

Compte-rendu de la Table Ronde Club Actionnaires **Du 8 février 2012 à 18h00, à l'hôtel Pullman Bercy, Paris 12ème**

Philippe GAS, Président, Mark Stead, Directeur Général Adjoint, Finances - Euro Disney S.A.S. et Olivier Lambert, Responsable Relations Investisseurs - Euro Disney S.C.A., remercient tous les membres du Club Actionnaires qui ont participé à cette table ronde.

Cette session de questions/réponses informelle a été l'occasion d'aborder les sujets suivants :

Présentation de Mark Stead, nouveau Directeur Général Adjoint, Finances - Euro Disney S.A.S.

- Mark Stead, a commencé sa carrière chez Euro Disney en 2006, en qualité de Directeur de la Consolidation avant d'être promu *Vice Président & Chief Accounting Officer* en 2009. Il est devenu Directeur Général Adjoint, Finances en novembre 2011.

Performance financière de l'entreprise

● Contexte économique

- L'exercice 2011 a été marqué par 2 périodes très distinctes :
 - Pendant les 9 premiers mois de l'exercice, la stabilisation du contexte économique en Europe nous a permis de modifier la stratégie promotionnelle en supprimant les discounts de dernière minute et en favorisant les réservations faites à l'avance. La visibilité s'est améliorée et les discounts ont diminué sur pratiquement tous les marchés. Le mois d'avril 2011 a été le meilleur mois d'avril de l'histoire d'Euro Disney.
 - A partir du mois de mai, les premiers signes d'une dégradation du contexte économique se sont fait sentir en Grèce, en Espagne, en Italie et en France. Les consommateurs sont revenus rapidement aux comportements qu'ils avaient en 2009 : recherche de la meilleure offre, réservation de dernière minute, *staycation* (vacances près du domicile).
- Les tendances enregistrées sur la fin de l'exercice se sont poursuivies au premier trimestre 2012.

● Activité touristique

- L'évolution défavorable du contexte économique a entraîné une augmentation des réservations de dernière minute et une hausse de la fréquentation en provenance des marchés de proximité. La mauvaise météo a également joué contre nous.
- Notre stratégie est d'améliorer les volumes et les dépenses de façon équilibrée. La dépense par visiteur a augmenté sur l'exercice, ce qui est encourageant en temps de crise. Nous sommes également parvenus à maintenir des volumes importants, avec 15,6 millions de visiteurs en 2011.
- Sur l'exercice, l'activité touristique s'est améliorée mais l'activité immobilière a enregistré une baisse (du fait de la vente du terrain de Val d'Europe l'année précédente).

● Charges & Investissements

- Les dépenses se sont accélérées au cours de l'exercice, parce que nous avons fait le choix d'investir dans la qualité de nos actifs. Les gens qui viennent veulent vivre une expérience inoubliable et nous nous devons de leur offrir un produit à la hauteur de leurs attentes. Les Hôtels et les Parcs sont complémentaires, les visiteurs veulent une expérience totale et nous avons investi dans les deux.
- Nous cherchons à réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité en interne. Faire partie du groupe TWDC nous permet notamment d'optimiser nos achats.
- En parallèle, nous avons voulu protéger l'emploi, essentiel à la qualité de notre offre. L'ouverture de *Toy Story Playland*[®] et les changements d'horaires d'ouverture des Parcs ont généré plus de besoins humains. Une partie de nos Cast Members peut rapidement changer de poste ce qui nous permet de mieux répondre à ces besoins. Notre base de 91% de CDI permet également un effet de levier en période de croissance.

● Dette

- Nous remboursons notre dette grâce à notre trésorerie et payons de moins en moins d'intérêts. D'ici 2024, nous devons encore rembourser 1,87 milliard d'euros.
- Nous bénéficions d'une nouvelle ligne de crédit de 150 millions d'euros octroyée par TWDC.

Marketing et Ventes

● Politique tarifaire

- Nos concurrents ne sont pas les autres parcs d'attraction en Europe mais les destinations de vacances sur 2 à 4 jours.
- Nous avons deux types de clientèles et donc deux grilles tarifaires :
 - Les marchés distants : visiteurs qui viennent une ou deux fois dans un cycle de vie familiale. L'âge idéal de visite pour les enfants se trouve autour de 7 ans mais nous essayons de le faire baisser.
 - Le marché local : visiteurs qui peuvent venir pour la journée, à un prix d'appel différent.
- Notre tarification a été simplifiée, avec 3 ou 4 prix d'appel auxquels nous rajoutons des expériences en plus. La communication s'en trouve simplifiée.
- Aujourd'hui, il est encore trop tôt pour supprimer les discounts. L'élasticité au prix est moins importante que l'élasticité au discount, l'idée est donc de générer une sensation de discount.
- Nous développons des relations avec de nouveaux marchés comme la Pologne, la Russie ou le Moyen-Orient. Le marché russe peut combler certaines périodes creuses et moins contributives. Le marché du Moyen-Orient est très contributif mais reste une niche très saisonnière.
- Paris représente un vrai potentiel. Il s'agit du site le plus visité au monde, avec une fréquentation sur toute l'année que nous devons attirer.

Gouvernance d'entreprise

● Conseil de surveillance

- Le renouvellement du mandat d'Antoine Jeancourt-Galignani comme Président du Conseil de surveillance s'est fait à notre demande. Il sera présent lors d'une table ronde pour répondre aux questions des actionnaires.
- La réduction de la valeur nominale des actions EDA, proposée au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 février 2012, a eu pour seul objectif d'éviter une situation où les fonds propres d'EDA seraient inférieurs à plus de la moitié de son capital social. La réduction de capital a été réalisée par voie de réduction de la valeur nominale de chaque action EDA, ramenée à 0,05€.

Parcs à thèmes et Hôtels

● Attractions

- Le temps d'attente aux attractions est une problématique importante pour nous, comme pour les visiteurs. En 2011, nous avons augmenté la capacité d'accueil du Parc Walt Disney Studios[®], afin notamment de réduire ce temps d'attente.

● Restauration

- L'offre a été simplifiée et améliorée avec la promesse d'un service rapide (45 minutes max.) pour permettre une plus grande satisfaction des visiteurs et un meilleur turn-over. Dans la restauration rapide, nous avons rapproché les caisses des cuisines pour que les plats arrivent plus vite et plus chauds.
- Depuis peu, le restaurant Lucky Nugget Saloon propose une nouvelle offre. Nous avons aussi tenté de déplacer le flux des visiteurs vers le Cowboy Cookout Barbecue afin de générer moins d'attente en salle et plus de circulation vers cette partie du Parc Disneyland[®].

● Contrôle des bagages

- Nous avons conscience que le contrôle des bagages et des sacs ne va pas forcément de pair avec la magie Disney, mais cela est nécessaire. Nous travaillons à améliorer cet accueil.

● Spectacles

- Nous cherchons à réintroduire des spectacles qualitatifs et plus intimistes, comme Tarzan La Rencontre, l'été dernier.

Futurs projets et perspectives de développement

● 20ème anniversaire

- Les années anniversaires créent une réelle urgence à la visite et représentent généralement des années qui fonctionnent bien.
- 20 ans, c'est vraiment un âge symbolique. Cela correspond aussi à 20 ans d'histoire avec notre territoire et la France. Pour la première fois, nous avons lancé une campagne média institutionnelle, centrée sur les Cast Members. Notre présence dans les médias est aussi plus continue.

● Parc Walt Disney Studios[®]

- Nous comptons augmenter de façon importante la superficie du Parc Walt Disney Studios[®] dans le futur, afin d'accroître notre offre et notre capacité d'accueil.

- **Disney® Village**

- L'ouverture de *World of Disney* en juillet 2012 entraîne une réflexion sur l'aménagement du Disney® Village. Nous cherchons à proposer une offre cohérente qui réponde aux attentes de notre clientèle familiale. La discothèque *Hurricanes* a fermé car elle ne lui correspondait pas.
- Nous avons repris la gestion des restaurants du Groupe Flo par soucis d'optimisation de leur rentabilité et de leur qualité.
- Nous réfléchissons à faire évoluer le *Buffalo Bill's Wild West Show*, mais nous n'avons pas d'urgence particulière par rapport à cela, il faut surtout trouver une offre adaptée à notre clientèle.
- Enfin, nous sommes parvenus à récupérer le contrôle d'une partie de l'esplanade entre les Parcs et le Disney Village.

- **Perspectives**

- Investir dans la qualité et faire progresser notre chiffre d'affaires est fondamental pour la croissance à long terme de l'entreprise. Sur nos huit marchés clés, les taux de pénétration et de conversion offrent encore un réel potentiel de développement.
- Nous concentrons nos efforts sur l'amélioration de la qualité de l'offre, la gestion optimisée des dépenses, l'amélioration de la trésorerie et le remboursement de notre dette.
- Les fondamentaux de Disneyland® Paris sont sains et solides, c'est le plus important pour rassurer les investisseurs.