

RÉSULTATS ANNUELS 2011/2012



SOMMAIRE

- ✓ **Exercice 2011/2012 : Bilan et résultats**
- ✓ Notre vision du marché des loisirs
- ✓ Nos trois engagements stratégiques
- ✓ Conclusion



Des résultats 2011/2012 robustes dans un contexte conjoncturel difficile

- ✓ **Un chiffre d'affaires en progression de + 3,7% à périmètre comparable (+ 6% en réel)**
 - Une activité des Domaines skiables portée par un cœur de saison particulièrement favorable avec une croissance du chiffre d'affaires de + 5,1%
 - Une activité des Parcs de loisirs résistante avec un chiffre d'affaires en hausse de près de 2% à périmètre comparable (+ 6,1% à périmètre réel sous l'effet notamment de l'intégration du parc du Futuroscope).

- ✓ **Des résultats opérationnels solides**
 - EBO en progression de + 3,4% à périmètre comparable et retraité de l'élément exceptionnel 2010/2011 lié aux indemnités dues au sinistre du Vanoise Express.
 - RO stable à périmètre comparable retraité.

- ✓ **Un résultat net part du Groupe de près de 28 M€ (+ 4,5% à périmètre comparable retraité ; - 9,8 % à périmètre réel)**

- ✓ **Un Free Cash Flow préservé de près de + 17,9M€ (+ 3M€) dans un contexte pourtant dynamique en matière d'investissement .**



La poursuite déterminée de l'inflexion stratégique initiée en 2009

✓ Des investissements sélectifs aux effets immédiats

- Bonne performance des sites pour lesquels le Groupe a le plus investi en contenu (Astérix, Grévin, Walibi)
 - **CA du parc Astérix en hausse de + 10% sur un an, progression sensible des taux de marges opérationnels et des parts de marché**
 - **Dynamisme également des parcs à la marque Walibi avec près de + 5% de croissance de l'activité**
 - **Grévin : + 4,25% de chiffre d'affaires**

✓ Valorisation des marques et des expertises

- Déploiement de Grévin à l'international pour des ouvertures effectives des musées de Montréal en avril 2013, Prague au premier trimestre 2014, et une relance de la marque sur Paris.
- Montée en puissance de la vente de savoir-faire « CDA » en matière d'exploitation de Domaines skiables à Sochi en vue de la préparation des JO de 2014.
- Intervention d'INGELO sur les investissements de Fontaine Froide (Val d'Isère) et Bambooz River (Walibi Rhône Alpes)

✓ Clarification et consolidation du portefeuille d'actifs

- Signature d'un avenant à la concession de la STVI (Société des Téléphériques de Val d'Isère), qui proroge la durée de la concession de 10 années supplémentaires.
- Arrêt de l'exploitation du Bioscope, en octobre dernier (5,5 M€ de pertes opérationnelles, y compris coût de fermeture en 2011/2012).



Domaines skiables : un haut niveau de rentabilité qui confirme la solidité du modèle économique

- ✓ **Chiffre d'affaires : 379,4 M€, en croissance de + 5,1%**
 - Contribution positive des ventes foncières : 4 M€ (vs. 0,7 M€ en 2010/2011)
 - Chiffre d'affaires des Remontées Mécaniques (RM) en progression de + 4,3%
 - **Un début de saison résistant dans un contexte difficile (enneigement tardif, tempêtes, fermetures de domaines) : CA T1 ~+ 1%**
 - **Belle progression de l'activité RM au second trimestre en dépit d'une base de comparaison élevée : CA T2 ~+ 4,5%**

- ✓ **Le chiffre d'affaires est porté à la fois par la hausse de la recette par journée skieur et par la progression des volumes**
 - **Fréquentation : + 2% à 13,7 millions de journées-skieurs « hiver »**
 - **Recette moyenne par journée skieur : + 2,3% (+ 3,3% TTC)**



Résultats des Domaines skiabiles

En M€	2011/2012 Réal	2010/2011 Réal	2010/2011 Hors VE	Var. (%) Réal	Var. (%) Hors VE
CA	379,4	361,0	361,0	+ 5,1	+ 5,1
EBO	124,9	124,8	119,3	+ 0,1	+ 4,7
% CA	32,9%	34,6%	33,0%	- 170 pb	- 10 pb
RO	64,0	65,9	58,8	- 2,9	+ 8,8
% CA	16,9%	18,2%	16,3%	- 130 pb	+ 60 pb

✓ **Progression des résultats opérationnels après retraitement de l'élément exceptionnel 2011 Vanoise Express (5,5M€ EBO et 7,1M€ RO)**

- **EBO : + 4,7% à 125 M€, hors VE**
- **RO : + 8,8% à 64 M€, hors VE**

✓ **Maintien des taux de marge à des niveaux élevés**



Parcs de loisirs : une activité résistante

- ✓ **Chiffre d'affaires : 296,2 M€, en progression de près de 2% à périmètre comparable**
 - Très bonnes performances des temps forts calendaires Toussaint/Halloween et Noël :
T1 + 13% ; S1 + 9,9%
 - Sérieux ralentissement de la dynamique sur les premiers mois de la saison printemps-été 2012 (météo) :
T3 – 9,5% ; 9 mois – 2%
 - Net rebond de la saison estivale (volume et prix) : T4 + 6,3% ; 12 mois : + 1,8%

- ✓ **Fréquentation quasi stable sur l'exercice (- 0,5%) à 9,3 millions de visiteurs à périmètre comparable**

- ✓ **Bonne dynamique de la dépense moyenne par visiteur : + 2,4% (+ 3,1% TTC)**

- ✓ **Premiers succès de la politique de sélectivité des investissements et d'enrichissement de l'offre**
 - Astérix : chiffre d'affaires + 9,9% ; fréquentation ~+ 8%
 - Walibi's : chiffre d'affaires + 5,8% ; fréquentation ~+ 4%
 - Grévin : chiffre d'affaires + 4,3% ; fréquentation ~+ 1,5%



Résultats des Parcs de loisirs

En M€	2011/2012 Réel	2010/2011 Réel	2010/2011 Comparable	Var. (%) Réel	Var. (%) Comparable
CA	296,2	279,0	290,9	+ 6,1	+ 1,8
EBO	42,0	40,5	41,4	+ 3,7	+ 1,4
% CA	14,2%	14,5%	14,2%	- 30 pb	-
RO	4,3	7,7	9,4	- 44,1	- 54,2
% CA	1,5%	2,8%	3,2%	- 130 pb	- 170 pb

- ✓ Légère progression de l'EBO en dépit d'un contexte conjoncturel adverse
- ✓ Inflexion du RO : - 5 M€, à périmètre comparable
 - Augmentation des charges d'amortissements en lien avec l'effort d'investissement, générateur de valeur à moyen terme
 - Impact du Bioscope : - 5,5 M€ dont 1,5 M€ de coût de fermeture
 - Contreperformance exceptionnelle du Dolfinarium



Résultats « Autres »

En M€	2011/2012	201/2011
CA	2,1	1,5
EBO	- 6,8	- 5,8
RO	- 8,2	- 7,6

- ✓ Montée en puissance progressive de l'activité de conseil et assistance sur les projets internationaux.
- ✓ Coûts du siège maîtrisés en dépit des nouveaux projets initiés au cours de l'exercice.

Résultats du Groupe (1/2)

En M€	2011/2012 Réal	2010/2011 Réal	2010/2011 Retraité*	Var. (%) Réal	Var. (%) Retraité*
CA	677,7	641,5	653,4	+ 5,6	+ 3,7
EBO	160,1	159,5	154,9	+ 0,4	+ 3,4
%CA	23,6%	24,9%	23,7%	- 130 pb	- 10 pb
RO	60,1	66,0	60,6	- 8,9	- 0,8
%CA	8,9%	10,3%	9,3%	- 140 pb	- 40 pb
Coût de la dette nette & divers	- 14,8	- 17,1	- 17,2	- 13,4	- 13,9
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	- 1,7	-	-	-	-
Impôts	- 12,9	- 15,0	- 14,1	+ 14,0	+ 8,5
Mises en équivalence	2,2	3,7	3,2	- 40,5	- 31,2
Intérêts minoritaires	5,2	6,9	6,1	- 24,6	-14,7
RN part du Groupe	27,7	30,7	26,5	- 9,8	+ 4,5



Résultats du Groupe (2/2)

- ✓ **Quasi stabilité des taux de marge à périmètre retraité.**
 - ✓ **Diminution du coût de l'endettement de plus de 2 M€ grâce à une baisse du taux moyen de la dette (3,77% vs. 4,83%).**
 - ✓ **Dépréciation de 1,7M€ de la valeur de deux participations suite à « impairment tests ».**
 - ✓ **Taux d'imposition effectif de 29,5% (vs. 30,7% en 2010/2011).**
 - ✓ **Résultats des SME en recul d'1 M€ à périmètre comparable (fléchissement des résultats du Groupe Looping).**
- ✓ **Le RN part du Groupe s'élève à près de 28 M€, en progression de + 4,5% à périmètre comparable et hors élément exceptionnel lié au Vanoise Express (- 9,8% à périmètre réel).**



Flux financiers : un niveau d'autofinancement disponible conforté

✓ **CAF, à 137 M€ (20% du CA) : + 7 M€**

✓ **Investissements industriels nets : + 4 M€ :**

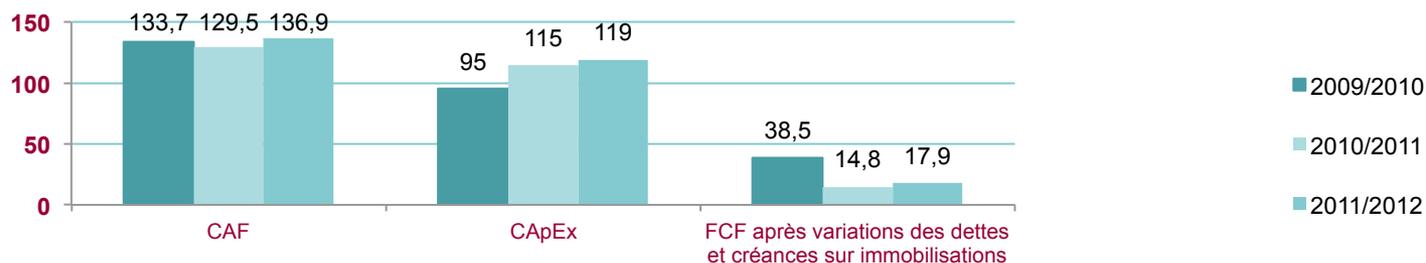
- **Domaines skiables : 66 M€, (17% du chiffre d'affaires, stable par rapport à l'exercice précédent)**

Trois remontées mécaniques majeures : Saulire Express à Méribel, Aup de Véran au Grand Massif, le Diable aux 2Alpes.

- **Parcs de loisirs : 53 M€, (18% du chiffre d'affaires, conforme à l'exercice précédent)**

Poursuite du rebranding Walibi, ouverture du Nouvel espace Egyptien au Parc Astérix, et développement de Grévin à l'international.

✓ **Autofinancement disponible : + 3,1 M€ à 17,9 M€**





Structure financière et rentabilité

En M€	2012	2011	2011 retraité
Capitaux propres	778,1	773,4	-
Dettes nettes	365,2	357,6	-
Dettes nettes / capitaux propres	46,9%	46,1%	-
Dettes nettes / EBO	2,28	2,24	2,31
ROE	4,1%	4,6%	3,9%
ROCE (yc écarts d'acquisition)	3,8%	4,2%	3,8%

- ✔ **Dettes nettes et Ratios d'endettement maîtrisés.**
 - **Gearing stabilisé à 47%.**
 - **Covenants bancaires respectés.**

- ✔ **Ratios de rentabilité affectés à court terme par la baisse conjoncturelle des résultats.**



Rendement pour l'actionnaire

	2012	2011
Résultat net par action	1,15 €	1,27 €
Dividende par action	0,7 €	0,85 €
Dividende total	16,9 M€	20,5 M€
Taux de distribution	61%	67%
Cours de l'action au 30/09	14,54 €	18,72 €
Rendement brut	4,8%	4,5%

- ✓ Proposition d'un dividende de 0,7 € à l'Assemblée générale des actionnaires.
- ✓ Montant du dividende conforme au niveau de Free Cash Flow dégagé au cours de l'exercice
- ✓ Rendement confortable.



Premiers éléments de l'activité 2012/2013

Domaines skiables : un début de saison qui s'ouvre sous les meilleurs auspices

- **L'enneigement abondant a permis à certaines stations d'ouvrir de manière précoce (Flaine, 2Alpes, Val d'Isère, Tignes, Paradiski).**
- **Ces conditions propices à la pratique du ski profitent actuellement aux réservations des semaines de Noël et jour de l'An**

Calendrier 2012/2013

- **(+) Un positionnement de Noël et Jour de l'an plus favorable.**
- **(-) Des vacances de Printemps de plus en plus tardives.**

Parcs de loisirs :

- **L'enrichissement des contenus Toussaint/Halloween, facteur clé de succès:**
 - Parc Astérix : « Peur sur le parc », activité en hausse de + 14% et fréquentation de + 6% vs période comparable de l'année dernière
 - Vacances Toussaints au Futuroscope : activité en hausse de + 13% et fréquentation de + 11%
 - Les « Fright nights » de Walibi Holland ont drainé + 20% de fréquentation
- **Depuis début de l'exercice fiscal, une base de comparaison néanmoins défavorable du fait d'un week-end d'exploitation de moins et de la fermeture du Dolfinarium pour rénovation (- 12 jours sur le 1^{er} trimestre)**
 - ⇒ Au 17 décembre, les recettes des Parcs de loisirs sont en recul de - 12,5%



SOMMAIRE

- ✓ **Exercice 2011/2012: Bilan et résultats**
- ✓ **Notre vision du marché des loisirs**
- ✓ **Nos trois engagements stratégiques**
- ✓ **Conclusion**



L'émergence d'un nouvel âge des loisirs

✓ Les loisirs : un secteur en croissance

- **Une consommation de médias et de loisirs attendue en progression de 4,1% à 12,1% en fonction des pays sur la période 2012-2016 (PWC):**
 - Dans les marchés classiques: un potentiel à concrétiser grâce à notre capacité d'innovation
 - Dans les marchés émergents: un potentiel de croissance à deux chiffres compte tenu de la hausse de niveau de vie

✓ Une nouvelle relation aux loisirs

- **Un accroissement du niveau d'exigence**
- **Une recherche d'offres différentes et individualisées, adaptées à la diversité des générations et des cultures**
- **La valorisation de la proximité et de la diversité**



La Compagnie des Alpes, Des atouts solides pour promouvoir une vision différente des loisirs

- ✓ Une référence incontestée dans l'aménagement et la gestion des **domaines skiables** et un acteur majeur du marché **des parcs loisirs**.
- ✓ **Des sites nourris de la richesse des territoires** et des cultures et acteurs de leur développement économique, social et environnemental.
- ✓ **Des savoir-faire et une excellence opérationnelle** reconnus et exportables.
- ✓ Des marques dotées d'une **dimension internationale**, dont le capital commence tout juste à être exploité, en mettant l'adaptation locale de l'offre au cœur de leur déploiement
- ✓ La **solidité financière** de l'actionnariat

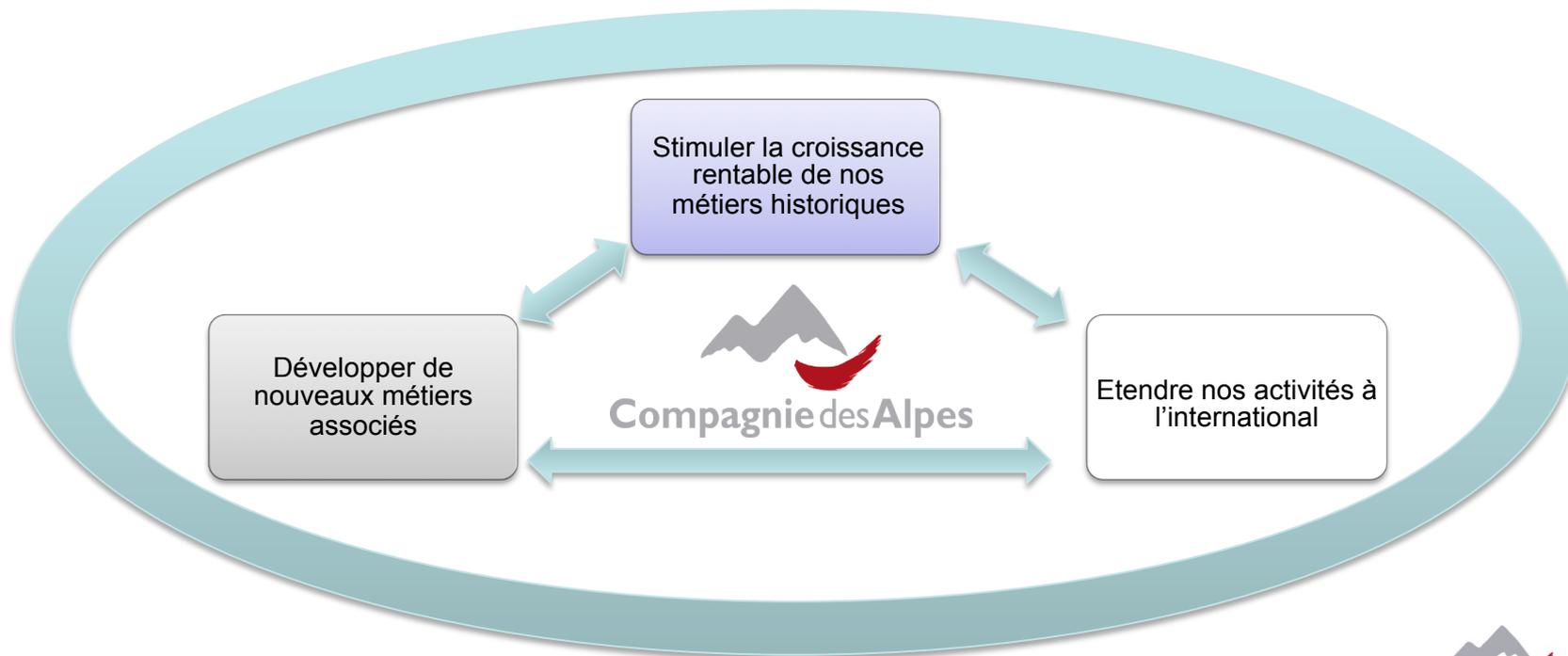
*« Un **modèle spécifique**, qui se distingue des «loisirs standardisés », correspondant aux nouvelles attentes ».*



Un nouveau cycle de développement pour la Compagnie des Alpes

- ✓ Une ambition : devenir producteur de loisirs créateurs d'expériences uniques. Des loisirs adaptés à la diversité des générations, des vies et des cultures

Nos trois engagements stratégiques





SOMMAIRE

- ✓ **Exercice 2011/2012: Bilan et résultats**
- ✓ **Notre vision des loisirs**
- ✓ **Nos trois engagements stratégiques**
- ✓ **Conclusion**



I. Stimuler la croissance rentable de nos métiers historiques

- ✓ Investir de manière sélective et continue dans notre patrimoine matériel ET immatériel pour garantir la pertinence et l'enrichissement de notre offre

L'enjeu: se mobiliser pour créer la préférence pour nos sites, inventer de nouveaux modèles/services/offres pour augmenter la dépense de nos visiteurs, optimiser leur fréquentation tout au long de la saison et augmenter la part des primo-visiteurs

De premières concrétisations (zonage et segmentation de nos domaines pour accueillir les différentes typologies de clientèle, zones multi-activités pour diversité expérientielle : « Central Park » à Arcs 1800, « Tous en Piste » au Parc Astérix...) ...

à poursuivre via des:

Investissements « structurants » pour l'attractivité et la croissance de la fréquentation

- Les exemples d'Oziris au Parc Astérix et de Saulire Express à Méribel

Investissements « fidélisants » pour l'attractivité à long terme et la mise en place progressive d'un modèle plus « asset light »

- **Walibi**: poursuite de la thématisation des parcs et d'un dispositif médias performant pour assoir la hausse de la notoriété
- **Grévin** : projet de renforcement de l'identité en soutien des projets à l'international
- Développement de **parcs indoor sous marque Walibi et Astérix** (vecteur de dessaisonalisation, de renforcement des marques et d'internationalisation)

Investissements « humains » pour la mobilisation d'un groupe intégré qui optimise l'usage de ses expertises

- Création d'une **Direction de l'Innovation et des nouveaux métiers** au niveau du Comex,
- **Renforcement des expertises** notamment sur la dimension internationalisation (Ateliers Grévin, Direction du développement international),
- **Innovation sociale** pour accélérer la mise en mouvement (CDA Campus, management intermédiaire, accords groupe)



II. Développer de nouveaux métiers associés

✓ Des métiers complémentaires pour conforter le chiffre d'affaires des métiers historiques

Hébergement :

- Bungalows à Walibi Holland (14 M€ de capex sur 3 ans) : un concept « Walibi village » pour une expérience totalement intégrée
- Etudes menées en 2013 pour le Parc Astérix et Walibi Sud-Ouest

Réflexions sur un dispositif global d'intervention pour la CDA (Rénovation/Gestion/Commercialisation BtoB et BtoC) autour de l'hébergement en montagne

La foncière et les agences immobilières :

- Création début 2013, avec la CDC et 3 banques régionales, d'une foncière de rénovation et remise en marché de l'hébergement vieillissant :
- Extension du modèle des agences immobilières CDA
- Développement de l'activité de gestion locative et de commercialisation.

Distribution :

- Extension potentielle des modèles de Paradiski Tour ou Deux Alpes Voyages (BtoB)
- Renforcement de l'implication au sein des centrales de réservations et rapprochement avec les sites de CtoC



II. Développer de nouveaux métiers associés

✓ Des métiers relais de croissance en dehors des sites CDA

Ingélo : une montée en puissance susceptible de rayonner hors des sites de notre groupe

- Réalisation en tant que constructeur d'une remontée mécanique à Val d'Isère (Fontaine Froide) autour d'une architecture technique BMF.
- Conduite du projet Bambooz river à Walibi Rhône Alpes
- Expression d'intérêt de la part de clients extérieurs au groupe sur des solutions techniques développées par INGÉLO.

Licence de marques :

- Walibi
 - Les BD : poursuite de la collaboration avec Dupuis pour les tomes 3 et 4 (Belgique uniquement)
 - Les coffrets CD/DVD en vente dans les parcs
 - Les concerts LIVE : participation à 8 événements en Belgique (festivals et événements pour enfants)
 - La série animée : poursuite des travaux de coproduction (signature d'une convention de développement avec un producteur délégué en charge notamment de la levée de financement)
 - Les Parcs de loisirs « clés en main » : le 1^{er} cas by Walibi à Casablanca,
- Grévin
 - Projet de réalisation d'un musée by Grévin



III. Etendre nos activités à l'international

- **Des chantiers déjà en marche**

- Jeux Olympiques d'hiver Sochi 2014, un challenge en passe d'être gagné, vitrine des futurs contrats d'AMO CDA**

- L'essentiel des infrastructures de la station est réalisé.

- Rosa Khutor : station leader en Russie (14 remontées mécaniques en 2013, 90 kms de pistes à terme, et l'un des plus puissants systèmes d'enneigement au monde).

- Une moyenne de 6 000 skieurs / jour accueillis l'hiver dernier (sur les périodes de commercialisation du domaine) montrant la pertinence de l'approche marketing initiée à la CDA.

- **De nouveaux projets de développement clairement identifiés**

- Prospections en partenariat avec des filiales de la CDC (Egis) ou avec des groupements de professionnels (Cluster Montagne) ou d'industriels complémentaires de nos compétences.

- Potentiel des marques du Groupe testé avec des résultats très satisfaisants sur plusieurs zones géographiques.

- **Le cas Grévin, une synthèse de la démarche CDA globale**



L'Internationalisation de Grévin

Des atouts incontestables et enviés :

- Une histoire et une durée d'existence plus que centenaire
- Des valeurs d'excellence à la Française, de culture et de transmission
- Un concept toujours d'actualité au travers du choix des personnalités
- Une marque dont la notoriété sera encore renforcée par le rebranding actuel



Un modèle d'affaires solide et éprouvé :

- Une croissance régulière et récurrente (~5% par an)
- Une forte rentabilité (~45%)
- Un niveau de capex normatif faible (maintenance annuelle, renouvellement des cires : env. 5% du CA).
- Une génération de trésorerie significative et un retour sur investissement attractif



Un objectif de développement déjà initié :

- Ouvrir un nouveau Musée Grévin par an
- Grévin Montréal : ouverture 1^{er} trimestre 2013, Grévin Prague : ouverture 1^{er} trimestre 2014
- 3 autres projets identifiés en cours de négociation

Des développements Greenfield de taille modeste sur la base d'un modèle économique similaire à Grévin Paris, ajustables selon les pays :

⇒ Un triplement de la Business Line Grévin à horizon 5 ans



SOMMAIRE

- ✓ Exercice 2011/2012: Bilan et résultats
- ✓ Notre vision des loisirs
- ✓ Nos trois engagements stratégiques
- ✓ Conclusion



Conclusion

- ✓ **Un groupe résistant**
- ✓ **Un groupe en ordre de marche pour relever les défis de ses marchés**
- ✓ **Un groupe plus fluide, agile et intégré et déterminé à accélérer son développement**