€ en 2012/13 à 34 M€ en 2017/18</li><li>CA T1 x 2 entre 2013/14 et 2017/18</li></ul>
Dynamiser notre <b>commercialisation</b> et renforcer notre <b>connaissance client</b>	Nouvelle organisation des équipes commerciales par canaux de ventes en portage multi-parcs Renforcement des fonctions « Revenue Management » pour nos sites majeurs Construction d'un datalake destiné à accueillir les données clients des 2 métiers	<ul style="list-style-type: none"><li>CA BtoB : +10,3% en 2017/18</li><li>DPV : +2,3% en 2017/18</li><li>Individualisation de l'expérience client</li><li>Optimisation de la transformation</li><li>Connaissance client =&gt; fidélité CDA</li></ul>
Maximiser la <b>dépense par visiteur</b>	Refonte & élargissement de l'offre : restauration et boutiques Nouveaux services (visites guidées, de coulisses, retrait fin de journée dans magasins, chasses au trésor, etc...) Amélioration de l'expérience client => impact direct sur la DPV	<ul style="list-style-type: none"><li>Dépense « In Park » : +44% de 2013/14 à 2017/18</li><li>Les notes « Ambiance » progressent dans l'ensemble des parcs</li></ul>

# DESTINATIONS DE LOISIRS

## Performance opérationnelle & Investissements



FY (en M€)	17/18	16/17 retraité*	Var retraité*	Var p.c.**
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>339,9</b>	326,6	+4,1%	+4,3%
<b>Visites (en M)</b>	<b>8,83</b>	8,71	+1,3%	-
<b>EBO</b>	<b>82,0</b>	76,3	+7,4%	+5,9%
<i>EBO/CA</i>	<i>24,1%</i>	<i>23,4%</i>	<i>+ 70bps</i>	-
<b>Investissements nets</b>	<b>91,3</b>	70,2	+30,1%	-
<i>I/CA</i>	<i>26,8%</i>	<i>21,5%</i>	<i>+530 bps</i>	-

\* Données retraitées = les résultats 2016/2017 publiés dont ont été retirés les sites de Prague et Séoul (reclassés en activités abandonnées). De plus, l'activité des sites Grévin Montréal et Chaplin's World by Grévin ainsi que celle de CDA Production (auparavant comptabilisée dans l'ex BU Développement Groupe) a été reclassée dans cette BU Destinations de loisirs.

\*\* Périmètre comparable au périmètre retraité de l'exercice 2016/2017 dont est totalement exclue l'activité de Fort Fun (cédé en avril 2017).

- ✓ CA en hausse pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive, soit +39% depuis 2013
  - Les sites qui ont le plus progressé sont ceux dont les plans pluriannuels d'investissements sont le plus avancés
- ✓ Progression de la fréquentation (+1,3%) et de la DPV (+3,0%)
  - Nouveau record (à p.c.) : total de 8,83 M de visites
  - Des ventes In Park qui progressent plus vite que le CA (+44% en 5 ans)
- ✓ Hausse sensible de l'EBO
- ✓ Hausse maîtrisée des capex, conforme aux anticipations
  - Faire de certains parcs des destinations de séjours (hôtellerie)
  - Ouverture d'un parc « 2<sup>nd</sup> gate »
  - Transformation en profondeur de certains parcs

# HOLDINGS ET SUPPORTS

## Performance opérationnelle & Investissements



Suite aux reclassements, cette BU comprend Travefactory, les activités de distribution en ligne et les agences immobilières historiques de la CDA ainsi que l'activité de Conseil portée par CDA Management et CDA Beijing

FY (en M€)	17/18	17/18 hors TF	16/17 retraité*	Var retraité*	Var p.c.**
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>32,0</b>	9,2	12,4	+157,6%	-25,6%
<b>EBO</b>	<b>-22,9</b>	-23,8	-23,4	+2,2%	-1,7%
<i>EBO/CA</i>	<i>-71,6%</i>	<i>-257,7%</i>	<i>-189%</i>	<i>N/A</i>	<i>-</i>
<b>Investissements nets</b>	<b>3,9</b>	-	5,0	-21,9%	-

\* Données retraitées = l'activité 2016/2017 publié dont ont été retirés les sites de Prague et Séoul (reclassés en activités abandonnées). De plus, l'activité des sites Grévin Montréal et Chaplin's World by Grévin ainsi que celle de CDA Production (auparavant comptabilisée dans l'ex BU Développement Groupe a été reclassée dans la BU Destinations de loisirs.

\*\* Ecart essentiellement lié à une différence de méthode comptable de reconnaissance du chiffre d'affaires (marge en 2017/2018 vs. Volume d'affaires en 2016/2017) pour les activités de distribution en ligne et les agences immobilières.

- ✓ Acquisition de 73% de Travefactory, consolidé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018
- ✓ L'activité de conseil progresse de plus de 25%,
  - JDA : Contrats de prestations de services
  - Missions en Chine, Turquie, Géorgie ou Russie
- ✓ EBO s'améliore grâce à contribution positive de Travefactory sur 9 mois
  - Confirmation d'une contribution nulle de Travefactory sur 12 mois glissants
- ✓ Investissements : majoritairement liés à la mise en œuvre de projets informatiques et digitaux

# COMPTE DE RÉSULTAT

## Groupe

FY (en M€)	17/18	16/17 retraité*	Var retraité*	Var p.c
<b>CA</b>	<b>801,2</b>	755,9	+6,0%	+3,1%
<b>EBO</b>	<b>218,3</b>	207,2	+5,4%	+4,4%
<i>EBO/CA</i>	27,2%	27,4%	-20 bps	-
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>97,0</b>	98,9	-1,9%	-
Coût Endettement net	-8,2	-16,0		-
Activités abandonnées	+3,7	-24,7		-
<b>RNPG</b>	<b>57,2</b>	31,3	+82,6%	-

\* Données retraitées = l'activité 2016/2017 publié dont ont été retirés les sites de Prague et Séoul (reclassés en activités abandonnées). De plus, l'activité des sites Grévin Montréal et Chaplin's World by Grévin ainsi que celle de CDA Production (auparavant comptabilisée dans l'ex BU Développement Groupe a été reclassée dans cette BU Destinations de loisirs.

\*\* p.c. : périmètre comparable correspond à l'exercice 2016/2017 retraité dont est totalement exclue l'activité de Fort Fun (cédé en avril 2017).

- ✓ Progression de l'EBO grâce à la bonne performance des 2 métiers historiques
  - La marge d'EBO/CA est quasi stable
- ✓ Résultat opérationnel : léger tassement
  - Impact de la hausse des dotations aux amortissements
  - Celui de 2016/17 bénéficiait d'éléments non récurrents positifs (3,3 M€)
- ✓ Coût de l'endettement divisé par 2
  - Impact du refinancement de 2017
- ✓ Contribution positive des activités abandonnées (Séoul et Prague)
  - Pertes d'exploitation limitées du fait de la rapidité des cessions
  - Produit de cession
  - Se compare à perte de 24,7M€ (dont charge de dépréciation d'actifs de 18,8 M€) enregistrée en 2016/2017
- ✓ Hausse très sensible du RNPG

# CASH FLOW

## Groupe

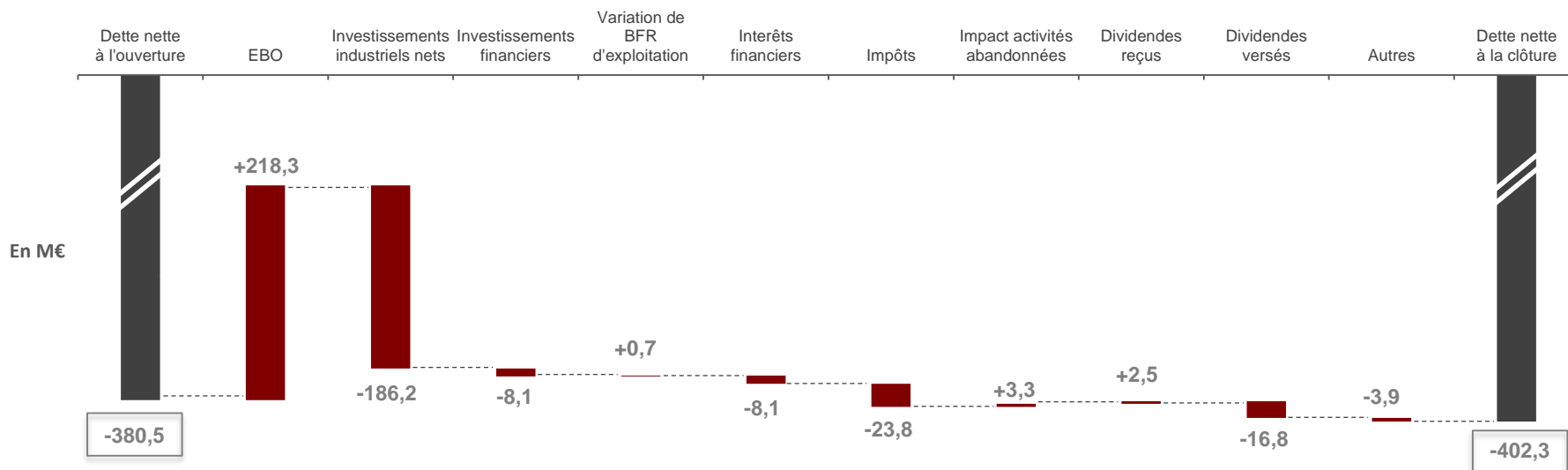
FY (en M€)	17/18	16/17 retraité	Var retraité
Capacité d'autofinancement	180,0	173,7	+3,7%
Investissements industriels nets	186,2	159,6	+16,7%
Autofinancement disponible**	-6,2	14,1	
FCF Opérationnel* et **	31,8	50,1	-18,3 M

✓ Progression de la capacité d'autofinancement

✓ Comme anticipé, hausse maîtrisée des investissements

– Augmentation de 26,6 M€

– Impact sur le FCF Opérationnel



# DETTE

## Groupe

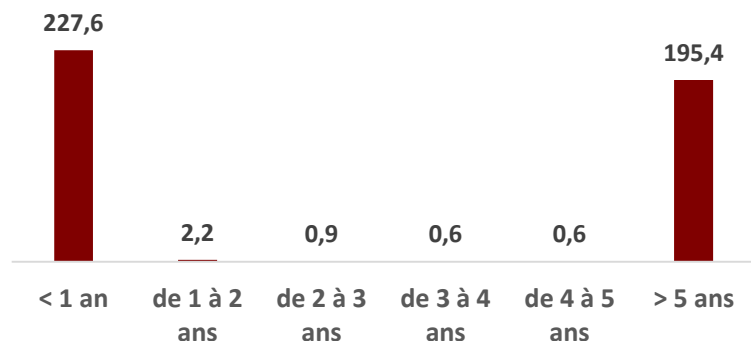
FY (en M€)	17/18	16/17	Var
<b>Dette nette</b>	<b>402,3</b>	<b>380,5</b>	<b>+5,7%</b>
<b>Dette nette / EBO</b>	<b>1,84</b>	<b>1,87</b>	

- ✓ Coût moyen de la dette : 2,17% vs 4,03% en 2016/2017
- ✓ Taux fixe / taux variable : 76% / 24%
- ✓ Refinancement de l'emprunt obligataire échu en octobre 2017
  - Maturité moyenne de la dette qui passe de 2,8 à 6,1 années\*
- ✓ Progression de la dette nette mais légère amélioration du ratio dette nette / EBO
- ✓ Dette nette / capitaux propres : 0,48%

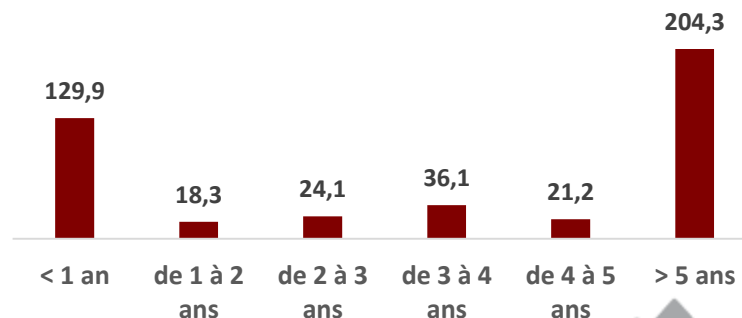
\* Hors RCF et financements bilatéraux

### Echéancier des dettes financières

En M€  
au 30 septembre 2017



En M€  
au 30 septembre 2018





# Perspectives

**1. Perspectives 2018/2019**

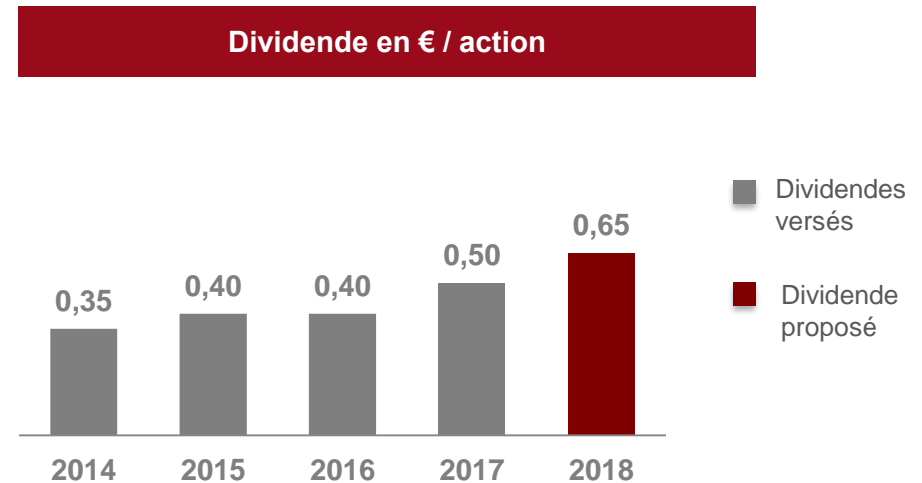
**2. Enjeux stratégiques**



# GROUPE COMPAGNIE DES ALPES

## DIVIDENDE

- ✓ Dividende proposé au titre de l'exercice 2017/2018 : **0,65€** par action
- ✓ (Soit une hausse de **30%** par rapport au dividende versé l'an dernier)
- ✓ Pay-out de **28%** du RNPG
- ✓ Niveau de dividende compatible avec une stratégie de croissance et d'investissements soutenus



# POURSUITE DE L'ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS EN 2018-2019

## Investissements nets Domaines skiables

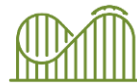


Soutenir l'excellence  
opérationnelle et  
l'enrichissement de  
l'expérience client

Capex  
2018/19

~ +10 M€  
vs 2017/18

## Investissements nets Destinations de loisirs



Soutenir la hausse de la  
fréquentation en  
renforçant l'attractivité  
et la satisfaction client

Capex  
2018/19

~ +8 M€  
vs 2017/18



Futur hôtel « Les Quais de Lutèce » au Parc Astérix



Projet « Altitude Expérience » à Tignes



Parc aquatique « Aquabel » à Bellewaerde

# RENFORCER LES DISPOSITIFS DIGITAUX POUR DEVELOPPER L'ACTIVITE ET LA TGS

## Accélérer notre maîtrise de la distribution



Initiatives de réchauffement et renouvellement des lits

Développement d'Alpes Ski Résa (ASR)

**Rachat TravelFactory puis intégration ASR**

18 500 offres de séjour  
300 stations

100 000 clients  
87M€ de volume d'affaire en 17/18

Augmentation des taux d'occupation des lits des stations françaises

Développement à l'international (UK, Benelux)

Développement des clientèles jeunes (Golden Voyages)

**Augmenter les journées-skieurs**

## Améliorer la connaissance clients pour développer l'activité grâce à une communication personnalisée



Développement de la VEL en B2C & B2B (omnicanal)

Communication réseaux sociaux / Influenceurs

**Mise en place d'un CRM B2C CDA**

Recueil de données  
Stockage dans Datalake  
Marketing automation (CRM & webmarketing)

Développement d'outils écoute et analyse parcours clients

Développement de la VEL et appli stations (omnicanal)



8,8M de visites

13,9M de Journées skieurs

Amélioration / personnalisation de l'offre

Recrutement de nouveaux clients

Fidélisation / Repeat business

Cross selling / upselling

# ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

## Poursuivre nos ambitions dans nos métiers historiques

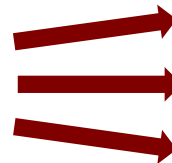
- ✓ Renforcer notre leadership dans nos deux activités en Europe
- ✓ Accélérer notre maîtrise de la distribution
- ✓ Elargir notre position sur la chaîne de valeur, notamment pour accompagner la Très Grande Satisfaction client

## Capitaliser sur nos récents succès en matière de missions de conseil et d'assistance

- ✓ Succès du Jardin d'Acclimatation après restructuration
- ✓ Pénétration de nouveaux écosystèmes porteurs : Turquie, Japon, Europe centrale/Géorgie
- ✓ Des jalons solides en Chine qui favorisent l'opportunité de partenariats industriels : Thaiwoo, Beidahu, Yanqig, Wanlong et Taicang

## Opportunités à court et moyen terme

- ✓ Extension de nos positions en Europe
- ✓ Entrée sur d'autres géographies
- ✓ Ouverture à de nouveaux métiers



**Développements en propre**

**Croissance externe**

**Partenariats industriels**

# PERSPECTIVES

## Exercice 2018/2019 et objectifs



### ✓ DOMAINES SKIABLES

- 1<sup>ères</sup> tendances de réservations positives
- Impact IFRS 15 sur reconnaissance du CA : visible au T1 mais neutre sur l'année
- Investissements annuels d'environ 100 M€
- Objectif 2019 de marge annuelle d'EBO sur CA entre 36% et 37%



### ✓ DESTINATIONS DE LOISIRS

- Après 5 années de forte croissance, consolidation de l'activité sur Halloween
- Fermeture de Grévin Paris en janvier pour rénovation du parcours clients
- Investissements annuels d'environ 100 M€
- Objectif 2019 de marge d'EBO sur CA entre 27% et 28% (hors Futuroscope)



### ✓ GROUPE

- ROCE Opérationnel en progression, mais non linéaire, sur la période 2018/2022



# QUESTIONS

A construction worker in a dark jacket and light-colored pants is working on a wooden roof structure. The worker is leaning forward, possibly inspecting or measuring the wooden planks. The roof is made of light-colored wood and has a curved shape. In the background, there are other wooden structures and a clear blue sky. The overall scene is bright and sunny.

# ANNEXES



# PROCHAINES ÉCHÉANCES DE COMMUNICATION

- ✓ 17 janvier 2019      **Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2018/2019**
- ✓ 7 mars 2019      **Assemblée Générale des Actionnaires**
- ✓ 18 avril 2019      **Chiffre d'affaires du 2<sup>ème</sup> trimestre 2018/2019**
- ✓ 21 mai 2019      **Résultats du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2018/2019**
- ✓ 18 juillet 2019      **Chiffre d'affaires du 3<sup>ème</sup> trimestre 2018/2019**
- ✓ 17 octobre 2019      **Chiffre d'affaires annuel de l'exercice 2018/2019**
- ✓ 10 décembre 2019      **Résultats annuels de l'exercice 2018/2019**



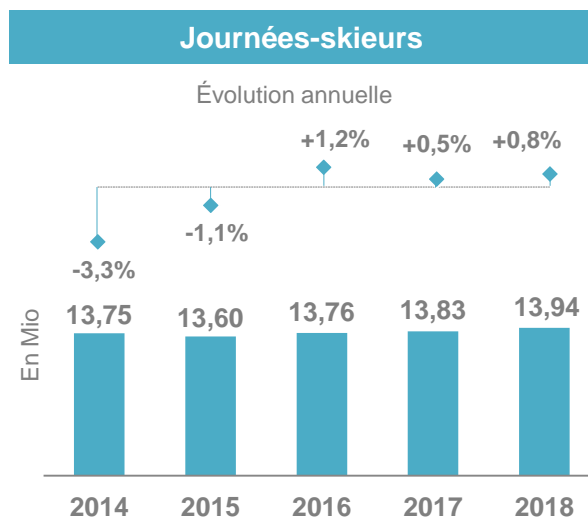
# DOMAINES SKIABLES

## Indicateurs de performance



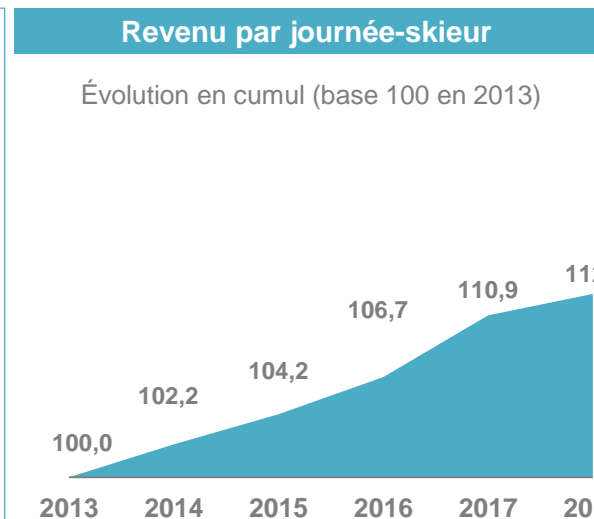
**Leviers de croissance en volume**

- ✓ Dynamique de commercialisation
- ✓ Hébergement
- ✓ Enrichissement de l'expérience station
- ✓ Amélioration de l'offre de ski



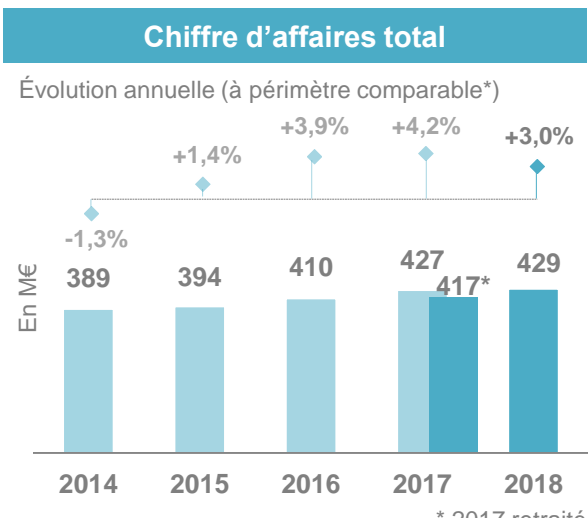
**Gestion tarifaire optimisée**

- ✓ Compétitivité maintenue vs grands domaines & pricing power (effet prix)
- ✓ Optimisation des grilles tarifaires (effet mix)



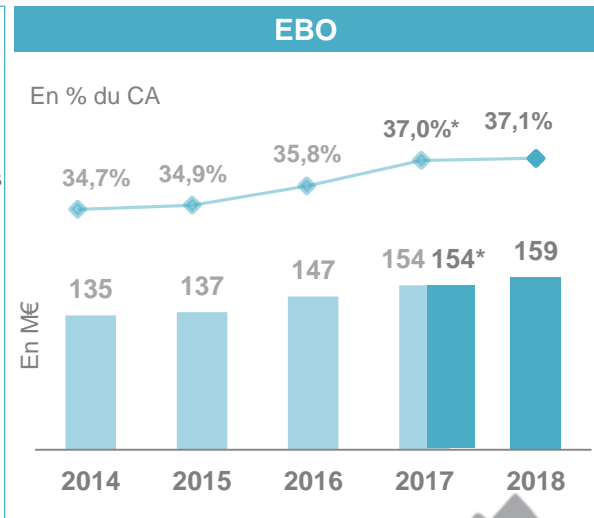
**Leviers de croissance des revenus**

- ✓ Effet volume
- ✓ Effet prix



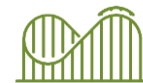
**Hausse de la profitabilité**

- ✓ Optimisation des process opérationnels
- ✓ Maîtrise des achats et de la masse salariale
- ✓ Coût de distribution



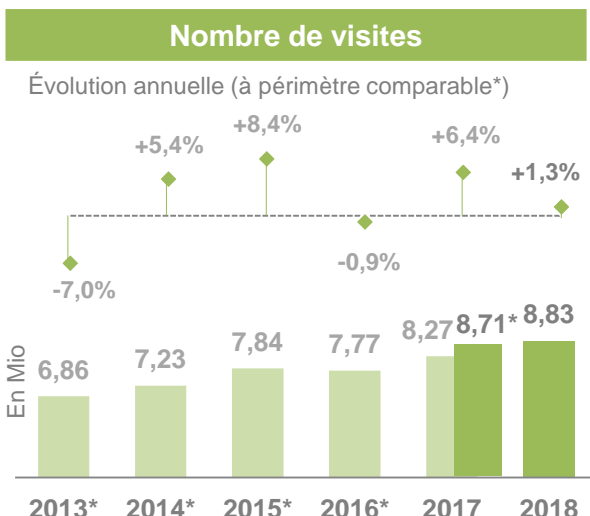
# DESTINATIONS DE LOISIRS

## Indicateurs de performance



**Leviers de croissance en volume**

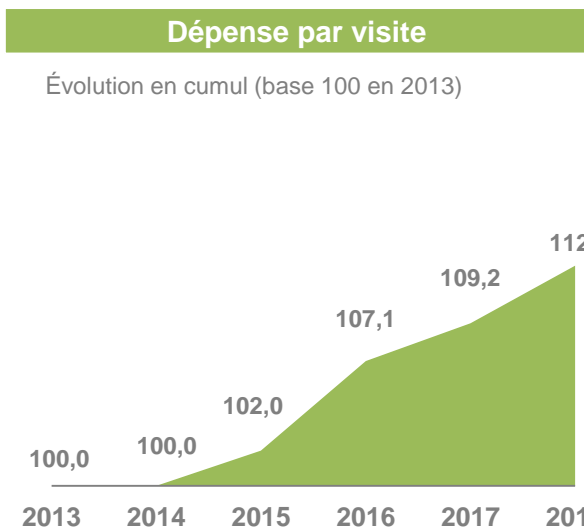
- ✓ Attractivité des attractions
- ✓ Capacités d'hébergement
- ✓ Dynamique de commercialisation
- ✓ Satisfaction client



\* 2017 retraité

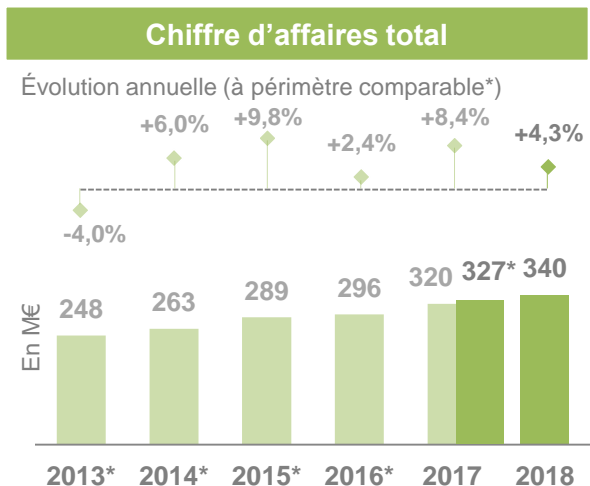
**Gestion optimisée tarif entrée et dépenses in park**

- ✓ Compétitivité prix
- ✓ Yield management
- ✓ Dépenses in park



**Leviers de croissance des revenus**

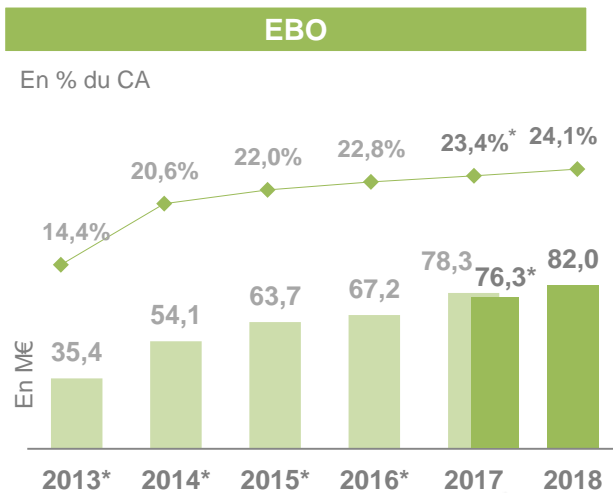
- ✓ Nombre de visites
- ✓ Dépenses par visiteur



\* 2017 retraité

**Hausse de la profitabilité**

- ✓ Optimisation des process opérationnels
- ✓ Réduction des charges et des achats
- ✓ Maîtrise coût d'acquisition visiteur



\* 2017 retraité