

# RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2015/2016

13 décembre 2016



**Compagnie des Alpes**

# Sommaire

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



# EXERCICE 2015/2016

De très bonnes performances

Chiffre d'affaires

- **+ 4,4% à 720,2 M€**

Excédent Brut Opérationnel métier\*

- **+ 4,8% à 206,3 M€**

Résultat Net part du Groupe

- **+20,7% à 33,4 M€**

ROCE Opérationnel\*\*

- **7,9% vs 7,2% n-1**



*Données à périmètre comparable*

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

*\*\* ROCE opérationnel = sommes des résultats opérationnels des sites après impôts/capitaux engagés hors goodwill*

# EXERCICE 2015/2016

## Faits marquants

### ✓ Domaines skiables

- Croissance des journées skieurs
- Retour à un solde positif des lits commerciaux (+1500)
- Prolongation de trois DSP structurantes

### ✓ Destinations de loisirs

- 3<sup>ème</sup> année consécutive de hausse du chiffre d'affaires (+21,6%)
- Hausse concomitante de la fréquentation et de la satisfaction visiteurs, hors Grévin
- Croissance des dépenses In-Park supérieure à celle du chiffre d'affaires
- Des attractions primées par la profession et accueillies très positivement par les visiteurs

### ✓ Développements

- Démarrage prometteur de Chaplin By Grévin
- 1<sup>er</sup> contrat d'assistance en Chine (Thaïwoo)
- Obtention de la DSP Jardin d'acclimatation en partenariat avec LVMH



# 1

## Faits marquants

1. Domaines skiables
2. Destinations de loisirs
3. Développement international



# DOMAINES SKIABLES

Une combinaison efficace d'actions structurelles et de mesures conjoncturelles



## DES ACTIONS STRUCTURELLES POUR FIDÉLISER LES CLIENTS

- Renforcer l'attractivité des domaines skiables & la TGS client
- Augmenter la couverture et la capacité instantanée de production de neige de culture
- Faire croître en quantité et qualité les hébergements touristiques et élargir leur distribution
- Améliorer la connaissance et le parcours client
- Un directeur exécutif\* en charge exclusivement de développer la destination Montagne

\*membre du Comex

## DES MESURES OPÉRATIONNELLES POUR OFFRIR UN PRODUIT DE QUALITÉ ET DÉLIVRER LA PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE ADVERSE

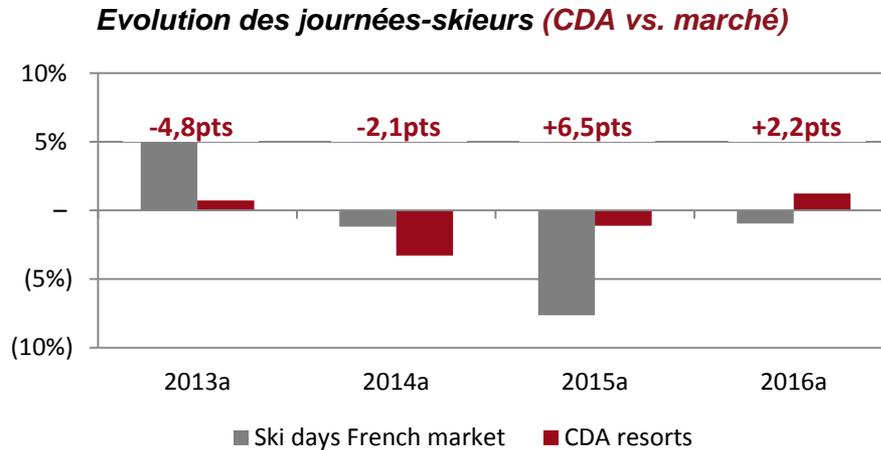
- Savoir-faire neige et pistes permettant d'offrir une expérience de qualité même en cas de « manque de neige »
- Collaboration avec l'écosystème pour enrichir l'offre « forfait de remontées mécaniques »
- Pilotage conjoncturel des coûts
- Optimisation des process (énergie, damage, maintenance, fonctions supports)



# DOMAINES SKIABLES

## Des résultats concrets

✓ Des volumes relatifs qui s'améliorent



✓ Une politique en matière d'hébergements qui portent ses fruits :

- 2.000 lits rénovés via la Foncière Rénovation Montagne
- 2.000 lits neufs créés avec l'appui du Groupe
- Potentiel de croissance de l'ordre de 15.000 lits touristiques dans les 5 ans
- ↗ des taux d'occupation des lits commercialisés avec l'appui de CDA

✓ Des prolongations des DSP qui sécurisent durablement la performance

- 2 DSP majeures prolongées : Les Menuires/Saint Martin de Belleville et Méribel Alpina dans les Trois Vallées
- DSP de Morillon renégociée pour 30 ans avec une transformation majeure de la zone du Giffre à la faveur de l'arrivée du Club Med



# DESTINATIONS DE LOISIRS

Un troisième exercice d'amélioration sensible des performances qui valide définitivement la stratégie de « Très Grande Satisfaction » clients



	2013	2016
Note globale	7,85	<b>8,15</b> ↑
Accueil	8,05	<b>8,48</b> ↑
Satisfaction enfants	8,61	<b>8,76</b> ↑
Temps attente	5,39	<b>7,13</b> ↑

## Satisfaction

- Nb de visiteurs très satisfaits en ↑
- Net promoting score en ↑

## Activité

- + 18,4% fréquentation sur 3 ans (hors Grévin)
- Activation des leviers commerciaux : VEL, Yield management BtoC, canaux BtoB

## Chiffre d'affaires

- +22% sur trois ans
- + 25% des ventes In-Park
- Monétisation de nouveaux services et de nouvelles offres

## EBO

- + 105% en trois ans
- Révision sensible de la base de coûts en 2013-2014 puis maîtrise des coûts dans un contexte de forte croissance de l'activité
- Une performance qui permet de financer des investissements qui nourrissent la croissance future

# DESTINATIONS DE LOISIRS

## Des investissements au service d'une croissance rentable

### ✓ De nouvelles attractions qui ont atteint leurs objectifs

- Les nouvelles attractions se classent toutes dans le Top 5 de leur parc respectif

PAX		WRA		WHO		WBEL	
OZIRIS	9,5	TIMBER	9,2	LOST GRAVITY	9,2	LOUP GAROU	8,9
MENHIR EXPRESS	8,8	SKUNX TOWER	8,8	GOLIATH	9,1	PSYCHE	8,8
TONNERRE DE ZEUS	8,8	EQUALIZER	8,8	XPRESS	8,7	VAMPIRE	8,8
GOUDURIX	8,5	COCCINELLE	8,6	SPEED OF SOUND	8,5	DALTON	8,8
DISCOBELIX	8,4	BAMBOUZ RIVER	8,5	CRAZY RIVER	8,5	PULSAR	8,7

- Elles sont reconnues par des prix de la profession et facilitent la commercialisation des sites
- Elles apportent des capacités additionnelles d'accueil dans les parcs et permettent d'accompagner la croissance

### ✓ Un effort constant pour traquer les « rongeurs » d'expérience : infrastructures et « soft skills » (TGS salariés)

### ✓ Des transformations qui visent à élargir les zones de chalandise pour aller chercher de nouvelles cibles de clientèle :

- **Walibi Holland Park & Parc Asterix** : élargir les cibles géographiques de clients en jouant la carte du Resort
- **Futuroscope, Walibi Belgium et Walibi Rhône Alpes** : faire évoluer en profondeur l'offre produit pour aller chercher de nouveaux clients

#### Awards



Pulsar et Timber  
WBE/WRA



Lost Gravity & Discobelix  
WHO/PAX



La Forge aux étoiles  
Futuroscope

# DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Un Groupe crédible pour accélérer son développement à l'international

## ✓ Des références acquises sur des géographies prometteuses ou des contrats emblématiques

- **Chine :**
    - Station de ski de Thaiwoo (incl. JO Beijing 2022)
    - Ski dôme à Shanghai
  - **Russie et pays limitrophes :**
    - Arkhyz, Veduchi et Elbrus dans le Nord-Caucase, Kokhta et Mitarbi, « bible » du développement du ski pour le Gouvernement
  - **Europe continentale :**
    - Après le Spirouland qui se poursuit avec **Unibail**
    - Jardin d'acclimatation avec **LVMH**
- La CDA est désormais un acteur reconnu dans le monde pour développer des loisirs indoors et outdoors, en particulier autour du ski
- Son savoir-faire en opérations s'exporte (Maroc, Russie, Chine)

## ✓ Optimisation de Grévin International

- Succès de Chaplin's World by Grévin (ouverture avril 2016)
- Ajustement de la structure de coûts de CDA Productions réalisé



# 2

## Résultats de l'exercice

1. Présentation par business unit
2. Compte de résultat – Groupe
3. Point sur la structure financière
4. Proposition de dividende à l'AG



# DOMAINES SKIABLES

## Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	15/16	14/15	Var
Chiffre d'affaires	409,6	394,1	+3,9%
Journées-skieur (en M)	13,759	13,595	+1,2%
EBO	146,8	137,5	+6,7%
EBO/CA	35,8%	34,9%	+90 bp
Investissements nets	84,1	72,5	+11,6M
I/CA	20,5%	18,4%	+210bp

- ✓ Progression du CA RM : +3,6%
  - Effet volume de +1,2%
  - Effet prix maîtrisé : +2,4%
- ✓ Croissance positive en volume
  - Stratégie en matière d'hébergement
  - Evolution de la distribution et des outils commerciaux
  - Attractivité des stations de haute altitude
- ✓ Taux d'EBO progresse plus vite que le CA
  - Maîtrise opérationnelle
  - Charges d'exploitation contenues
  - Baisse des charges d'énergie
  - Plus-value sur cession d'immobilisation
- ✓ Hausse des investissements, notamment
  - Attractivité: Nouvelles remontées mécaniques ; piste et damage
  - Equipement de production de neige de culture

# DESTINATIONS DE LOISIRS

## Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	15/16	14/15 comparable	% comparable	14/15 réel	Var réelle
<b>CA</b>	301,4	289,3	+4,2%	295,3	+2,1%
<b>Visiteurs (en M)</b>	8,04	8,09	-0,7%	8,34	-3,6%
<b>EBO</b>	68,2	63,7	+6,9%	60,4	+12,9%
<b>EBO/CA</b>	22,6%	22,0%	+60bp	20,4%	+220bp
<b>Invest. nets</b>	59,0	46,6	+12,4M	47,4	+11,6M
<b>I/CA</b>	19,6%	16,1%	+350bp	16,1%	+350bp

- ✓ CA en progression de 21,6% sur 3 ans, dont +4,2% cette saison
  - Contexte exogène peu porteur
  - CA « In park » dynamique
- ✓ Hors Grévin Paris => fréquentation en hausse de +1,3%
- ✓ Marge d'EBO qui continue à s'améliorer
  - +760 bp en trois ans proforma
  - Maîtrise des charges
  - Absorption des frais liés aux dispositifs additionnels de sécurité (2M€ opex + capex)
- ✓ Investissements :
  - Attractions nouvelles livrées dans 5 sites
  - Démarrage du projet hôtelier au Parc Astérix
  - Démarrage des investissements majeurs livrés en 2017 sur Astérix et Futuroscope
  - Stratégie de Très Grande Satisfaction visant à créer de la revisite et conforter le bouche à oreilles

# DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

## Performance opérationnelle & Investissements

(En M€)	15/16	14/15	Var
Chiffre d'affaires	9,1	6,3	+44,9%
EBO	-8,6	-4,5	-4,1M
Investissements nets	7,4	13,3	-5,9M

- ✓ Hausse du chiffre d'affaires portée par :
  - 1<sup>ère</sup> année d'exploitation pleine de Grévin Séoul et ouverture de Chaplin's World by Grévin
- ✓ EBO pénalisé par :
  - Montée en puissance plus lente que prévue
  - Coûts de démarrage et frais de publicité
- ✓ Baisse sensible des investissements
  - 2 projets concomitants en 2015
  - Ouverture de Chaplin's World by Grévin en 2016
- ✓ CDA Management (activité de conseil)
  - Concession du Jardin d'Acclimatation
  - Assistance au management de la station de Thaiwoo en Chine

# COMPTE DE RÉSULTAT

## Groupe

(En M€)	2015/16	2014/15 comparable	Var comparable	2014/15 réel	Var réelle
CA	720,2	689,9	<b>+4,4%</b>	695,9	+3,5%
EBO métier*	206,3	196,8	<b>+4,7%</b>	193,5	+6,6%
EBOM/CA	28,6%	28,5%	+10 bp	27,8%	+80 bp
EBO	184,0	172,5	<b>+6,7%</b>	168,8	+9,0%
EBO/CA	25,5%	25,0%	+ 50 bp	24,3%	+120 bp
Résultat Op.	73,1	64,4	<b>+13,5%</b>	66,9	+9,2%
RNPG	33,4	27,7	<b>+20,7%</b>	30,0	+11,3%

\*EBO cumulé des divisions Domaines skiabiles, Destinations de loisirs et Développement international

- ✓ Résilience renforcée dans un contexte exogène peu porteur
  - Progression de l'activité dans les 3 BU
  - Progression de la profitabilité et de la rentabilité dans les DS et les DL

- ✓ **Marge d'EBOM/CA** qui progresse plus vite que le CA

- ✓ **Rés Op.** en forte hausse
  - Malgré une base de comparaison élevée
  - Croissance de l'activité et amélioration des marges

- ✓ **RNPG** en forte progression

# GRUPE COMPAGNIE DES ALPES – Structure financière

(En M€)	15/16	14/15 réel	Var réelle
Capacité d'autofinancement	154,6	139,2	+11,0%
Investissements industriels nets	153,6	135,0	+13,7%
Autofinancement disponible	1,0	4,2	
FCF Op.*	35,2	38,7	
Dette nette	370,3	361,6	
Dette Nette / EBO	2,01	2,14	

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

- ✓ Progression de la **capacité d'autofinancement** (+15,4M€) traduisant l'amélioration des performances des activités
- ✓ => impact visible de cet effort d'investissement sur l'**autofinancement** et sur le **FCF Opérationnel**
- ✓ **Endettement net** moyen en baisse de 3,9%
- ✓ **Ratio Dette nette / EBO** qui continue de s'améliorer

# DES OBJECTIFS DE MARGE ATTEINTS PAR ANTICIPATION

		2012/2013		2015/2016		Objectifs à MT <sup>4</sup>	
						Domaines skiables	Parcs de loisirs
EBO métier		34,6%	17,6% <sup>1</sup>	35,8 %	26,3% <sup>1</sup>	>35%	27% <sup>1</sup>
ROCE opérat. sites <sup>2</sup>		5,1%		7,94%		> 8%	
				Industrie <sup>3</sup>		20-35%	22-32%
						5 – 10%	

<sup>1</sup> Hors Futuroscope dont la performance doit être analysée au niveau du résultat opérationnel; pour 2015: hors pertes intercalaires des activités cédées

<sup>2</sup> ROCE sites = Somme des résultats opérationnels des sites après impôts / capitaux engagés , hors goodwill

<sup>3</sup> Industrie : échantillon de sites dont les résultats sont publiés et publiquement disponibles

<sup>4</sup> Objectifs fixés en 2013 pour être atteints en 2018. Compte tenu de l'annonce en 2015 du lancement du projet hôtelier au Parc Astérix, les guidances d'EBO pour les DL et celle du ROCE Opérationnel Sites ont été décalées à 2019. Celle de l'EBO des DS reste fixée à 2018

# GRUPE COMPAGNIE DES ALPES –

## Dividende

- ▲ Dividende de **0,40€** /action
- ▲ Niveau de dividende compatible avec une stratégie de croissance et d'investissement soutenu
- ▲ Pay-out dans la moyenne des entreprises européennes comparables à près de **30 %**

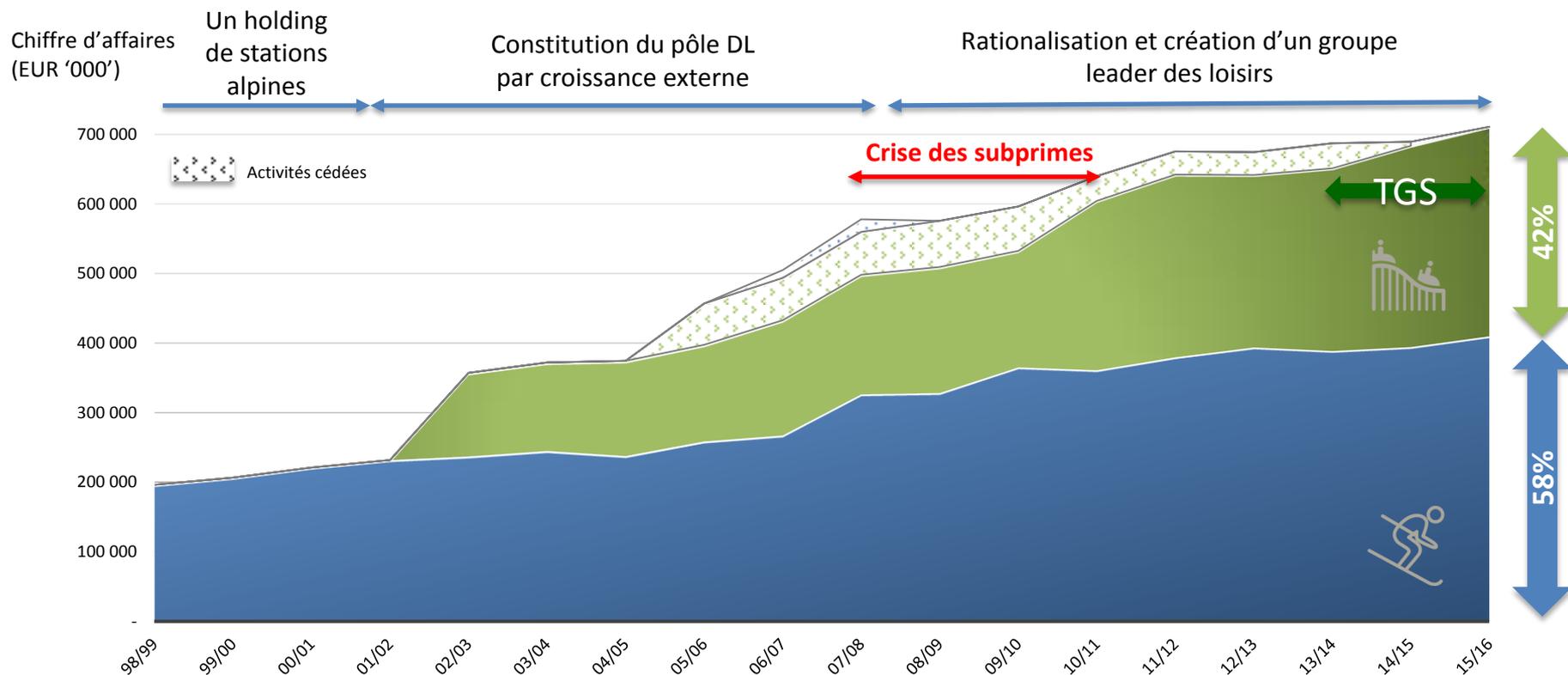
# 3

## Stratégie & perspectives

1. D'un groupe européen à un leader mondial
2. Perspectives
3. Calendrier

# UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE –

## Un groupe européen de référence dans les loisirs



- ✓ Une activité mieux répartie (saisonnalité, répartition géographique, typologie de clients)
- ✓ Une performance opérationnelle alignée sur le haut du marché
- ✓ Élargissement de la base de relais de croissance (formats, zones géographiques, ...)



# LE POTENTIEL ET L'OPPORTUNITÉ DE DEVENIR UN LEADER MONDIAL

**NOTRE AMBITION** : Dans un marché global en consolidation et en progression, faire de la **Compagnie des Alpes** un leader français des loisirs sur la scène mondiale et reconnu pour

- ✓ L'excellence opérationnelle et servicielle de ses sites (TGS)
- ✓ Sa capacité à innover et sa créativité en s'appuyant sur ses marques fortes et des partenaires
- ✓ Sa capacité à intégrer et fédérer les écosystèmes où elle agit



## DEUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES



### Garantir la croissance en Europe

- Accompagner le retour de la croissance en volume dans la montagne
- Faire évoluer les formats, du Parc au Resort
- Être un acteur structurant de la consolidation en Europe

### Réussir notre développement à l'international

- Participer activement au développement du marché du ski et des loisirs
- Priorité aux nouveaux territoires en croissance: Chine, Inde

# PERSPECTIVES

## Exercice 2016/2017



### ✓ DOMAINES SKIABLES

- Arrivée de la neige => Réservations en hausse vs n-1
- Calendrier des vacances scolaires: moins favorable au T1 et plus favorable au T3
- Des investissements aux alentours de 85M€ ciblés sur la neige de culture et l'attractivité station



### ✓ DESTINATIONS DE LOISIRS

- Activité en hausse de la saison « Halloween »
- Le Groupe reste prudent vs contexte sécuritaire
- Investissement en hausse de 8M€ : projet hôtelier et nouvelles attractions au Futuroscope, Parc Astérix et Walibi Rhône-Alpes



### ✓ DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

- Focus sur la consolidation de l'activité pour Grévin international
- Poursuite du développement de l'activité de Conseil dans la perspective des JO de Pékin en 2022
- Recherche d'acquisitions externes

### ✓ GROUPE

- Contexte actuel de taux d'intérêt bas incite à anticiper le refinancement de l'obligation de 200M€ dans les tout prochains mois

# PROCHAINES ÉCHÉANCES DE COMMUNICATION

- ✓ 19 janvier 2017      chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2016/2017
- ✓ 20 avril 2017      chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> semestre 2016/2017



# QUESTIONS