

RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2016/2017

12 décembre 2017



Compagnie des Alpes

Sommaire

1. Introduction
2. La stratégie à l'œuvre
3. Résultats 2016/2017
4. Perspectives



Sommaire

1. Introduction
2. La stratégie à l'œuvre
3. Résultats 2016/2017
4. Perspectives



INDICATEURS 2016/2017 – DE SOLIDES PERFORMANCES

Comparaison par rapport à l'exercice 2015/2016 – à périmètre comparable (excepté le RNPG, ROCE Opérationnel et le FCF Opérationnel)

✓ Chiffre d'affaires

761,5 M€
+6,6%

✓ EBO métier¹

228,0 M€
+11,1%

✓ Résultat Opérationnel

93,0 M€
+27,9%

✓ RN Part du Groupe

31,3 M€*

✓ ROCE Opérationnel²

8,9%
+130 bps

✓ Free cash-flow opérationnel³

45,1 M€
+28,0%

* après prise en compte de 13,1M€ d'éléments non-récurrents

SUCCÈS DE L'INFLEXION STRATÉGIQUE INITIÉE EN 2013

Une feuille de route précise

Des objectifs atteints avec deux ans d'avance

- ✓ Créer une nouvelle dynamique dans les Domaines skiabiles
 - ❖ **Croissance du nombre de journées-skiieurs au cours des deux dernières saisons en dépit de conditions climatiques difficiles**
- ✓ Renforcer la performance opérationnelle des Destinations de loisirs
 - ❖ **Croissance de l'activité : +31% en 4 ans à périmètre comparable**
 - ❖ **L'EBO a plus que doublé en 4 ans à périmètre comparable**
- ✓ Accélérer la croissance organique à l'international en développant des partenariats
 - ❖ **Une position de partenaire privilégié en Chine, Russie et Turquie**



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

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

RÉORGANISATION DES ACTIVITÉS LOISIRS INDOOR

✓ Grévin international : performances globalement en-deçà des attentes, à l'exception de Chaplin's World

Situation réévaluée à l'issue de la saison d'été 2017

Grévin Prague

Fréquentation en hausse mais les coûts fixes restent trop élevés

Grévin Séoul

Fréquentation impactée durablement par la situation géopolitique régionale

Chaplin's World

Bonne performance pour sa première année pleine, en ligne avec son business plan

Grévin Montréal

Proche de l'équilibre, amélioration de l'environnement commercial immédiat d'ici 2 ans, impact favorable attendu

Décisions

1

Charge de 18,8 M€ pour dépréciation des actifs de Grévin Prague et Grévin Séoul passée dans les comptes 2016/2017¹

2

Décision de retrait de la gestion de Grévin Prague et Grévin Séoul par cession ou fermeture²

3

Chaplin's World et Grévin Montréal, de même que CDA production, intégrés à la division Destinations de Loisirs à compter de 2017/2018

4

Activités de prospection à l'international et de consulting comptabilisées avec la holding du Groupe à compter de 2017/2018

¹ Cf. insuffisance cash-flows générés y compris dans perspective à moyen terme

² Les 2 sites seront comptabilisées en activités destinées à être cédées ou abandonnées à compter de 2017/2018 (IFRS 5)

MAINTIEN DE L'OBJECTIF DE MARGE D'EBO À 27% EN 2019 POUR LES DL MALGRÉ L'ÉLARGISSEMENT DU PÉRIMÈTRE

- ✓ Intégration à compter de 2018 de Chaplin' World, de Grévin Montréal et du projet Aquabel (notamment) dans le périmètre des Destinations de Loisirs

Impact sur les comptes DL 2017 (y compris Futuroscope)

Chiffre d'affaires DL 2017



EBO et marge d'EBO DL 2017



Impact sur l'objectif 2019 (hors Futuroscope²)



¹ Hors Fort Fun cédé en 2017

² Hors Futuroscope dont la performance doit être analysée au niveau du résultat opérationnel, à périmètre comparable

Sommaire

1. Introduction
2. La stratégie à l'œuvre
3. Résultats 2016/2017
4. Perspectives



UNE STRATÉGIE BASÉE SUR UN MÊME SAVOIR-FAIRE MIS AU SERVICE DE NOS DEUX DOMAINES D'ACTIVITÉ



DOMAINES SKIABLES

Maintien d'un bon niveau de performance tout en régénérant la croissance en volume

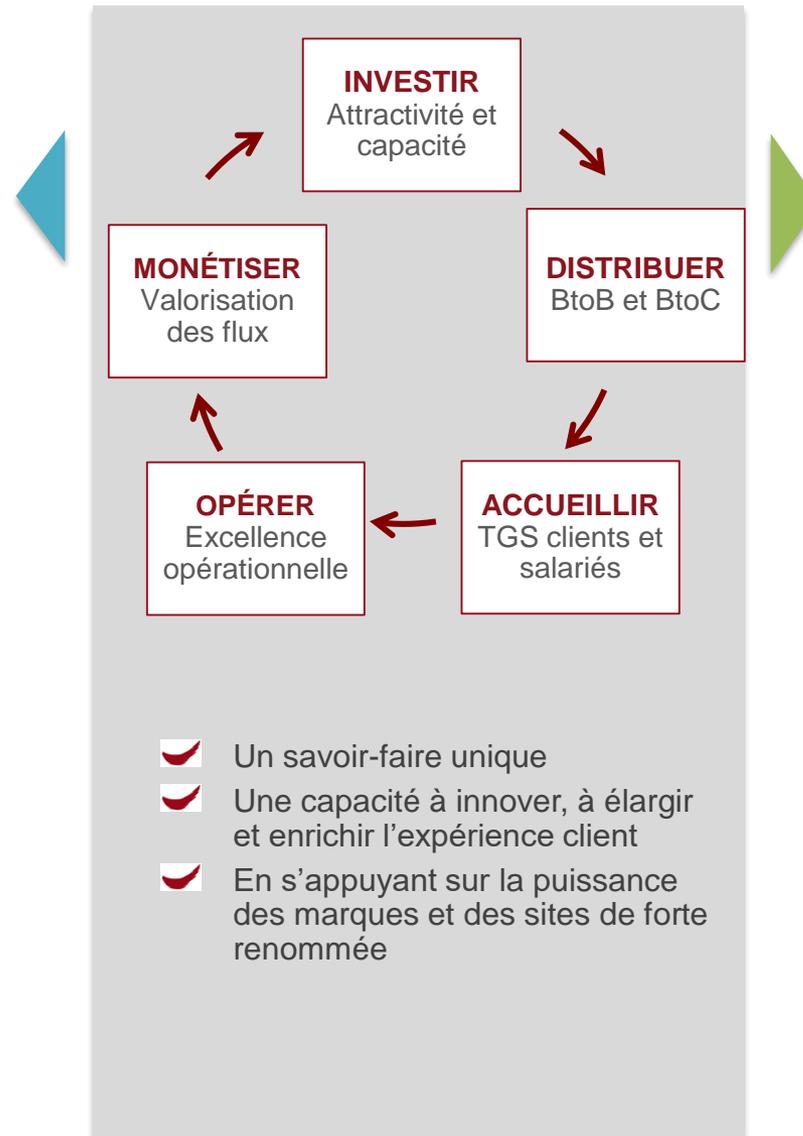
- ✓ Optimisation des coûts
- ✓ Renforcer la satisfaction clients pour les fidéliser
- ✓ Conquérir de nouveaux clients via la distribution, améliorer la dépense par visiteur
- ✓ Augmentation du nombre de lits commercialisables et de leur taux d'occupation
- ✓ Coopération resserrée avec l'écosystème



DESTINATIONS DE LOISIRS

Améliorer la performance opérationnelle et accélérer la croissance

- ✓ Recentrage du portefeuille (outdoors & indoors)
- ✓ Optimisation de la base de coûts et plus grande variabilisation des charges
- ✓ Très Grande Satisfaction client comme levier de revisite et de promotion
- ✓ Agilité commerciale, Ventes internes, monétisation des flux
- ✓ Augmentation de la zone de chalandise par le développement de capacités d'accueil et de nouveaux produits



ACTIVATION DES LEVIERS DE LA CROISSANCE EN VOLUME DES DOMAINES SKIABLES



<p>Améliorer constamment l'offre de ski</p>	<p>Investissements de désensibilisation aux aléas climatiques</p> <p>Ex : 16 M€ de capex en 2017, 35% de couverture de neige de culture (27% en 2012)</p>	<p>Investissements de « confort » (retour station, augmentation débits)</p> <p>Ex : Accès débutant et confort Réaménagement Solaise (Val d'Isère) Piste Jandri (2Alpes)</p>	<p>Redynamisation ou ouverture de secteurs du DS</p> <p>Ex : Aménagement de la combe de Coulouvrier pour le club Med</p>
<p>Enrichir l'expérience client</p>	<p>Sortie du « tout ski »</p> <p>Ex : Snow parks Piste ludique ou thématisée Luge 4 saisons Mountain Kart</p>		<p>Applications et services connectés</p> <p>Ex : Yuge : lancée en 2015, téléchargée 300K fois Cycle relationnel client station Bracelet Touch'n GO</p>
<p>Augmenter les capacités d'hébergement et dynamiser la distribution</p>	<p>Capacité d'hébergement</p> <p>2 000 lits neufs créés avec l'appui du groupe + 2 000 lits rénovés</p>	<p>Taux d'occupation des logements</p> <p>8 agences immobilières</p> <p>2017 : 10 000 lits sous gestion, soit env. 19% des lits tièdes loueurs dans nos stations</p>	<p>Commercialisation BtoB/BtoC</p> <p>site de packages en ligne B2C + 2 agences de vente de packages B2B pour les groupes et les tour opérateurs</p> <p>2017 : base de 22 000 lits packageables</p>



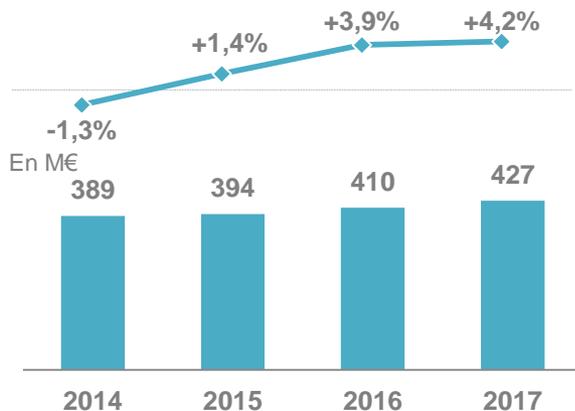
INDICATEURS DE PERFORMANCE DOMAINES SKIABLES

Leviers de croissance des revenus

- ✓ Effet volume
- ✓ Effet prix

Chiffre d'affaires total

Évolution annuelle

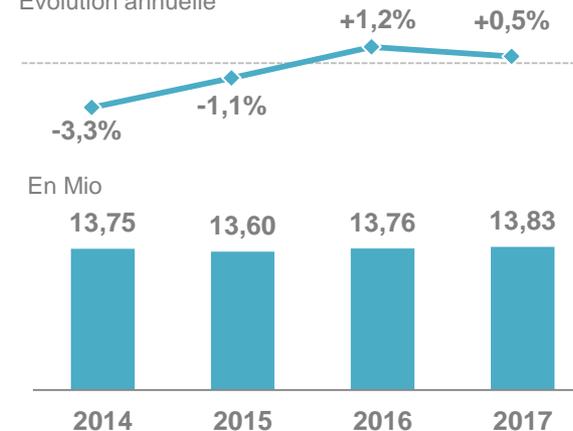


Leviers de croissance en volume

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

Journées-skieurs

Évolution annuelle

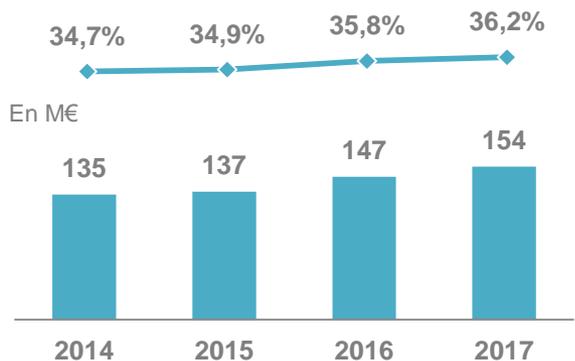


Hausse de la profitabilité

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

EBO

En % du CA

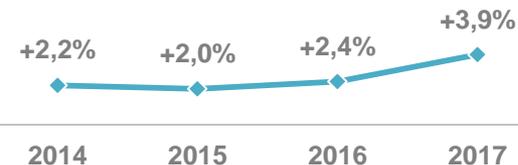


Gestion tarifaire optimisée

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

Revenu par journée-skieur

Évolution annuelle



ACTIVATION DES LEVIERS DE PERFORMANCE DES DESTINATIONS DE LOISIRS



**Gérer le portefeuille
de manière plus
intégrée**

Arbitrage du portefeuille
Cessions des sites outdoors
Recentrage indoors

Optimisation de la performance
Pilotage commercial proactif, abaissement des
points morts, plus grande variabilisation des
charges

**Déployer la TGS et
améliorer la qualité
des services**

Déclinaison site par site
en commençant par éliminer
les rongeurs d'expérience



Puis,
**démarche d'expérience
client unique**

**Offrir des
expériences uniques
et immersives**

Depuis 2013, **270 M€ de capex**
pour l'ensemble des sites, dont
+ de 50% en attractivité
Nouveautés structurantes dans
chaque site

**Renforcement de
l'attractivité des ailes de
saison**
Halloween & Arbres de
Noël

**Allonger la durée de
visite et étendre la
zone de chalandise**

Développement des capacités d'hébergement
Projet hôtelier Parc Asterix de **55 M€** sur **2017-2019**
(total **450** chambres) : succès de la **1^{ère}** phase livrée
en 2017

Villas et bungalows à **Walibi Holland**, rénovés entre
2012 et 2015 et d'une capacité de 800 lits
45% de séjours au **Futuroscope**

**Dynamiser
la commercialisation
et monétiser les flux**

Renforcement de la connaissance client
Agilité et adaptabilité des offres commerciales

**Refonte de l'offre sur la restauration et les
boutiques**

Progression du CA Ventes Internes
supérieure à celle du CA Admissions
Services (Pass premium ...)

INDICATEURS DE PERFORMANCE DESTINATIONS DE LOISIRS

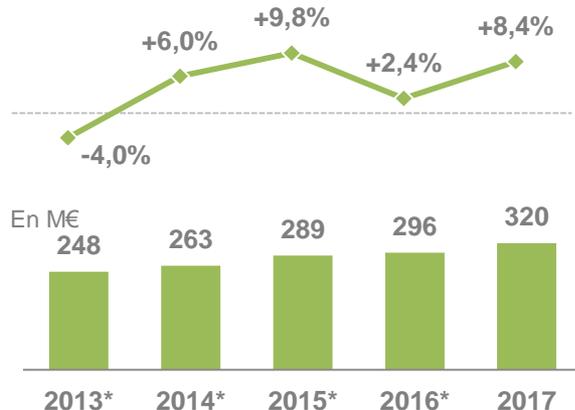


Leviers de croissance des revenus

- ✓ Nombre de visites
- ✓ Dépenses par visiteur

Chiffre d'affaires total

Évolution annuelle (à périmètre comparable*)

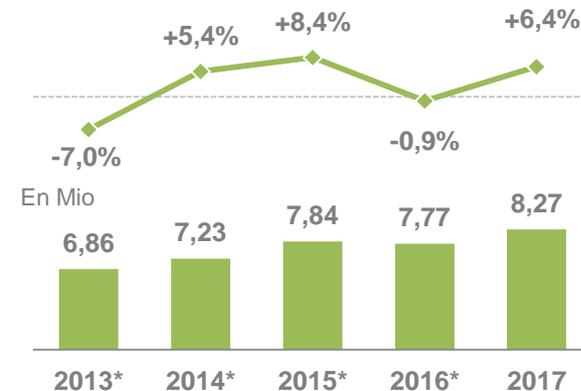


Leviers de croissance en volume

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

Nombre de visites

Évolution annuelle (à périmètre comparable*)

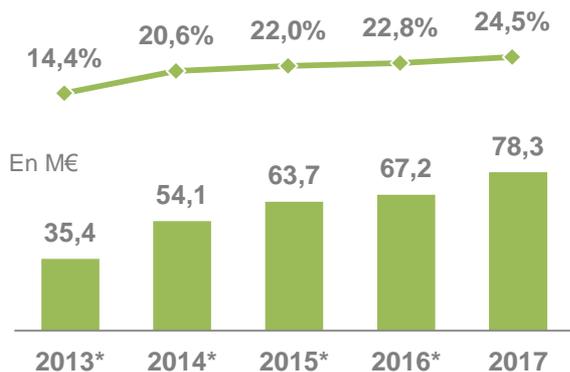


Hausse de la profitabilité

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

EBO

En % du CA (à périmètre comparable*)



Gestion optimisée tarif entrée et dépenses in park

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

Dépense par visite

Évolution annuelle (en réel)



UNE EXPERTISE DANS NOS DEUX MÉTIERS DÉVELOPPÉE À L'INTERNATIONAL

Europe & Afrique



3 Africa Park



Russie, Caucase & Turquie



5 TKF (Turquie)



6 Kaskelen (Kazakhstan)

Chine & Japon



2 Yanqing



4 Tian Shan



6 Altai



Sommaire

1. Introduction
2. La stratégie à l'œuvre
3. Résultats 2016/2017
4. Perspectives





DOMAINES SKIABLES

Performance opérationnelle & Investissements

en M€	16/17	15/16	Var
Chiffre d'affaires	426,9	409,6	+4,2%
Journées-skieurs (en M)	13,83	13,76	+0,5%
EBO	154,5	146,8	+5,3%
<i>EBO/CA</i>	36,2%	35,8%	+40 bp
Investissements nets	86,3	84,1	+2,2 M€
<i>I/CA</i>	20,2%	20,5%	-30 bp

- ✓ Progression du CA RM* : +4,4%
 - Contexte d'hiver faiblement enneigé
 - Revenu/JS : +3,9% (dont 1,4% d'effet mix produit)
- ✓ Progression du nombre de JS pour la 2^{ème} année consécutive, dans un contexte national peu porteur
 - L'ensemble du marché national est en retrait de 1,5%
- ✓ Progression de l'EBO supérieure à celle du CA
 - Maîtrise des charges d'exploitation
- ✓ Maîtrise des investissements
 - Y compris dans le cadre de DSP renouvelées
 - Programmes de neige de culture

* Le CA RM (Remontées Mécaniques) représente 95% du CA de la division Domaines Skiables

DESTINATIONS DE LOISIRS

Performance opérationnelle & Investissements



en M€	16/17	16/17 p.c.	15/16 p.c.	Var p.c.
Chiffre d'affaires	320,9	320,2	295,5	+8,4%
Visites (en M)	8,30	8,27	7,77	+6,4%
EBO	77,3	78,3	67,2	+16,5%
<i>EBO/CA</i>	24,1%	24,5%	22,8%	+170 bp
Investissements nets	69,3	69,1	57,7	+11,4 M€
<i>I/CA</i>	21,6%	21,6%	19,5%	+210 bp

p.c. : périmètre comparable à celui de l'exercice 2016/2017

- ✓ CA en progression de 8,4%, soit +31,2% sur 4 ans
 - Les ventes « In-Park » (1/3 du CA) progressent plus vite que le CA « Entrées »
- ✓ Fréquentation dynamique : +6,4%
 - 6 sites battent des records de fréquentation dont Astérix qui dépasse les 2 millions
 - Cela n'a pas nuit à la satisfaction clients
- ✓ Progression sensible de l'EBO. Le taux de marge augmente de 1,7 point :
 - Bonne gestion des charges fixes malgré des frais de sécurité supplémentaires depuis 2 ans
- ✓ Augmentation des investissements, notamment :
 - Achèvement de la phase 1 du projet hôtelier au Parc Astérix et préparation de la phase 2
 - Attractions structurantes au Futuroscope et au Parc Astérix

DÉVELOPPEMENT GROUPE

Performance opérationnelle & Investissements



en M€	16/17	15/16	Var
Chiffre d'affaires	14,3	9,1	+57%
EBO	-4,8	-8,6	-3,8 M€
Investissements nets	1,3	7,4	-6,0 M€

- ✓ Progression sensible de l'activité
 - Année pleine pour Chaplin's Word by Grévin
 - Activité soutenue des missions de conseil et assistance
 - Nouveaux contrats en Chine
 - Et beaux succès notamment en Turquie, Kazakhstan, Géorgie, Moscou ou Paris (JDA)
- ✓ La contribution de l'EBO reste négative mais s'améliore de 3,8 M€
- ✓ Réduction de 6 M€ des investissements
 - Pas d'ouverture de site à l'international

COMPTE DE RÉSULTAT

Groupe

en M€	16/17	16/17 p.c.	15/16 p.c.	Var p.c.
CA	762,2	761,5	714,3	+6,6%
EBO métier*	227,0	228,0	205,3	+11,1%
<i>EBOM/CA</i>	<i>29,8%</i>	<i>29,9%</i>	<i>28,7%</i>	<i>+120 bp</i>
EBO	203,4	204,4	183,1	+11,6%
<i>EBO/CA</i>	<i>26,7%</i>	<i>26,8%</i>	<i>25,6%</i>	<i>+120 bp</i>
Résultat Opérationnel	93,1	93,0	72,7	+27,9%
RNPG	31,3	31,2	33,1	-5,7%

✓ Progression de l'activité sur tous les métiers du Groupe

✓ L'EBO métier progresse sensiblement plus que le CA
– Bonne maîtrise des coûts

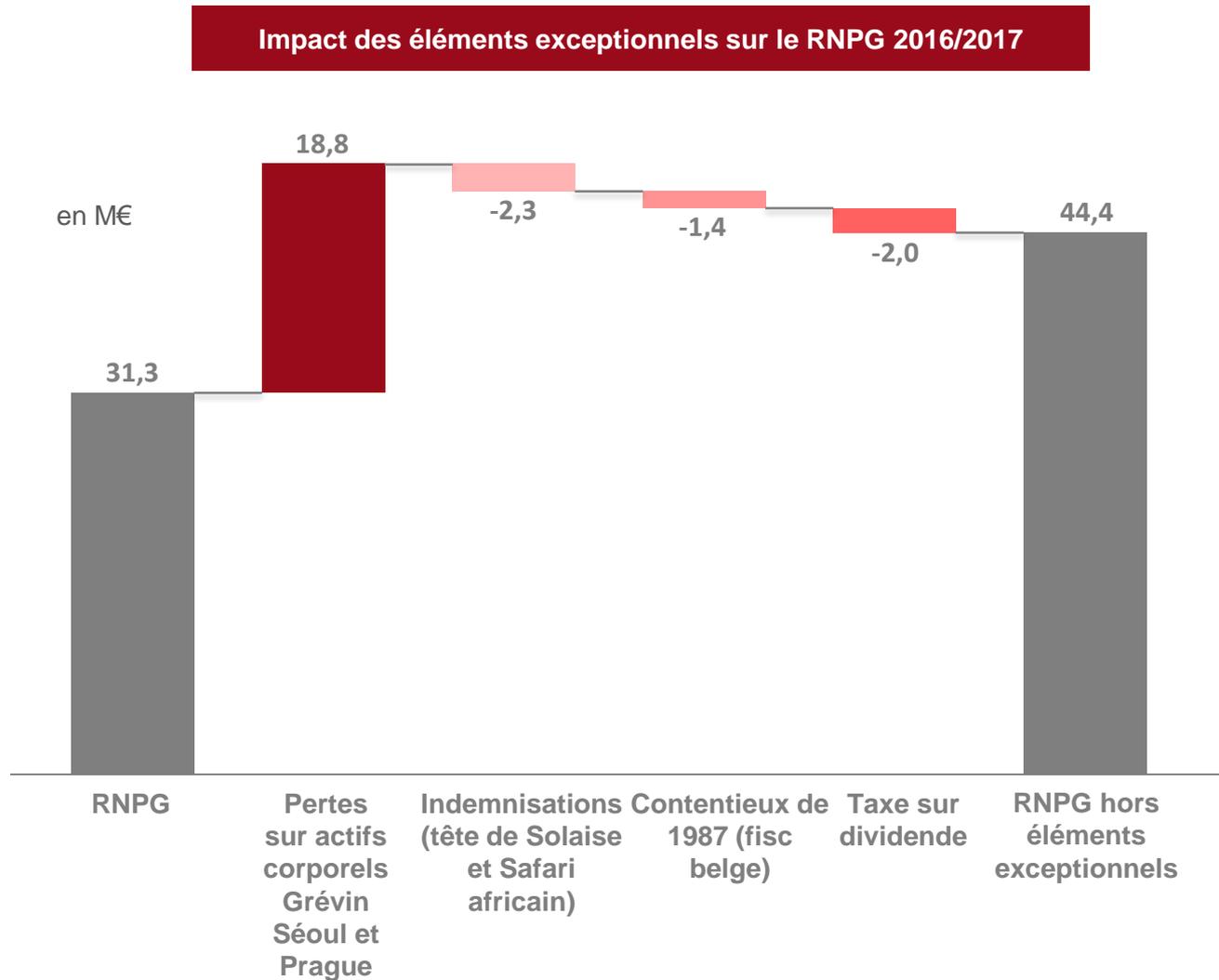
✓ Rés Op. progresse sensiblement
– Croissance de l'activité
– Amélioration des marges

✓ Après prise en compte des pertes sur actifs corporels (18,8 M€) sur Grévin Séoul et Grévin Prague, le RNPG reste proche de son niveau de l'année dernière

*EBO cumulé des divisions Domaines skiables, Destinations de loisirs et Développement Groupe

p.c. : périmètre comparable à celui de l'exercice 2016/2017

RNPG HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS



GRUPE COMPAGNIE DES ALPES – Structure financière

en M€	16/17 p.c.	15/16 p.c.	Var p.c.
Capacité d'autofinancement	170,1	153,7	+10,7%
Investissements industriels nets	159,9	152,4	+4,9%
Autofinancement disponible	10,2	1,3	8,9 M€
FCF Opérationnel	46,3	35,5	+30,3%
Dettes nettes	380,5	370,3	
Dettes Nettes / EBO	1,87	2,01	

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

- ✓ Progression de la capacité d'autofinancement (+16,4 M€)
- ✓ Hausse maîtrisée des investissements (+7,5 M€)
- ✓ Forte progression de l'autofinancement disponible
- ✓ Coût de la dette nette stable malgré le coût de portage des opérations de refinancement anticipé
- ✓ Ratio Dettes nettes / EBO continue de s'améliorer

IMPACT POSITIF SIGNIFICATIF DES OPÉRATIONS DE REFINANCEMENT MENÉES CETTE ANNÉE

- ✓ Refinancement anticipé de l'obligation 2017 par un nouveau financement du même montant (200 M€)
 - Volet bancaire (105 M€)
 - Volet obligataire (95 M€)
 - ⇒ **Taux moyen pondéré inférieur à 1,5%**
- ✓ Amendement du crédit syndiqué (RCF) de 250 M€
 - Renégociation des marges et ajout de 2 options d'extension d'1 an (mai 2022 et mai 2023)
- ✓ Pas d'échéance de remboursement majeure avant 2022

- ✓ Réduction significative du coût de l'endettement : 40%
 - ⇒ **Gain de plus de 6 M€ à partir de 2017/2018**
(coût de portage supplémentaire de 1 M€ en 2016/2017)
- ✓ Allongement important de la maturité moyenne de la dette de 2,8 à 6,6 années*
- ✓ Etalement des échéances de remboursement
- ✓ Diversification des sources de financement

* Hors RFC et financements bilatéraux

Echéancier dette 30/09/2016

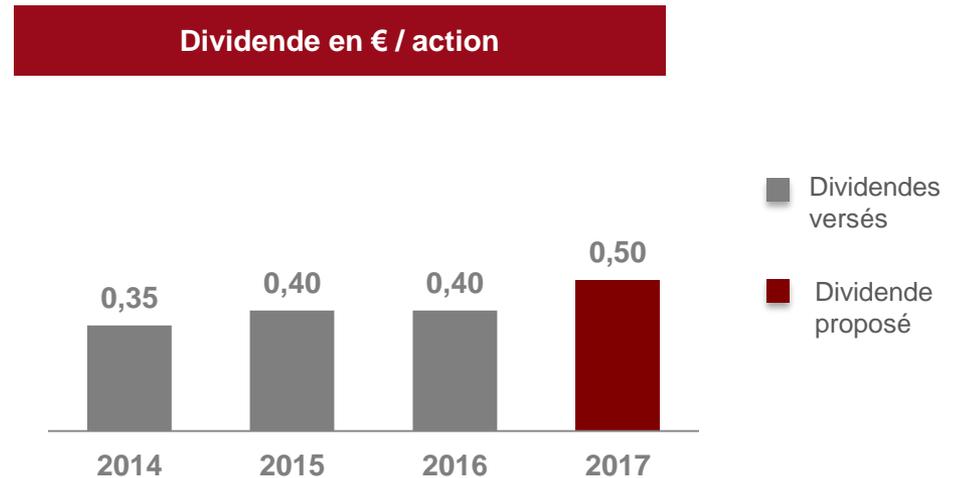


Echéancier dette 18/10/2017



GRUPE COMPAGNIE DES ALPES – Dividende

- ✓ Dividende proposé au titre de l'exercice 2016/2017 :
0,50 € par action
- ✓ Soit une hausse de **25%** par rapport au dividende versé l'an dernier
- ✓ Pay-out de **38,9%** du RNPG
- ✓ Niveau de dividende compatible avec une stratégie de croissance et d'investissements soutenus



Sommaire

1. Introduction
2. La stratégie à l'œuvre
3. Résultats 2016/2017
4. Perspectives



LE GROUPE DISPOSE D'ATOUTS POUR FAIRE LEVIER SUR LES OPPORTUNITÉS DE MARCHÉS

Opportunités de marché

Le tourisme continue à croître¹

Le secteur du Tourisme & des Voyages va croître de 4% TCAM sur 2015-2025

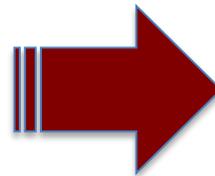
DS / DL : marchés relativement fragmentés avec un potentiel de consolidation

DL : hausse des séjours de courte durée

Nouveaux modes de vacances, croissance du marché

DS : développement de la pratique du ski dans de nouvelles régions du monde

Dont Chine, Russie, Turquie,...



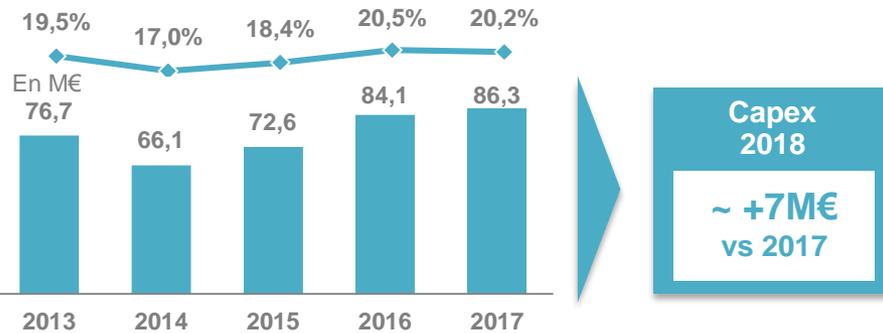
Fondamentaux et atouts solides

- ✓ **Positionnement unique sur 2 métiers complémentaires**
 - Savoir-faire commun
- ✓ **Fortes barrières à l'entrée**
 - DS : contrats de DSP de longue durée
 - DS / DL : forte intensité capitalistique
- ✓ **Portefeuille de marques fortes**
 - Domaines skiables de renommée mondiale
 - Parcs de loisirs leaders sur leur marché
 - Capacité à nouer des partenariats
- ✓ **Capacité démontrée à dynamiser l'ensemble de la chaîne de valeur**
 - De l'hébergement à la distribution
- ✓ **Expertise qui s'exporte avec des contrats de conseil et d'assistance**
 - Vitrine et levier pour prendre position sur de nouveaux marchés

ACCÉLÉRATION DES INVESTISSEMENTS POUR DÉVELOPPER LA CROISSANCE ET AUGMENTER LA PROFITABILITÉ

Investissements nets Domaines skiables

En % du CA

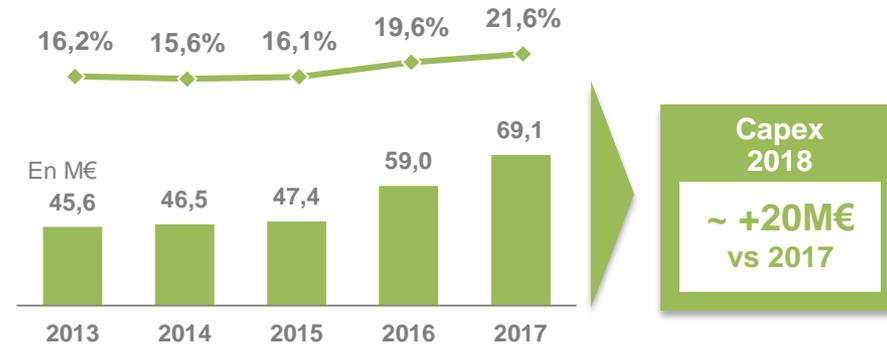


✓ Plan 2018-2022

- Soutenir les renouvellements et prolongations de DSP
- Conforter la stratégie de l'élargissement de l'expérience client
- Sécuriser l'enneigement
 - 2 importants programmes de retenues collinaires
 - Augmentation du nombre d'enneigeurs
 - Hausse de la capacité de production instantanée

Investissements nets Destinations de Loisirs

En % du CA



✓ Plan 2018-2022

- Finalisation du projet hôtelier du Parc Astérix
- Transformation en profondeur :
 - Walibi Rhône Alpes
 - Walibi Belgique :
- Bellewaerde : ouverture d'un deuxième parc (Aquatique)
- Livraison d'attractions majeures sur l'ensemble de nos parcs

Poursuite de la progression du ROCE Opérationnel Groupe sur la période 2018 à 2022

UN LARGE PLAN 2018-2022 D'INVESTISSEMENTS DE CROISSANCE POUR LES DESTINATIONS DE LOISIRS



Investissements capacitaires

Nouveaux produits
Hébergements

&

Investissements de transformation

Capitaliser sur la
notoriété de parcs
remis à niveau



✓ Poursuite du programme d'investissement hôtelier

- Cité suspendue : 2018
- Quai de Lutèce : 2019
- Capacité totale portée de 150 à 450 chambres à l'horizon 2019

✓ Capacité d'accueil sur le parc augmentée (spectacles, 1 attraction majeure 2021)

✓ Transformation du site

- Nouvelle zone
- Nouvelles offres de restauration
- Nouvelles attractions

✓ 20M€ d'ici 2023

✓ Objectif : > 600 000 visiteurs par an

✓ Transformation du site

- Nouvelles attractions
- Métamorphose de plus de 75% de la superficie
- 70M€ d'investissement d'ici 2022

✓ Création d'Aquabel, parc aquatique « indoor »

- Surface de 3 000 m²
- Budget de 17 M€ (2018 et 2019)
- Ouverture courant 2019



OBJECTIFS ET OPPORTUNITÉS



✓ Domaines skiabiles

- Taux de marge d'EBO attendu autour de 36% pour les deux prochains exercices

✓ Destinations de loisirs

- Taux de marge d'EBO hors Futuroscope attendu à 27% en 2018-2019 sur la base du nouveau périmètre de la division



✓ Rentabilité Groupe

- Poursuite de la progression du ROCE Opérationnel Groupe attendue sur la période 2018 à 2022

✓ Croissance externe

- Le Groupe se tient prêt à saisir toute opportunité d'acquisition complétant son portefeuille d'activités et correspondant à ses critères de profitabilité et de rentabilité afin d'être un acteur structurant de la consolidation du secteur des loisirs en Europe



✓ Développement à l'international

- Poursuite du projet d'ouverture du capital à de nouveaux actionnaires dans le but d'accélérer le développement du Groupe

PROCHAINES ÉCHÉANCES DE COMMUNICATION

- ✓ 18 janvier 2018 **Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017/2018**
- ✓ 8 mars 2018 **Assemblée générale**
- ✓ 19 avril 2018 **Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2017/2018**
- ✓ 19 juillet 2018 **Chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2017/2018**
- ✓ 18 octobre 2018 **Chiffre d'affaires annuel de l'exercice**
- ✓ 11 décembre 2018 **Résultats de l'exercice 2017/2018**



QUESTIONS