



RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2014/2015

15 décembre 2015



Compagnie des Alpes



SOMMAIRE

1. Faits marquants de l'exercice
2. Résultats de l'exercice
3. Stratégie & perspectives



EXERCICE 2014 / 2015 – De bonnes performances

✓ Chiffre d'affaires :	+ 5,0% à 689,9 M€
(à périmètre comparable)	
✓ Excédent Brut Opérationnel métier* :	+ 5,4% à 196,8 M€
(à périmètre comparable)	
✓ Résultat Net part du Groupe :	+18,3% à 30,0 M€
(à périmètre réel)	
✓ Free Cash-Flow Opérationnels** :	38,7 M€

* EBOM = EBO cumulé des divisions Domaines skiabiles, Destinations de loisirs et Développement International

** Free Cash Flow avant impôt et coût de la dette nette

EXERCICE 2014/2015 - Faits marquants

- ✓ Très bon exercice dans les Destinations de loisirs qui valide l'inflexion stratégique initiée il y a deux ans autour de la **Très Grande Satisfaction** (TGS)
- ✓ Bonne réactivité des Domaines skiables face aux aléas
- ✓ Recentrage effectué du portefeuille de parcs de loisirs
- ✓ Poursuite des contrats de conseil à l'international et préparation des prochaines étapes pour Grévin International



1

Faits marquants de l'exercice


- ✓ Domaines skiables
- ✓ Destinations de loisirs
- ✓ Développement international




DOMAINES SKIABLES

Bonne réactivité des domaines skiables face aux aléas


- ✓ Une activité équilibrée sur l'exercice malgré un début de saison difficile: +1,4%
 - De très mauvaises conditions climatiques et d'accès aux domaines au 1^{er} trimestre
 - Une deuxième partie de saison mieux orientée

- ✓ Des mesures d'accompagnement adaptées
 - Adaptation conjoncturelle de l'offre aux conditions de début de saison
 - Savoir faire neige et pistes
 - Offres additionnelles accessibles avec le forfait de ski
 - Collaboration avec l'écosystème pour améliorer le séjour

Baisse limitée en montant des forfaits & gestion de la satisfaction clients

 - Travail sur la base de coûts
 - Pilotage conjoncturel des effectifs & des coûts salariaux
 - Optimisation (damage, maintenance, commercialisation)

Augmentation de la marge EBO malgré les aléas

 - Poursuite du travail de fond sur l'attractivité des stations
 - Marketing territorial & CRM station
 - Travail sur l'hébergement initié depuis 2013 ⇒ croissance des lits touristiques sur la saison 2014-2015
 - Enrichissement de l'expérience client en station (virtuelle/réelle)

Amélioration pour l'avenir des positionnements station vs demande

DOMAINES SKIABLES

Un portefeuille de stations d'excellence

- Un portefeuille de domaines uniques au monde

11 DOMAINES DE PRESTIGE

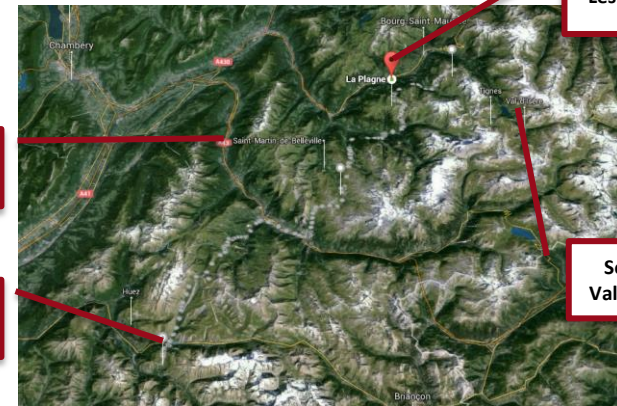


4 PARTICIPATIONS



- Une politique d'investissement qui améliore régulièrement le produit

72,6 M€ investis en 2014/2015



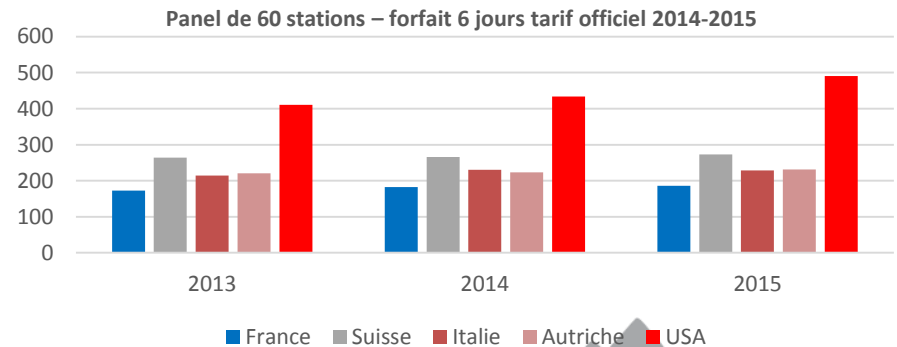
Télesiège de Bettex à Saint Martin de Belleville : 15 M€

Piste Jandry 2 Alpes : 10 M€

Espace Mille 8 Les Arcs et Montalbert à la Plagne : 36 M€

Solaise & Val Digital à Val d'Isère, Taos à Tignes

- Un comparatif tarifaire qui reste favorable



DESTINATIONS DE LOISIRS

Un portefeuille restructuré autour de l'optimisation de la Très Grande Satisfaction*

✓ Un portefeuille de 10 sites

- 5 en France
- 3 en Belgique
- 1 aux Pays-Bas
- 1 en Allemagne

✓ 4 grandes enseignes (en millions de visiteurs)



1,8



0,7



1,8



2,6

✓ 11 parcs cédés depuis 2011

- 7 en 2010/2011
- 4 en 2014/2015

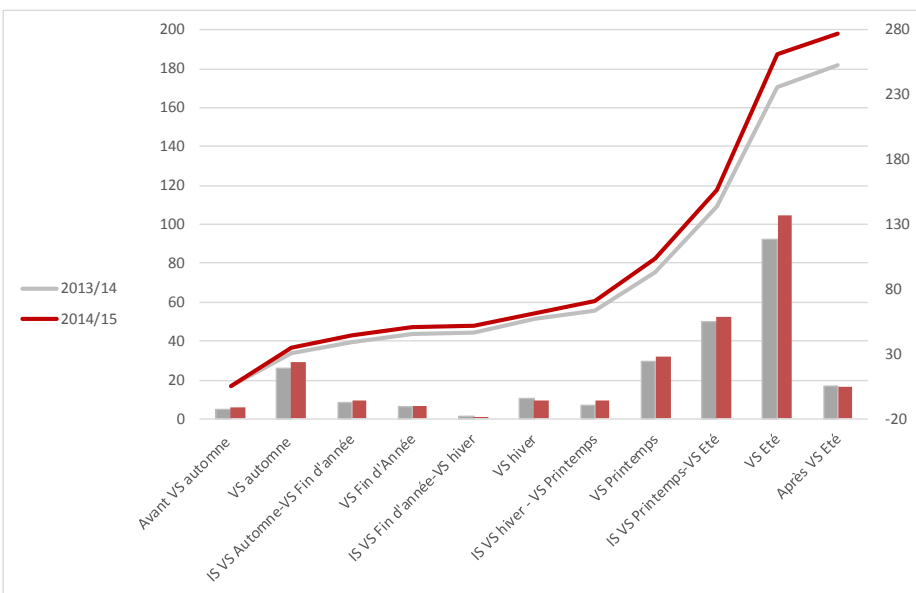


*Axe central de la stratégie du Groupe depuis 2013, la Très Grande Satisfaction client permet de hiérarchiser les choix d'arbitrages de portefeuille, d'investissements et d'allocation des opex. Cette stratégie fidélise la clientèle et alimente la croissance en volume

DESTINATIONS DE LOISIRS

Une amélioration structurelle de la performance

Progression de l'activité depuis deux exercices



Amélioration des performances

- **Fréquentation** en hausse de 8% en 2014/2015 après +7% en 2013/2014
- **Satisfaction clients 2013-2015**
 - Taux de recommandation : 96 ↗ 97
 - Temps d'attente : 6,61 ↗ 7,43
 - Accueil du personnel : 8,23 ↗ 8,38
- **Commercialisation**
 - Optimisation des grilles tarifaire
 - Croissance forte des ventes BtoB & BtoC sur produits ciblés (nocturnes, fast pass, ventes séjours)
- **Dépenses « in-park » (boutique et restauration) :** en hausse de **10,6%**
 - Ventes en ligne Restauration
 - Travail sur les prix
 - Augmentation du nombre de points de vente
 - Ajustement des gammes de produits

➔ Progression de l'EBO : +700 bp vs 2012/13

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

- ✓ **Ambition : opérer des stations de ski ou des parcs de loisirs sur de nouvelles géographies** en ayant une approche sélective et cohérente
 - En termes de zones géographiques
 - En termes de produits : sites compatibles avec la stratégie de « Très grande satisfaction »

- ✓ **Des missions de conseil utilisées comme une première étape prospective**

- ✓ **Une année 2014-2015 riche en projets internationaux**
 - Ouverture du **Parc Sindibad à Casablanca** (Maroc) – 300K visiteurs les deux premiers mois
 - Contrats d'expertise dans les destinations de loisirs :
 - Projet de parc Vasco de Gama au **sud du Portugal**
 - Projet de parc à thème de 30 hectares au cœur de **Moscou**
 - Contrats d'expertise dans les domaines skiables :
 - Master-planning des **stations d'Arkhyz et d'Elbrus dans le Nord-Caucase** (Russie)
 - Appui à la définition des standards et règles de développement et exploitation de stations de ski pour le gouvernement Russe pour **North Caucasus Resort (NCR)**
 - Projets (master-planning, marketing, achats, formations) pour le **Groupe MacEarth (Japon)**



DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

GRÉVIN INTERNATIONAL

- ✓ **Ouverture de Séoul** (juillet 2015)
 - Au cœur du quartier touristique
 - 4.400 m²
 - 80 personnages
 - 7 zones interactives



- ✓ **Une première expérience de développement d'une franchise à l'international**
 - Une implantation sur chacune des trois grandes zones : Europe, Amérique du Nord et Asie
- ✓ **Un bon accueil du public**
 - 0,7 millions visiteurs** depuis l'ouverture du 1^{er} Grévin à l'int'l (Montréal 04/13)
 - Bonne performance pour une marque nouvelle à l'int'l
 - Haut niveau de satisfaction clients (>9 à Prague)
 - Mais un chiffre d'affaires inférieur aux modélisations initiales => point mort en 4 à 5 ans après ouverture
- ✓ **Une nouvelle étape dans le développement**
 - Priorité à l'acquisition de visiteurs sur les sites existant
 - Refonte en profondeur du pilotage des sites



2

Résultats de l'exercice

- ✓ Présentation par business unit
- ✓ Compte de résultat – Groupe
- ✓ Point sur la structure financière
- ✓ Proposition de dividende à l'AG



Compagnie des Alpes

DOMAINES SKIABLES –

Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	2014/2015	2013/2014	Var
Chiffre d'affaires	394,1	388,6	+1,4%
Journées-skieur (en M)	13,597	13,752	-1,1%
EBO	137,5	135,0	+1,9%
<i>EBO/CA</i>	<i>34,9%</i>	<i>34,7%</i>	<i>+20bp</i>
Investissements nets	72,5	66,0	+6,5M
<i>I/CA</i>	<i>18,4%</i>	<i>17,0%</i>	<i>+140bp</i>

- ✓ Progression du CA RM : +0,9%
 - Effet volume de -1,1% dans un contexte national à -2,7%
 - Effet prix maîtrisé : +2,0%

- ✓ Taux d'EBO qui progresse plus vite que le CA, malgré
 - Début de saison difficile
 - Nouvelles activités dilutives

- ✓ Renforcement de la marge d'EBO
 - Capacité à maîtriser les charges d'exploitation

- ✓ Hausse des investissements, notamment
 - Attractivité
 - Optimisation
 - Hébergement et digital

DESTINATIONS DE LOISIRS – Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	14/15	14/15 comparable	13/14 comparable	% comparable	13/14 réel	Var réelle
CA	295,3	289,3	262,6	+10,1%	298,6	-1,1%
Visiteurs (en M)	8,34	8,09	7,51	+7,8%	9,01	NA
EBO	60,4	63,7	54,1	+17,8%	59,8	+1%
<i>EBO/CA</i>	20,4%	22,0%	20,6%	+140bp	+20,0%	+40bp
Invest. nets	47,4	46,6	40,7	+14,7%	46,5	+1,9%
<i>I/CA</i>	16,1%	16,1%	15,5%	+60bp	15,6%	+50bp

- ✓ CA en forte hausse
 - Progression de la fréquentation de +8%
 - Progression du CA « In park » supérieure à celle des Entrées

- ✓ Marge d'EBO qui continue à s'améliorer (+700 bp en 2 ans)
 - Maîtrise des charges
 - Malgré augmentation des Opex liées à la Très Grande Satisfaction et à l'acquisition de nouveaux clients (marketing et communication)

- ✓ Investissements :
 - Préparation des attractions structurantes de 2016
 - Stratégie de Très Grande Satisfaction

=> Stratégie de « Très Grande Satisfaction », mise en place il y a 2 ans : VALIDÉE



DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL – Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	2014/2015	2013/2014	Var
Chiffre d'affaires	6,3	5,3	+17,7%
EBO	-4,5	-2,5	+1,9 M
Investissements nets	13,3	9,0	+4,3 M

- ✓ Hausse du chiffre d'affaires portée par :
 - 1^{ère} année d'exploitation pleine de Grévin Prague
 - Ouverture de Grévin Séoul depuis juillet
- ✓ EBO pénalisé par :
 - Montée en puissance plus lente que prévue
 - Coûts de démarrage
 - Frais de publicité
- ✓ Concomitance de deux projets d'investissement
 - Ouverture de Grévin Séoul
 - Préparation de Chaplin's World by Grévin en 2016
- ✓ Activité stable pour CDA Management qui poursuit son objectif de référencement sur de nouveaux marchés

=> Priorité à l'amélioration de la performance des Grévin

COMPTE DE RÉSULTAT - Groupe

(En M€)	2014/ 15	2014/15 compara- ble	2013/14 compara- ble	Var compara- ble	2013/14 réel	Var réelle
CA	695,9	689,9	657,0	+5,0%	693,0	+0,4%
EBO métier*	193,5	196,8	186,6	+5,4%	192,3	+0,6%
<i>EBOM/CA</i>	<i>27,8%</i>	<i>28,5%</i>	<i>28,4%</i>	<i>+10bp</i>	<i>27,7%</i>	<i>+10bp</i>
EBO	168,8	172,5	163,6	+5,4%	168,8	0%
<i>EBO/CA</i>	<i>24,3%</i>	<i>25,0%</i>	<i>24,9%</i>	<i>+10bp</i>	<i>24,4%</i>	<i>-10bp</i>
Résultat Op.	66,9	N/A	N/A	N/A	60,7	+10,2%
RNPG	30,0	N/A	N/A	N/A	25,4	+18,3%

- ✓ Progression de l'activité sur tous les métiers du groupe
- ✓ Marge d'EBOM/CA qui progresse plus vite que le CA
- ✓ Perte intercalaire des parcs cédés qui impacte négativement l'EBO comptable (et augmente à due concurrence la plus value de cession)
- ✓ Rés Op. en forte hausse :
 - Croissance de l'activité et amélioration des marges
 - Plus-value de cession
- ✓ RNPG en forte progression



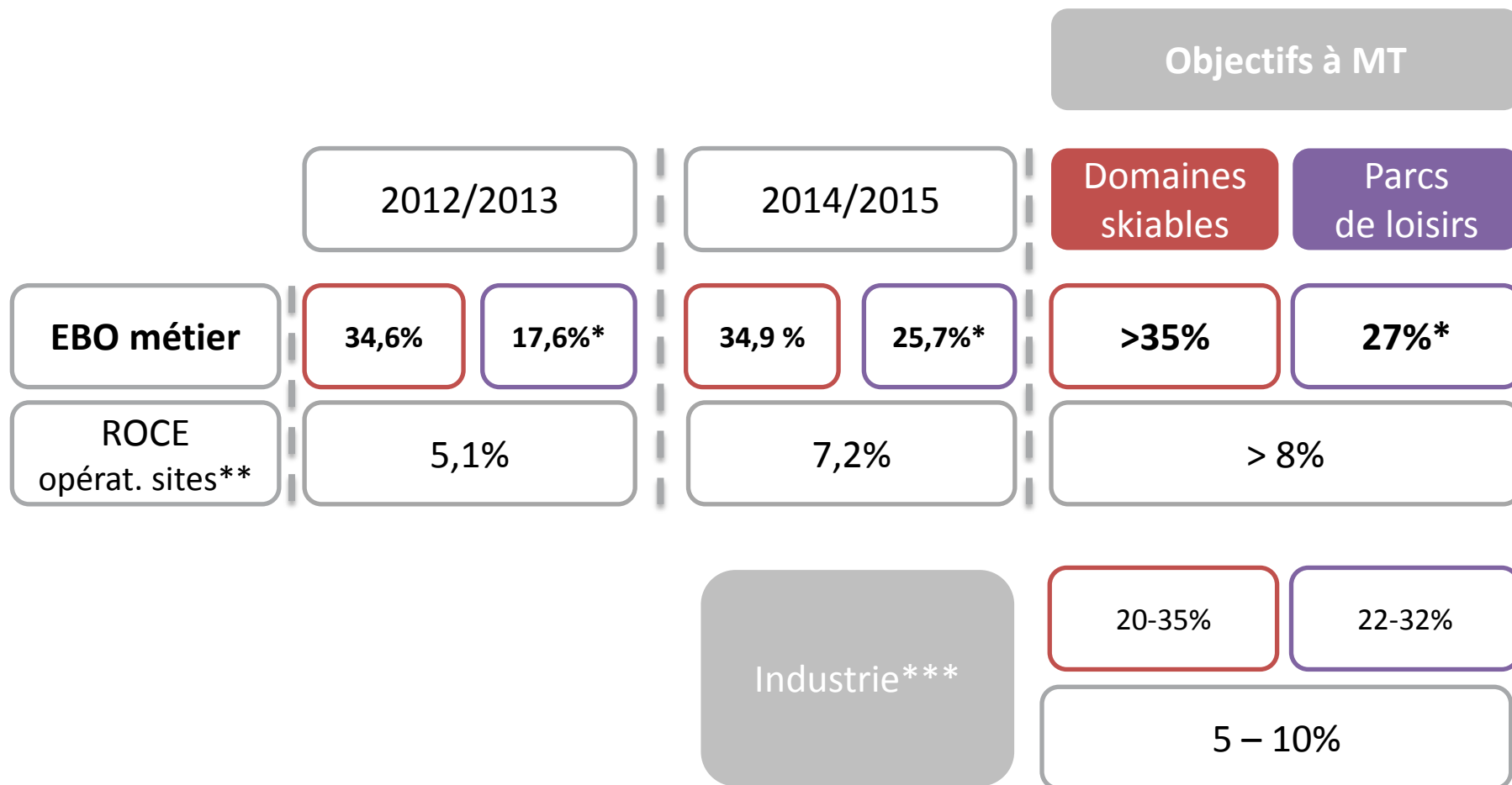
GRUPE COMPAGNIE DES ALPES – Structure financière

(En M€)	14/15	13/14 réel	Var réelle
Capacité d'autofinancement	139,2	136,6	+8,3%
Investissements industriels nets	135,0	124,9	+8,1%
Autofinancement disponible	4,2	11,7	-7,5 M
FCF Op.*	38,7	45,0	-6,2 M
Dette nette	361,6	407,9	
Dette Nette / EBO	2,14	2,42	

- ✓ Investissements nets en progression, comme annoncé
- ✓ => impact visible sur l'autofinancement
- ✓ Ratio Dette nette / EBO qui continue de s'améliorer
- ✓ Cession des parcs => 51M€ qui ont permis de réduire de façon significative l'endettement net

*Free Cash Flow Opérationnels : Free Cash Flow avant impôt et coût de la dette nette

CRÉDIBILITÉ DES OBJECTIFS DE MARGE



* Hors Futuroscope dont la performance doit être analysée au niveau du résultat opérationnel; pour 2015: hors pertes intercalaires des activités cédées

** ROCE sites = Somme des résultats opérationnels des sites après impôts / capitaux engagés hors goodwill

*** Industrie : échantillon de sites dont les résultats sont publiés et publiquement disponibles

GRUPE COMPAGNIE DES ALPES - Dividende

- ▲ Dividende en hausse à 0,40€ /action
- ▲ Niveau de dividende compatible avec une stratégie de croissance et d'investissement soutenu
- ▲ Pay-out de 32,3 %



3

Stratégie & perspectives

- ✔ Stratégie : les 3 enjeux de la Compagnie des Alpes
- ✔ Perspectives
- ✔ Calendrier



STRATEGIE – Trois enjeux

- ✓ **Régénérer de la croissance en volume dans les Domaines skiabiles**
- ✓ **Augmenter l'attractivité et la capacité des parcs historiques**
- ✓ **Développer les partenariats à l'international pour atteindre la taille critique et accéder aux grands marchés**

DOMAINES SKIABLES

Régénérer de la croissance en volume

- ✓ Maintenir un niveau d'excellence en matière de remontées mécaniques

- ✓ Déployer la Très Grande Satisfaction dans les domaines
 - Passer de l'expérience ski à l'expérience station
 - Améliorer le ciblage, la connaissance et le suivi des clients
 - Développer les offres autour du ski

- ✓ Faire converger l'écosystème de la montagne
 - Travailler sur l'hébergement : agences immobilières, foncières, programmes neufs
 - Améliorer l'accueil au niveau des stations
 - Développer des actions commerciales concertées vers de nouvelles clientèles
 - En France pour renforcer le marché domestique (jeunes, débutants...)
 - À l'international pour s'assurer une présence sur les marchés porteurs

- ➔ Une progression nécessaire des investissements
 - Ratio Investissements/CA > 20% en 2015/2016 pour revenir ensuite dans la moyenne des exercices précédents



DOMAINES SKIABLES

PARADISKI, UN PROJET GLOBAL DE L'ORDRE DE 80M€ SUR 3 ANS

UN DOMAINE CLÉ

32% du CA des DS
232 pistes
425 km de pistes
96 000 lits

STRATEGIE D'INVESTISSEMENT

Rationaliser le domaine avec des équipements assurant:

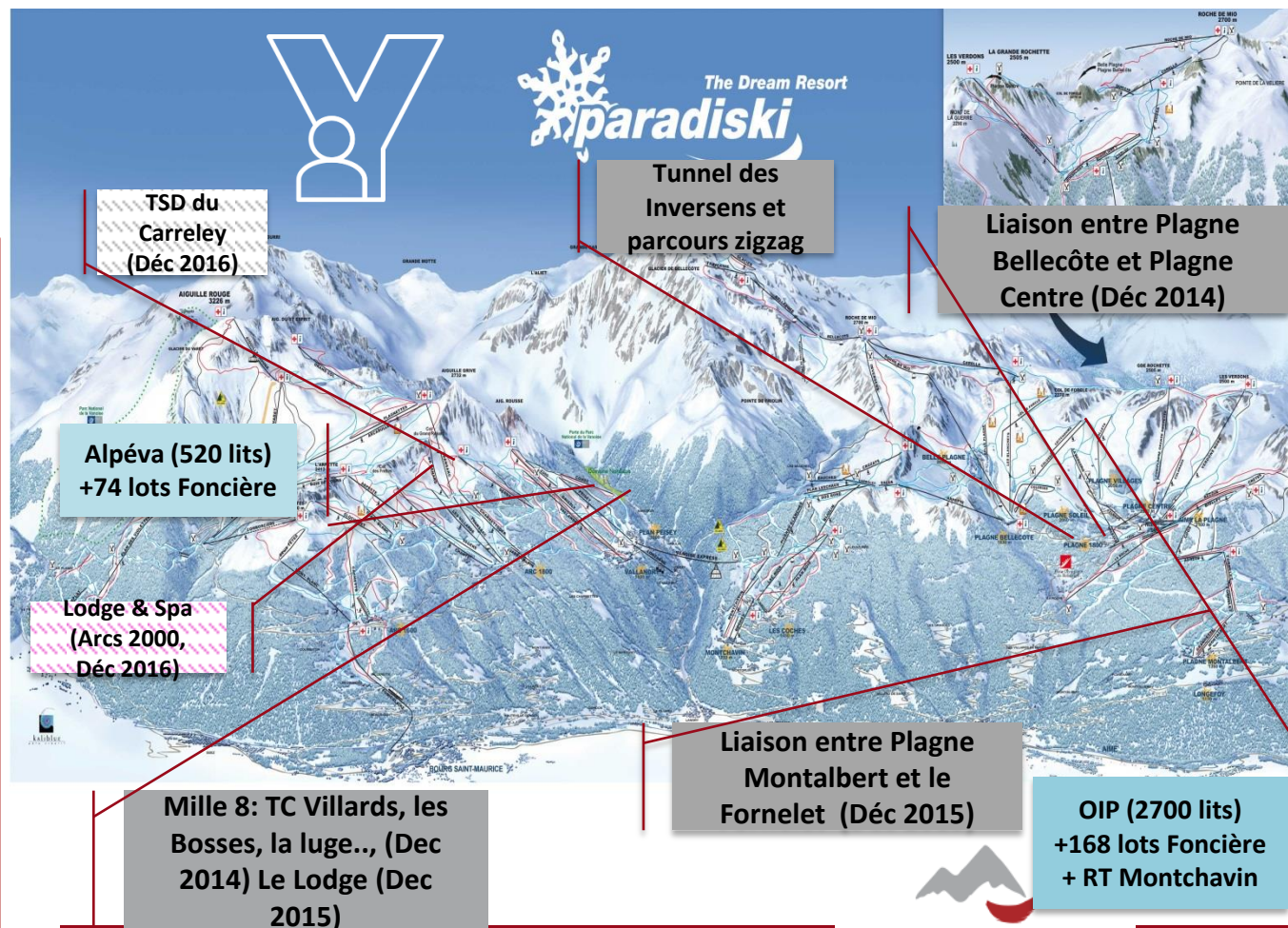
- Confort du client
- Économies de coûts
- Respect de l'environnement
- En lien avec les collectivités (urbanisation)

Agir sur l'hébergement

- Rénovation : 200 logements
- Diversification de l'offre (Arcs 1800, Montchavin)
- Dynamisation de la location (en lien avec ASR)

Améliorer le parcours client

- Attractivité et facilitation de l'accès (Mille 8)
- Accompagnement digital : **Yuge**



DESTINATIONS DE LOISIRS

Profiter de la dynamique pour augmenter l'attractivité et la capacité des parcs historiques

✓ Accélérer les investissements dans les attractions

- Dès 2016, des investissements structurants dans 3 parcs :
 - Projet de transformation de Walibi Rhône-Alpes (2 attractions structurantes en 4 ans dont un Wooden Coaster en 2016)
 - Walibi Belgium (PowerSplash en 2016), Prix IAAPA 2015
 - Walibi Holland (Mack Ride en 2016)
- Des investissements d'attractivités dans la quasi-totalité des autres parcs
- Plus de 50% des investissements consacrés aux investissements d'attractivité

✓ L'exemple du parc Astérix

- Un potentiel confirmé par une TGS en progression

	2013	2014	FY2015	Objectif 2016
Note globale	7,85	8,14	8,1	8,25
Accueil	8,05	8,29	8,35	8,5

- Mais une capacité d'attractivité (attractions +hébergement) qui doit évoluer

DESTINATIONS DE LOISIRS

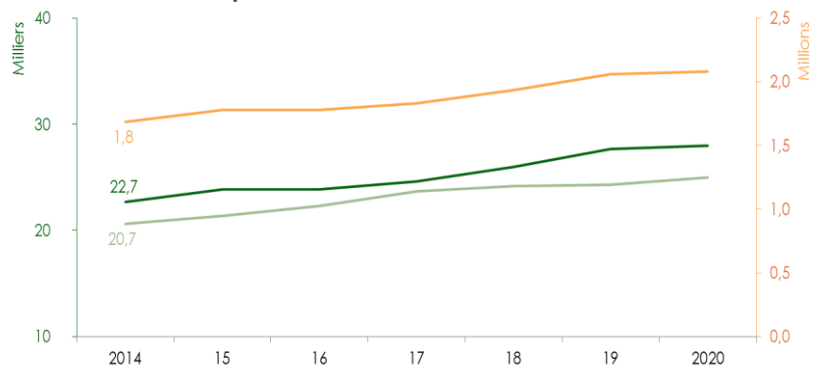
PARC ASTERIX : du Parc au Resort

✓ Un projet d'investissement de 55M€ additionnels dans les 4 prochaines années

- Hébergement : 100 à 450 chambres en 2020
 - Extension de la capacité actuelle
 - Deux nouveaux hôtels
- Attractions
 - 7 nouvelles attractions
 - 2 rénovations majeures

✓ Objectif devenir un parc d'envergure nationale (+2M de visiteurs) en 2020

- une capacité 5800 visiteurs/heure



UN AXE PRIORITAIRE, CAPTER DE NOUVELLES CLIENTELES ETRANGERES

- ✓ **S'implanter** dans les nouvelles zones géographiques en croissance et **faire venir** les nouvelles clientèles sur nos marchés
- ✓ **Des atouts réels pour la CDA :**
 - Des références incontestables, l'expérience réussie des jeux de Sotchi
 - Des marques et une « French Touch » très appréciées
 - Un savoir-faire d'opérateur très recherché localement

La Chine, un marché prioritaire pour le Groupe

Le boom du ski avec une multiplication par 3 des journées skieur depuis 2009 (>13mio en 2014) en accélération et l'organisation des jeux olympiques d'hiver en 2022

Le développement déjà affirmé des parcs de loisirs : 850 parcs de loisirs recensés actuellement pour plus de 180mio de visiteurs. En 2020, 1er marché mondial devant les USA

- ✓ Une année 2015 très proactive
 - Des déplacements mensuels, une présence sur les salons, des visites de stations et de parcs
 - Un travail de fond réalisé sur le marché des stations de ski : analyse du marché, ses acteurs clés, et ciblage spécifique de certaines stations
- ✓ Des **premiers résultats avec deux projets en cours :**
 - Assistance à l'exploitation de la station de Thaiwoo pour sa 1^{ère} année d'exploitation
 - Assistance à la conception d'un ski dôme à Shanghai

PERSPECTIVES – Exercice 2015/2016

Des anticipations nécessairement prudentes en raison du contexte sécuritaire



✓ DOMAINES SKIABLES

- Réservations en retrait au 1^{er} décembre par rapport à l'exercice précédent
- Un calendrier des vacances scolaires plus favorable
- Un programme d'investissement en croissance (+10M€)



✓ DESTINATIONS DE LOISIRS

- Bonne performances lors d'Halloween
- Nouvelles attractions en 2016 : 3 structurantes dans les 3 Walibi, 2 familiales au Parc Astérix et au Futuroscope
- Programme d'investissement en hausse (+10M€, lancement du projet d'hébergement du Parc Astérix)



✓ DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

- Ouverture de Chaplin's world
- Restructuration de la BU Grévin International
- Ouverture d'une filiale en Chine et deux nouveaux contrats d'assistance

CONCLUSION

Un groupe en mouvement

✓ Une stratégie de croissance fondée sur deux axes

- Renforcement de l'attractivité des grands parcs historiques et des domaines skiables par une politique d'investissement volontariste
- Développement à l'international prioritairement ciblé sur les grands marchés (Chine), en partenariat

✓ Des objectifs ambitieux

- **EBO Métier** : DS >35% en 2018 et DL>27%* en 2019 (vs.2018)
- **ROCE** : > 8% en 2019 (vs. 2018)

* Hors Futuroscope

PROCHAINES ÉCHÉANCES DE COMMUNICATION

- ✓ 21 janvier 2016 chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2015/2016
- ✓ 21 avril 2016 chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2015/2016



QUESTIONS

