

**COMPAGNIE
DES ALPES**
**PARTOUT OÙ
L'ÉMOTION CRÉE
DE LA VALEUR**

RAPPORT ANNUEL 2014



Compagnie des Alpes

**BIENVENUE
CHEZ UN EXPERT
MONDIAL DE
L'INGÉNIERIE
DE LOISIRS**



La Compagnie des Alpes, groupe solide de 25 ans, leader européen de l'univers des loisirs, a su bâtir une excellence industrielle incontestée et placer la performance au cœur de son expertise pour exporter aujourd'hui un savoir-faire unique : la production de loisirs d'exception pour le plus grand nombre. Des plus grands domaines skiabiles alpins aux destinations de loisirs au rayonnement européen, son offre s'appuie sur une connaissance historique et une maîtrise technologique inégalées pour irriguer territoires et régions dans une dynamique de création de valeur partagée.



EXPLORER DE NOUVEAUX TERRITOIRES

04

SKI, DÉTENTE, ÉVASION, SENSATIONS, RIRE, PARTAGE... LES DOMAINES SKIABLES COMME LES DESTINATIONS DE LOISIRS OFFRENT PLUS ET MIEUX D'ANNÉE EN ANNÉE, À UN PUBLIC SANS CESSER EN MOUVEMENT, EN RECHERCHE D'ÉMOTIONS, DE MOMENTS UNIQUES. POUR RÉPONDRE À TOUTES LES ASPIRATIONS ET DÉFRICHER DES PISTES DE CROISSANCE, LA COMPAGNIE DES ALPES A IMAGINÉ ET MIS EN ŒUVRE TOUTE UNE SÉRIE DE SOLUTIONS QUI EN FONT UN EXPERT MONDIAL DE L'INGÉNIERIE DE LOISIRS DE HAUT NIVEAU.





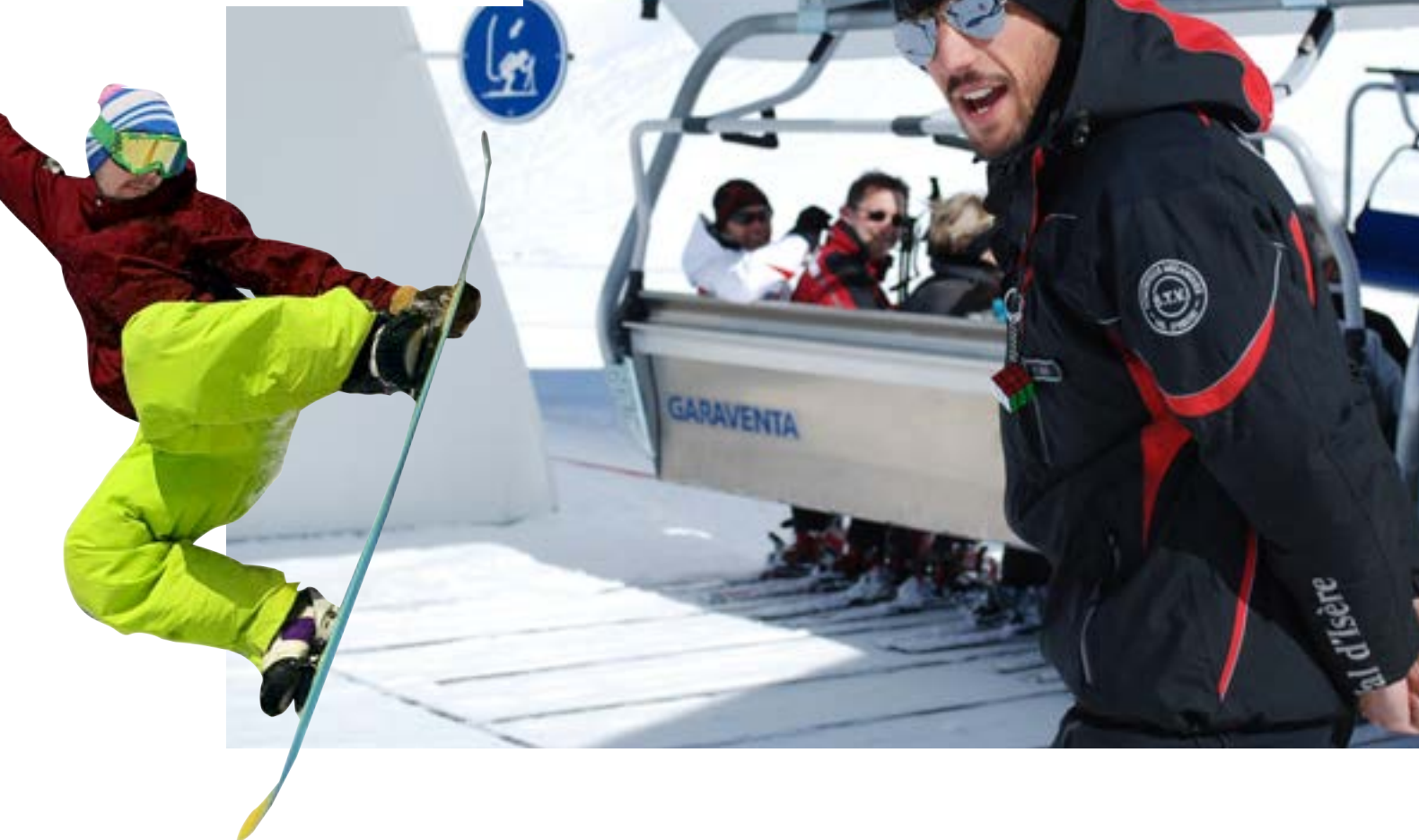
Les Arcs – Peisey-Vallandry, La Plagne, Tignes, Val d'Isère, Les Menuires, Méribel, Les 2 Alpes, Serre Chevalier, Flaine, Samoëns, Morillon, Sixt Fer à Cheval, Chamonix, Avoriaz, La Rosière, Valmorel : les plus grandes stations alpines offrent des plaisirs de plus en plus diversifiés à une clientèle de tous âges et multiculturelle.








Jeunes fous de sensations extrêmes, familles émerveillées par les premières rencontres avec la neige, chercheurs de calme et de grands espaces... chacun se retrouve dans une offre qu'il nous a inspirée.







Notre maîtrise technique s'est ainsi enrichie de nouveaux services pour donner vie à toutes sortes d'émotions : hébergement de qualité, services de réservation en ligne, circuits dans le patrimoine savoyard, expériences inédites sur le domaine skiable (first track, grooming school...), organisation de compétitions intenses, création de zones de multiactivités inédites, pour des moments de détente totale, en toute sécurité et sans souci.





Parce que nos régions sont riches d'un patrimoine diversifié, d'idées innovantes et de traditions culturelles étonnantes, la Compagnie des Alpes détecte, imagine et exploite des sites à forte identité propre, sources d'émotion toujours renouvelées. Plonger les amateurs de frissons et d'authenticité dans des moments exceptionnels, qui, de bout en bout, resteront inoubliables, c'est le défi relevé toute l'année et partout.

12







Frissons, émerveillement, stupéfaction, toutes les sources de plaisir irriguent notre imagination pour emballer petits et grands, jeunes et moins jeunes, de toutes cultures et de tous horizons. Parc Astérix, Grévin, Futuroscope, Walibi, Mer de Sable, Planète Sauvage, France Miniature, Dolfinarium, Bellewaerde, Fort Fun...





... ces marques à forte valeur repoussent les frontières et s'épanouissent sur des idées singulières. Notre créativité naît des rencontres entre innovation technologique et culture régionale, patrimoine environnemental et envie d'ailleurs, beauté de lieux uniques et immersion dans des expériences inoubliables.







Notre exigence technique s'allie à une recherche de qualité maximale pour attirer et faire revenir familles, amis, tribus de tous bords.









C'est le sens de nos investissements, de l'enthousiasme et de l'implication de nos 5 000 collaborateurs, qui s'engagent pour la « Très Grande Satisfaction » de nos clients, dans les frontières européennes du Groupe et au-delà...



1989

CRÉATION DE LA COMPAGNIE DES ALPES PAR LA CAISSE DES DÉPÔTS

avec l'objectif de redresser le secteur économique français des domaines skiables.

1989/
1990

Intégration par croissance externe de **Tignes** (STGM – Société des Téléphériques de la Grande Motte) et de **Peisey-Vallandry** (STAG – Société des Téléphériques de l'Aiguille Grive).



1991/
1994

Intégration de **La Plagne** (SAP – Société d'Aménagement de La Plagne), **Les Arcs** (STAR – Société des Téléphériques de l'Aiguille Rouge) et **Chamonix – Les Grands Montets** (SATAL – Société d'Aménagement du Téléphérique Argentière-Lognan).



2004/
2005

Intégration de **Serre Chevalier** (SC 1350 – Serre Chevalier 1350 et SCSD – Serre Chevalier Ski Développement) et de **d'Aletsch Riederalp** (Suisse).



Serre Chevalier Vallée

2004

PRIVATISATION

La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ne détient plus que 40% du capital (vs 53%). Une participation de 13% de la CDC est vendue à trois groupes bancaires ayant un intérêt stratégique dans la région des Alpes.

2004

Intégration de **Panorama Park** (Allemagne) et **Pleasurewood Hills** (Angleterre).

2003

Intégration de l'**Aquaparc** du Bouveret (Suisse).

2005

Intégration de **Planète Sauvage** (Loire-Atlantique) et de **la Mer de Sable** (Oise).



2005/
2006

À travers une politique volontariste de croissance externe, la Compagnie des Alpes équilibre ses activités au cours de l'exercice et devient un acteur incontournable des parcs de loisirs en Europe.

2006

Intégration de **Walibi Holland**, **Walibi Belgium**, **Aqualibi**, **Walibi Sud-Ouest**, **Walibi Rhône-Alpes**, **Bellewaerde** et ouverture du **Bioscope**.



2007/
2008

L'entrée au capital, en 2008, de Sofival est la dernière évolution capitalistique importante de la Compagnie des Alpes. Elle est concomitante à l'achat par le Groupe de **Val d'Isère** (STV).



Val d'Isère

2012

Fermeture du Bioscope.

2012/
2013

LANCLEMENT DE LA FONCIÈRE RÉNOVATION MONTAGNE, avec l'appui des actionnaires historiques de la Compagnie des Alpes, qui a pour vocation de rénover en trois ans 500 hébergements (≈ 2 500 lits) et de les commercialiser auprès des skieurs.

1989-2014 : DE LA DIVERSIFICATION AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

1994

Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris.

1995


les Menuires
Intégration des **Menuires** (SEVABEL – Société d'Exploitation de la Vallée des Belleville).

1996

Prise de participation minoritaire dans **Courmayeur** (CMBF Courmayeur Mont-Blanc Funivie) et dans le **Val d'Aoste** (Italie).

1997

Intégration de **Flaine**, **Samoëns**, **Morillon** et **Sixt** (Grand Massif).


2002

DIVERSIFICATION

La Compagnie des Alpes diversifie son activité en lançant une OPA amicale sur le capital de **Grévin et Compagnie** (groupe de dix parcs : Musée Grévin, Parc Astérix, France Miniature, Grand Aquarium de Saint-Malo, le parc des Mini Châteaux et l'Aquarium du Val de Loire, Bagatelle, Avonturenpark Hellendoorn et Dolfinarium aux Pays-Bas, et Fort Fun en Allemagne).



Intégration de **Méribel Alpina** et **Téléverbier** (Suisse).



2000

2001

Prise de participation minoritaire dans **Saas-Fee** (SFB – Saas-Fee Bergbahnen, Suisse).

2007/
2008

Parallèlement, prise de participation minoritaire dans **Avoriaz**, **Valmorel**, **La Rosière**.

2009

Le domaine skiable des **2 Alpes** (Deux Alpes Loisirs – DAL) rejoint la Compagnie des Alpes.



2009

INFLEXION STRATÉGIQUE

Une réorganisation est engagée pour un fonctionnement plus industrialisé et intégré de l'ensemble des sites, en cohérence avec les ambitions de développement de la Société. Les prises de participations dans les sociétés d'exploitation en Suisse et en Italie sont cédées. Le Groupe conserve, aujourd'hui, des participations minoritaires dans quatre sociétés françaises : Chamonix (37,5%), Avoriaz (20%), Valmorel (20%), et La Rosière (20%).

RESTRUCTURATION FINANCIÈRE

Refinancement de la dette bancaire moyen long terme, augmentation de capital de 100 M€ et émission obligataire de 200 M€.

2010

2011

PREMIERS DÉVELOPPEMENTS DE CDA MANAGEMENT

Signature des premiers contrats de conseils d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'exploitation dans ses deux métiers, l'un en Russie pour la station de Rosa Khutor (JO 2014 de Sochi) ; l'autre au Maroc, à Casablanca, pour l'activité des Destinations de loisirs.

2011

Entrée du **Futuroscope** et cession du contrôle d'un ensemble de sept parcs de loisirs non stratégiques : Bagatelle, l'Aquarium de Saint-Malo, le parc des Mini Châteaux et l'Aquarium du Val de Loire, l'Aquaparc du Bouveret, en Suisse, Avonturenpark Hellendoorn, aux Pays-Bas, et Pleasurewood Hills, au Royaume-Uni. Le Groupe détenait encore 27% du capital de l'acquéreur, Looping Holding (groupe HIG), jusqu'en avril 2014.



futuroscope

2013

- Ouverture du tout premier **Grévin** à l'international, à Montréal, au Canada.
- Création d'une Direction Développement International et Nouveaux Métiers.
- Lancement du site de vente en ligne de séjours de ski, **Alpes Ski Résa**.



2014

- Ouverture de **Grévin Prague**, en République tchèque.
- Lancement, en partenariat avec Promovacances, du site de vente en ligne **Skigloo.fr**.
- JO de Sochi.
- Refonte de l'organisation dans la Division Destinations de loisirs.



LA COMPAGNIE DES ALPES SE DÉPLOIE AUTOUR DE MARQUES FORTES ET DE SITES UNIQUES

24



Grévin
MONTREAL

PLANETE SAUVAGE

futuroscope

France Miniature

Grévin
PARIS

parc Asterix
PARIS

L'AMER DU SABLE

W
WALIBI

W
WALIBI

fiaine

les Menuïres

TIGNES

LES 2 ALPES 3600
www.les2alpes.com

Serre Chevalier Vallée

SINDIBAD - CASABLANCA
(Ouverture 2015)



WALIBI
AQUALIBI
dolfinarium
SPIROULAND
 Bruxelles – Belgique

Grévin
 SEOUL
 (Ouverture 2015)



RUSSIE
 Rosa Khutor
 JO 2014

Grévin
 PRAGUE
 RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

FORT FUN
SAMOËNS
 Votre capitale bien vivante
MORILON.fr
 SIXT FER À CHEVAL
CHAPLIN WORLD BY GREVIN
 Vevey – Suisse
la Plagne
 Paradiski
Val d'Isère
MÉRIBEL
 cœur des 3 vallées
Les Arcs
 Paradiski
Peisey Vallandry
 Paradiski

CAUCASE
 Arkhyz – Veduchi – Elbrus

N°1 MONDIAL DES DOMAINES SKIABLES N°4 EUROPÉEN DES DESTINATIONS DE LOISIRS DANS LES 10 PREMIERS ACTEURS MONDIAUX DES LOISIRS	27 SITES <i>dont</i> 11 Domaines skiabiles 16 Destinations de loisirs	+ DE 23 MILLIONS DE VISITEURS <i>dont</i> 13,7 millions de skieurs 9,3 millions de visiteurs
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



2013/2014 : FAITS MARQUANTS ET CHIFFRES CLÉS



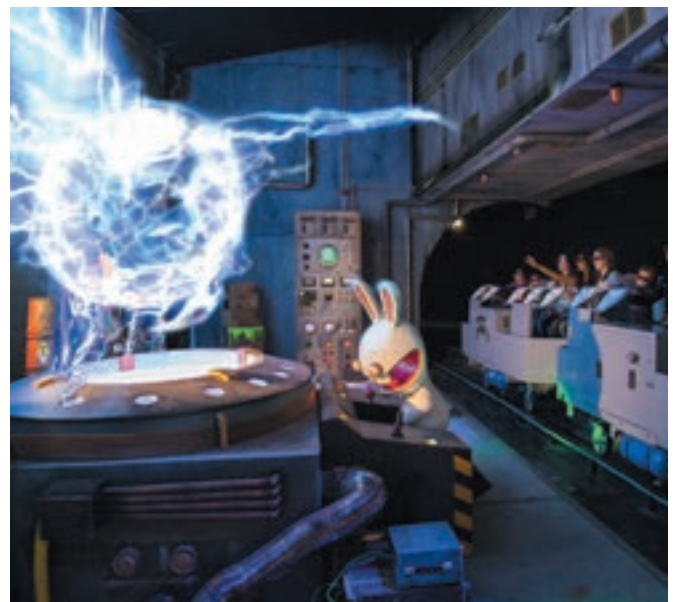
SUCCÈS AUX JO DE SOCHI

La Compagnie des Alpes a été choisie en 2010 pour ouvrir, préparer et exploiter le domaine skiable de Rosa Khutor, la station ayant accueilli plus de 30 épreuves alpines, *freestyle* et *snowboard* lors des derniers JO d'hiver de Sochi. En tout juste 4 ans, un temps record pour ce projet d'envergure, 77 km de pistes sont sortis de terre sur 300 ha. 19 remontées mécaniques ont été installées, 28 dameuses et 404 canons à neige assurent une glisse de haute qualité en saison d'hiver. La Compagnie des Alpes a également assuré le management, la formation et le transfert de compétences auprès de 350 collaborateurs russes sur place, contribuant ainsi au succès sportif et commercial avéré d'une destination « quatre saisons ». Une nouvelle frontière du ski en Europe !



PLUIE DE RÉCOMPENSES POUR LE FUTUROSCOPE

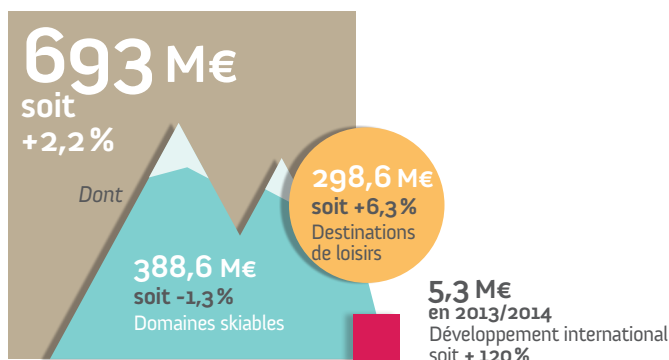
Alors que la nouvelle attraction « La Machine à Voyager dans le Temps » des Lapins Crétins, fruit d'un partenariat avec Ubisoft, obtient le prix TEA de la meilleure attraction du monde au salon mondial des parcs de loisirs IAAPA Attractions Expo, ainsi qu'un prix européen à Amsterdam, le Futuroscope décroche 2 autres prix. L'un récompense l'originalité de sa stratégie de communication 2014, l'autre la force de son attractivité comme outil de marketing territorial. Le Futuroscope a vu sa fréquentation augmenter de 10 %.



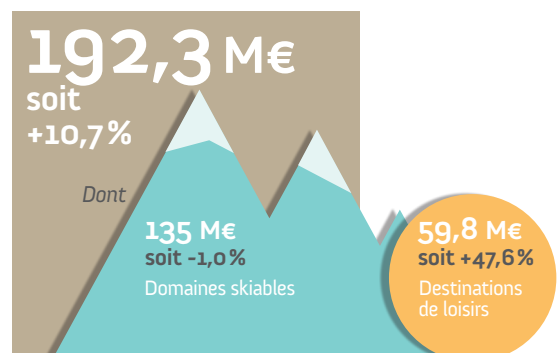
LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL S'ACCÉLÈRE

Au Japon, un contrat-cadre a été conclu avec la société MacEarth, opérant une trentaine de stations de ski. Au Caucase russe, la Compagnie des Alpes a été sollicitée pour la conduite de plusieurs projets de master plan pour le compte de Northern Caucasus Resort à Arkhyz, Elbrus et Veduchi. Le déploiement concerne aussi les Destinations de loisirs avec la construction du parc Sindibad, à Casablanca, au Maroc.

CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE



EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL MÉTIERS



MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES

La Compagnie des Alpes poursuit ses investissements de modernisation de ses installations et développe des loisirs hors ski au sein de ses stations.

– À **Serre Chevalier**, la nouvelle **télécabine panoramique de Ratier** a été inaugurée en janvier 2014. À l'étude depuis 2009, le chantier a été mené à bien grâce à la maîtrise de nombreuses contraintes techniques. Cette nouvelle télécabine panoramique de 8 places assises remplace la télécabine du Grand Alpe et le premier tronçon du téléphérique. Elle garantit une augmentation de débit au départ de Chantemerle de +65 % (4 690 personnes/heure).

– La nouvelle télécabine de **Tovière** (4^e génération) assure désormais la liaison **Espace Killy** en 5 minutes dans 70 cabines lumineuses de 10 places assises. C'est la remontée la plus importante, pour la liaison avec Val d'Isère, capable de transporter 3 300 personnes/heure.



OUVERTURE DE GRÉVIN PRAGUE

Après Montréal en 2013, un nouveau **Grévin** a ouvert en République tchèque, en plein cœur de Prague, le 1^{er} mai dernier. Résolument moderne et riche, la scénographie du lieu s'articule autour de 7 univers sur 3 étages. Les statues de plus de 80 personnalités qui ont marqué l'histoire ou font l'actualité, qu'elles soient internationales ou locales, sont présentées dans ce musée nouvelle génération ; toutes les statues sont réalisées par les ateliers Grévin à Paris.



LE DIGITAL DÉFERLE SUR LES PISTES

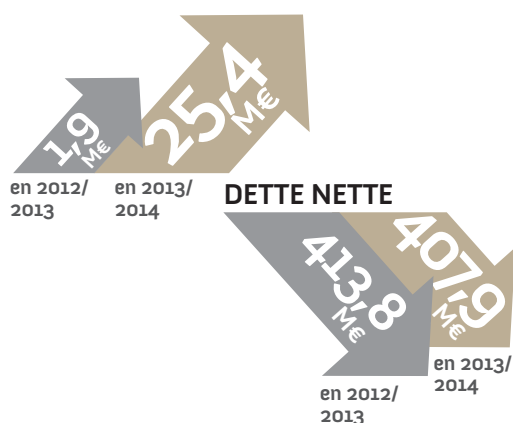
Karavel-Promovacances et la Compagnie des Alpes s'associent pour créer un nouvel acteur de la distribution de séjours en montagne sur le web : **skigloo.com**. Parallèlement, **Alpes Ski Résa** continue sa montée en puissance avec plus de 3 000 offres de location référencées sur le site.



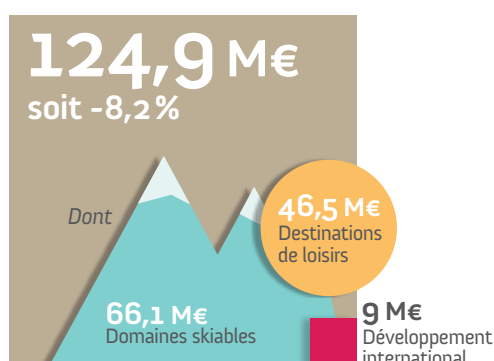
FRISSONS SUR NEIGE

Aux **Menuires**, la nouvelle piste de luge sur rail **Speed Mountain** a ouvert en janvier 2014, en présence de plusieurs représentants de la collectivité et du Groupe. Une réalisation ludique dans un environnement exceptionnel : une nouvelle façon d'avoir des frissons en station.

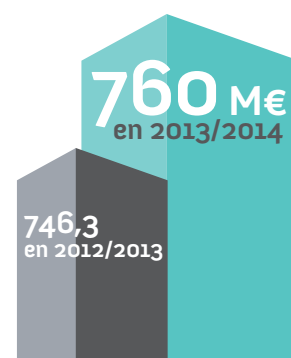
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS NETS DU GROUPE



CAPITAUX PROPRES





25 ANS ET UN SUCCÈS QUI VAUT LE DÉTOUR

Le Parc Astérix a fêté son 25^e anniversaire. Pour l'événement, une nouvelle zone entièrement dédiée aux jeunes enfants et à leurs parents, **La Forêt d'Idéfix**, a été inaugurée par le judoka Teddy Riner, 25 ans lui aussi. Le parc s'est également vu décerner 2 étoiles au Guide Vert Michelin, une distinction qui indique au public que le site touristique « mérite le détour ». Il arrive, d'ailleurs, 4^e dans le top 10 des parcs d'attractions en France sur TripAdvisor. Autre temps fort de l'année : l'obtention en juin 2014, de la certification ISO 9001 pour son système de gestion de la qualité. La fréquentation du segment famille a augmenté de 11 %.



DOUBLE DISTINCTION AUX TROPHÉES DE LA MONTAGNE FRANÇAISE

Lors du **SkiDebrief**, l'événement de fin de saison du ski français, qui s'est tenu à **Val d'Isère** en avril, ont été décernés les premiers trophées de la Montagne Française. **La Société d'Aménagement de La Plagne** a gagné le prix de l'Accessibilité et **la Compagnie du Mont-Blanc** (Chamonix) a remporté le prix de l'innovation.

28



PREMIER PARC INDOOR AVEC UNIBAIL

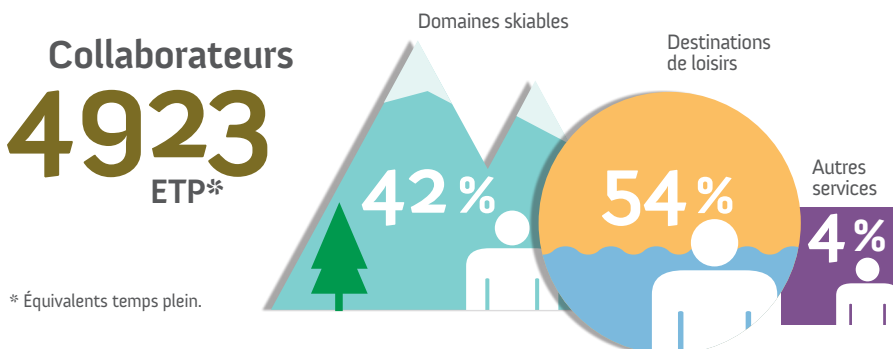
Le Groupe remporte à Bruxelles son premier contrat de parc *indoor* pour Unibail, au sein d'un centre commercial. Développé sous la marque **Spiroiland**, le parc sera exploité par la Compagnie des Alpes.



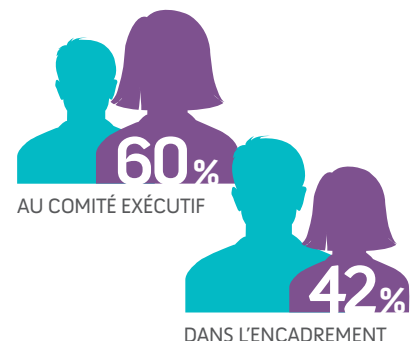
NOUVEAU

Lancement du village de **Kirikou** à **Planète Sauvage**, en présence de son créateur Michel Ocelot. Un espace interactif et ludique où les enfants jouent avec les fétiches de la sorcière Karaba, s'essaient au djembé ou encore apprennent, grâce à Kirikou, tous les secrets des girafes, des autruches et des lémuriens ! Cette saison, Planète Sauvage enregistre un bond de plus de 20 % de fréquentation.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



PARITÉ HOMMES/FEMMES





PARADISKI FÊTE SES 10 ANS

Les 425 km de pistes du Domaine skiable de Paradiski, qui relie les stations des Arcs, de Peisey-Vallandry et de La Plagne (Savoie), célèbrent leur 10^e anniversaire. Pour l'occasion, le créateur **Jean-Charles de Castelbajac** a hissé ses couleurs sur les télécabines de la Vanoise Express. L'œuvre du créateur pour Paradiski a été dévoilée à Grévin Paris le 17 octobre 2013, lors d'une soirée d'anniversaire rassemblant des personnalités locales, les équipes du domaine skiable ainsi que des collaborateurs, partenaires et journalistes. À cette occasion, les invités ont également pu découvrir le changement d'image de la marque Paradiski, décliné à partir de la figure biblique de la pomme, évoquant le péché originel.

PARTENARIATS

PRÉSERVER LA MONTAGNE

EDF Collectivités et la Compagnie des Alpes ont signé un accord en novembre 2013 pour contribuer à un aménagement durable et performant de la montagne, notamment sur le plan énergétique des stations de ski. Plusieurs thèmes de collaboration ont été identifiés : une réflexion sur le potentiel en énergies renouvelables, la réduction de la pollution lumineuse, les réseaux électriques intelligents, les performances énergétiques et l'optimisation des installations, sans oublier l'économie des ressources en eau. Ce projet s'inscrit dans la continuité du projet de rénovation de l'immobilier touristique de montagne mené par le Groupe depuis plusieurs années.

PARTICIPER À L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL ACTEUR

La Compagnie des Alpes, la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) et AZTEC ont signé un partenariat industriel prévoyant la fourniture de 11 dameuses et l'optimisation des performances des machines de damage.

EXPLORER DE NOUVELLES SOURCES D'INSPIRATION

La Compagnie des Alpes est partenaire du Musée des Arts Ludiques (à hauteur de 5 % du capital). Ce nouveau lieu culturel est dédié à l'*entertainment* : cinéma, bande dessinée, manga et jeu vidéo. Ouvert en novembre 2013, le musée a déjà accueilli plus de 400 000 visiteurs pour sa première année. Un succès à suivre !

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

99,5%

Taux de salariés ayant suivi au moins une formation.

58%

Pourcentage de non-permanents dans l'entreprise.

60%

de la consommation électrique du Groupe est d'origine renouvelable.

La Compagnie des Alpes respecte l'état naturel de ses sites



2/3 des parcs de loisirs gardent au minimum 1/3 de leur espace à l'état naturel (forêt, marais ou sable).



Les domaines skiables laissent 90 % de l'espace concédé à l'état naturel ou en exploitations agricoles hors saison. Seul 10 % sont exploités.



La neige de culture est 100 % naturelle

Aucune transformation chimique n'est effectuée et aucun additif n'est utilisé. L'eau prélevée dans la nature (92% de l'eau utilisée est captée localement) est restituée lors de la fonte.



MESSAGE DU PRÉSIDENT

NOUS DEVONS JOUER UN RÔLE STRUCTURANT DANS LES LOISIRS DU XXI^E SIÈCLE

DOMINIQUE MARCEL PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES

30



« Nous sommes très bien placés pour saisir des projets ambitieux d'investissement et d'acquisition, avec des partenaires solides et complémentaires, en France comme à l'étranger. »

Le monde des loisirs est aujourd'hui confronté à de profondes mutations. La demande des consommateurs a changé de nature, leur niveau d'exigence n'a jamais été aussi élevé. Les clients ont pris le contrôle de leurs loisirs ; ils sont prêts à leur consacrer un budget important, mais à condition de se voir offrir des prestations à la hauteur de leurs nouvelles attentes : des services personnalisés et une offre capable de transformer un moment de loisirs en un moment d'exception. Dans le même temps, deux grandes tendances accentuent cette transformation : la croissance exponentielle du marché du tourisme – le volume du tourisme international a doublé en vingt ans – et l'avènement du digital. Les applications digitales ont considérablement élargi l'éventail et la liberté de choix des consommateurs. Ces changements déterminants bouleversent les métiers du tourisme et des loisirs... et offrent des perspectives passionnantes. Premier exploitant mondial de domaines skiables et classée parmi les dix principaux acteurs des loisirs, la Compagnie des Alpes entend promouvoir son offre en s'appuyant sur ses savoir-faire pour innover et jouer ainsi un rôle structurant dans la « révolution des loisirs » du XXI^e siècle.

Au moment où le Groupe est appelé à relever ces défis ambitieux et est fortement sollicité à l'international, les bons résultats de l'exercice écoulé constituent un puissant motif d'encouragement. Nous avons réagi avec vigueur à la suite des résultats de l'exercice précédent. Les mesures immédiates que nous avons prises et les adaptations que nous avons décidées dans le cadre de notre projet stratégique ont fait la preuve

de leur pertinence. Tous les indicateurs financiers du Groupe sont au vert, portés, notamment, par le redressement sensible des activités des Destinations de loisirs (+7% de croissance de la fréquentation, +6,3% pour le chiffre d'affaires). Les activités dans les Domaines skiables, quant à elles, ont marqué une consolidation, après deux très bonnes saisons portées par une croissance notable de la fréquentation. Ces résultats ont été obtenus dans un contexte économique morose, de hausse de trois points de la TVA sur nos deux activités, et dans des conditions météorologiques médiocres au cœur de la saison pour chacune des activités. Ils résultent directement des actions volontaristes que nous avons engagées.

Le redressement significatif que nous avons opéré s'est appuyé sur l'exceptionnelle mobilisation des équipes et sur notre capacité à combiner audace, agilité et expertise. Une nouvelle organisation a été mise en place dans les Destinations de loisirs, afin de raccourcir les circuits de décision et d'augmenter considérablement la réactivité et l'efficacité de nos offres. Nous avons ainsi enclenché une dynamique de différenciation et de diversification de nos prestations, guidés par une logique de la satisfaction clients, dont les indicateurs sont effectivement en hausse, alors même que la fréquentation a fortement progressé. L'amélioration des performances commerciales de cette activité, associée à une maîtrise des charges d'exploitation, a largement contribué au redressement de la rentabilité du Groupe. Il nous faut poursuivre notre recentrage sur l'exploitation des Destinations de loisirs

capables de rentabiliser la « Très Grande Satisfaction », seul moyen de susciter, de manière pérenne, chez nos visiteurs, l'envie de revenir et de recommander nos destinations à leur entourage. Il n'a jamais été aussi important d'améliorer notre positionnement sur la chaîne de valeur et sur les créneaux les plus porteurs de valeur ajoutée. Certaines de nos initiatives en ce sens ont déjà été couronnées de succès. Mais nous devons redoubler d'efforts.

Dans les Domaines skiables, l'enjeu est de consolider et de dynamiser la croissance des volumes. L'évolution des comportements de nos clientèles, toutes générations confondues, nous impose de repenser notre offre globale et de renforcer encore l'attractivité de nos sites prestigieux, en créant pour eux des expériences intenses et immersives dans un parcours simple et fluide. Les outils digitaux sont de formidables opportunités, à cet effet. Nous devons faire évoluer le modèle économique de notre métier de base et devenir les intégrateurs et les facilitateurs des services d'une station, comme nous commençons à le faire pour l'hébergement et la promotion et la commercialisation des stations, au bénéfice de l'ensemble de l'écosystème de la montagne.

La visibilité et la crédibilité que nous avons désormais à l'international sont très encourageantes et nous incitent à poursuivre notre développement là où se trouvent des potentiels de croissance élevés. Il nous faut capitaliser à la fois sur nos marques fortes comme Grévin, mais aussi sur la reconnaissance internationale de nos contributions à des projets phares tels que, par exemple, les Jeux Olympiques 2014 à Rosa Khutor ou encore la naissance de futures grandes stations dans le Caucase.

Nous nous étions mis, sans tarder, en ordre de marche. Nous devons maintenant accélérer le pas, continuer à démontrer que nous sommes capables de poursuivre notre développement rentable, tout en continuant d'offrir des prestations aux meilleurs standards de qualité et de sécurité, comme nous le faisons aujourd'hui. Nous sommes désormais très bien placés pour saisir des projets ambitieux d'investissement et d'acquisition, avec des partenaires solides et complémentaires, en France comme à l'étranger, et devenir ainsi un acteur structurant du marché. Alors que la « révolution des loisirs » du XXI^e siècle nous ouvre de fantastiques opportunités, la Compagnie des Alpes est bien décidée à tout mettre en œuvre pour conserver son rôle de pionnier.



L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE, FACTEUR CLÉ DE NOTRE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

AGNÈS PANNIER-RUNACHER, DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE

Quel bilan dressez-vous de l'exercice passé ?

Je ne suis pas surprise par les résultats des Domaines skiabiles. Nous sommes le leader mondial non seulement en volume de journées skieurs, mais également en profitabilité, et en notoriété de nos domaines. En revanche, deux éléments me paraissent marquants, cette année. Tout d'abord, la progression de 50 % de notre profitabilité dans les Destinations de loisirs. Ce résultat crédibilise notre ambition de nous situer, à terme, dans le peloton de tête du métier en la matière. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus sollicités à l'international pour des missions de conseil, mais également comme potentiel opérateur de futurs sites de loisirs mixant parfois nos deux métiers (Snowparks). Cela ne se voit pas encore dans notre compte de résultats, mais notre signature est reconnue dans un marché des loisirs en plein boom où les géants de

l'immobilier recherchent des opérateurs pour développer du loisir et où les producteurs de contenus (jeux, films,...) diversifient les supports de leurs franchises et s'intéressent aux parcs.

Comment entendez-vous poursuivre cette stratégie de repositionnement ?

Le déploiement de notre stratégie visant à générer un très haut niveau de satisfaction chez nos clients est fondamental, car c'est à ce niveau de performance que l'on suscite de manière durable la revisite et la recommandation. Dans un parc de loisirs, moins de 40 % des notes de satisfaction sont imputables aux seules attractions : l'accueil, la gestion de l'attente, l'ambiance, l'immersion comptent. Ce sont ces éléments que nous voulons améliorer. Par ailleurs, nous investissons, cette année, dans des nouveautés majeures qui ouvriront en 2016 et 2017 en Belgique,

aux Pays-Bas, ainsi qu'au Parc Astérix et au Futuroscope. Nous avons confiance, nous franchirons à nouveau sur ces deux saisons un palier significatif de progression. Ces actions sont complétées par une agilité commerciale que nous avons renforcée. Le développement des ventes en ligne et le déploiement de notre CRM devraient nous permettre d'être encore plus efficaces dans les mois qui viennent. Enfin, nous avons cédé des parcs qui ne sont pas au cœur de notre stratégie. C'est le cas de Walibi Sud-Ouest et du Dolfinarium, vendus en janvier 2015 à un multiple supérieur à dix fois l'EBE.

Dans les Domaines skiabiles, nous visons également un très haut niveau de satisfaction clients pour générer de la revisite et attirer de nouveaux venus, en particulier des débutants et des étrangers. Nous avons également élargi

notre positionnement sur la chaîne de valeur en devenant un acteur de la vente de packages en ligne et de l'hébergement au travers, notamment, des 10 000 lits que proposent à la location nos agences immobilières. Ces extensions d'activités nous offrent une meilleure maîtrise de l'expérience clients et des marges additionnelles pour des montants investis très limités. Le deuxième pilier de notre croissance est l'international. Grâce à nos missions d'ingénierie, nous entrons sur de nouveaux marchés sans investissement et nous nous constituons un portefeuille de références. À moyen terme, nous souhaitons investir aux côtés de nos partenaires pour devenir un opérateur de référence, notamment en Asie dans une démarche *asset smart*. C'est ce que nous commençons à faire avec les Musées Grévin ou d'autres concepts *indoor* en préparation.

Quels sont vos principaux atouts pour y parvenir ?

À l'international, notre solide expérience d'opérateur, ainsi que notre très large palette de compétences (techniques, marketing, *merchandising, food & beverage*, etc.) et notre stabilité actionnariale rassurent nos clients. Nous avons également la chance de gérer un très beau portefeuille de marques, tout en étant capables de travailler en marque blanche. Un bon exemple de cette agilité est *l'indoor Spirouland*, que nous avons conçu pour Unibail et la Mairie de Bruxelles, en nous inspirant d'un concept scénarisé avec l'une de nos marques. Enfin, nous sommes le seul opérateur qui dispose d'une double compétence parcs et ski, ce qui est précieux sur les projets croisant ces métiers.

Quelles sont vos attentes en termes de performance financière ?

Dans les Domaines skiables, notre ambition est de positionner notre marge d'EBE au-delà de 35% et d'augmenter le volume de notre clientèle. Dans les Destinations de loisirs, nous venons de réviser à la hausse de 200 bps notre guidance d'EBE à quatre ans. Pour l'ensemble de nos sites historiques, nous visons un ROCE opérationnel supérieur à 8%, niveau cohérent par rapport aux attentes du marché. Enfin, le développement international est relatif immédiatement pour le conseil, à cinq ans pour les nouveaux sites.

Quels sont vos challenges pour l'exercice 2014/2015 ?

Nous avons indiqué, lors de la publication nos résultats annuels, que nous tablions sur une croissance en ligne avec le marché et une consolidation de nos marges. Nous estimons que nous franchirons une nouvelle marche en 2016 et 2017 dans les Destinations de loisirs. À l'international, nous souhaitons montrer notre capacité à signer des contrats d'opérateur qui s'ajouteraient à nos activités de conseil. Il nous faut également obtenir des références en Asie pour conforter notre crédibilité sur ces marchés. Au global Groupe, nous disposons de trois leviers pour améliorer notre performance : l'aiguillon de la « Très Grande Satisfaction » clients, le digital comme moyen d'améliorer l'expérience clients et notre pertinence commerciale et, enfin, la conclusion de partenariats pour accélérer notre visibilité et notre croissance. Les projets conclus avec Unibail ou Ubisoft (au Futuroscope) nous montrent le chemin.

« Nous sommes leader mondial des domaines skiables, en volume, en profitabilité, en notoriété. La progression de 50 % de notre profitabilité crédibilise notre ambition de nous situer dans le peloton de tête des destinations de loisirs. Enfin, nous sommes de plus en plus sollicités à l'international pour des missions de conseil mais aussi comme opérateur de sites de loisirs mixant nos deux métiers. »

DIGITAL : LA NOUVELLE DONNE

Explications de Gayé Delahousse et Anne Gallienne

Le digital occupe une place centrale dans la dynamique d'innovation et d'enrichissement de l'offre engagée par la Compagnie des Alpes. Les outils numériques révolutionnent l'expérience des utilisateurs des domaines skiables et représentent un véritable levier de différenciation face aux concurrents. Le projet Val Digital comme l'application Paradiski témoignent de notre volonté de capitaliser sur les atouts du numérique pour augmenter l'attractivité des stations. Val Digital vise à faire de Val d'Isère la première e-station

de France. Piloté par l'Office de Tourisme et placé sous la responsabilité opérationnelle de Gayé Delahousse, Responsable marketing et commerciale de Val d'Isère Téléphériques, ce projet réalise l'idéal de station intégrée à l'aide du numérique et d'objets communicants : e-transport (informations en temps réel sur le réseau de navettes), e-village (écrans interactifs dans la station diffusant de l'information et proposant des services), appli mobile station, développement de réseaux sociaux internes à Val d'Isère permettant un échange en temps réel entre les professionnels de la station, accès wifi assuré dans les points stratégiques, etc.

L'application mobile Paradiski, elle, a pour objectif de faire vivre à ses clients une expérience unique dans l'un des plus grands domaines skiables du monde. Sous la responsabilité d'Anne Gallienne, Directrice marketing et commerciale du domaine skiable des Arcs, Peisey-Vallandry, cette application fournira, dès la saison prochaine, des informations en temps réel sur le domaine skiable (remontées ouvertes, météorologie, exposition des pistes, etc.). Elle offrira également au skieur la possibilité de « construire » sa journée de ski en fonction de ses envies et de son niveau après avoir saisi ses données personnelles,

de se fixer ses propres objectifs selon ses propres performances ou celles d'autres skieurs, de prévoir ses occupations d'après ski ou encore de créer son propre album de photos ou de vidéos de vacances.



G. Delahousse et A. Gallienne



DES PISTES INNOVANTES OUVERTES EN STATION

JEAN-FRANÇOIS BLAS ET DAVID PONSON, DIRECTEURS DES OPÉRATIONS DOMAINES SKIABLES,
MICHAEL PASQUET, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET HÉBERGEMENT,
JEAN-SYLVAIN BRUNET, RESPONSABLE MÉTIER TOUR OPERATING

« Notre évolution passe, aujourd'hui, par un nouveau concept de station intégrée, à l'image du projet Val Digital ».

Dans un contexte économique encore contrarié, et face à de nouvelles attentes des clients, la Compagnie des Alpes défriche de nouvelles pistes, et assume son rôle d'acteur clé en station, afin de redynamiser la croissance de ses sites, renforcer leur attractivité et créer de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème montagne. Panorama de l'année écoulée et perspectives pour l'activité Domaines skiabiles, avec Jean-François Blas et David Ponson, Directeurs des opérations Domaines skiabiles, Michael Pasquet, Responsable développement immobilier et hébergement, et Jean-Sylvain Brunet, Responsable métier tour operating.

Le ski est un marché mature dans un secteur en pleine mutation, avec un socle de clientèle exigeante et à renouveler. Dans ce contexte, quelle stratégie la Compagnie des Alpes a-t-elle déployée en 2014 ?

Jean-François Blas : La grande majorité de nos clients vient d'abord dans nos stations pour skier. Depuis quelques années, cependant, de nouvelles attentes sont apparues, et le Groupe a entamé une démarche de diversification de ses offres sur le domaine skiable, tout en maintenant un haut niveau d'équipement, par exemple, avec des espaces ludiques dédiés à la luge, aux skieurs débutants, à la restauration, etc.
David Ponson : Nos activités ont pour point commun d'être créatrices d'émotions et de sensations, génératrices de souvenirs inoubliables, ce qui constitue un puissant atout pour fidéliser nos clients et en attirer de nouveaux. Mais face à la concurrence accrue liée à l'évolution du secteur du tourisme et des loisirs, il nous faut

désormais être encore plus à l'écoute et en anticipation des attentes de nos clients. Pour générer de la croissance en volume, il nous faut garantir un niveau de « Très Grande Satisfaction » à nos clients, ce qui passe par une simplification, une adaptation et une clarté de leur parcours. D'où la stratégie adoptée depuis deux ans, qui prévoit une présence sur les étapes clés de la chaîne de valeur et s'appuie sur une réflexion préalable sur le positionnement cible de chacune de nos stations, en collaboration avec les Offices de Tourisme de chacune d'entre elles.



JEAN-FRANÇOIS BLAS

L'hébergement est au cœur du séjour en station. Quelle est la stratégie immobilière de la Compagnie des Alpes en matière de distribution, de rénovation et de construction de logements ?

Michael Pasquet : L'hébergement est résolument la clé d'entrée pour la réservation d'un séjour au ski. C'est donc un élément central pour attirer une nouvelle clientèle. D'où la décision de déployer une stratégie complète en matière d'hébergement pour soutenir l'offre. Après le lancement de la Foncière Rénovation Montagne en avril 2013, qui a permis la rénovation de plus de 1 000 lits « froids » (peu occupés), nous avons également contribué à lancer plusieurs chantiers de logements neufs en station. Pour accompagner ce dispositif et en assurer la commercialisation, mais aussi pour récupérer les sorties de baux d'opérateurs comme Pierre et Vacances et s'assurer que ces lits restent commercialisés, le Groupe s'appuie désormais sur neuf agences immobilières sur l'ensemble de ses stations. Ces agences sont un relais essentiel dans le dispositif : elles gèrent, à ce jour, près de 10 000 lits et assurent des services attendus par nos clients.

Pour élargir la visibilité de son offre en station, la Compagnie des Alpes a créé son propre tour opérateur, Alpes Ski Résa. Quel bilan, pour cette année d'apprentissage ?

Jean-Sylvain Brunet : Alpes Ski Résa a trouvé sa place rapidement sur le marché des tour opérateurs online dédiés aux séjours

en montagne. Dès cet hiver, nous avons référencé plus de 3 000 offres de location émanant, pour moitié, des agences immobilières du Groupe.

Nous associons à ces logements les services habituels (forfaits de ski, location de matériel, etc.), ainsi que des offres premium complémentaires (livraison des courses et, bientôt, babysitting, ménage quotidien ou forfait bien-être). Nos clients changent, et nous devons nous adapter à leur nouvelle façon de consommer le ski. Par exemple, cet hiver, un tiers de nos clients ont effectué leur réservation sur une tablette ou un *smartphone*. En parallèle, la Compagnie des Alpes a créé en fin d'année dernière un site web en joint-venture avec le groupe Karavel / Promovacances¹.

Le fruit de cette union est www.skigloo.com, qui distribue l'ensemble de la « montagne » française auprès d'une clientèle très grand public, à la recherche de prix accessibles (online et agences de voyages). L'objectif visé est d'offrir du grand ski à petits prix.

Le projet Val Digital a pour but de faire de Val d'Isère la première station intégrée du Groupe. Quelles sont les innovations marquantes en préparation ?

David Ponson : Le modèle français des stations de sports d'hiver fait du gestionnaire de domaine skiable un acteur parmi d'autres, mais un acteur à la pointe de la connaissance de ses clients de par la nature même de ses activités. Notre évolution passe aujourd'hui par un nouveau concept de station intégrée, à l'image du projet Val Digital, qui vise à digitaliser la station, afin de suivre chaque client avant, pendant

et après son séjour et à lui proposer un maximum de services adaptés à son profil. Avec l'implication de l'Office de Tourisme et le soutien des collectivités locales, la Compagnie des Alpes accompagne les professionnels de la station dans leur appropriation des nouveaux outils digitaux (*voir encadré p. 33*). Fin 2014, un Hackathon² rassemblait des équipes de développeurs informatiques, venus imaginer les fonctionnalités de la future appli mobile de Val d'Isère.

Depuis 2013, la Compagnie des Alpes s'engage de façon plus appuyée dans l'ensemble de la chaîne de valeur en station de montagne. Comment ont évolué vos relations avec les parties prenantes en station ?

Jean-François Blas : Nous l'avons dit, l'exploitant du domaine skiable est un acteur clé en station. Aux côtés de la collectivité locale et des élus, c'est le premier employeur des vallées, celui qui insufflé de nouvelles compétences – notamment marketing et digitales, avec le CRM, la vente et la réservation en ligne, etc. Ce rôle d'aiguillon et d'intégrateur de compétences est devenu plus prégnant au moment où les collectivités révisent leur budget à la baisse. Aujourd'hui, une nouvelle gouvernance se met en place et de nouveaux équilibres sont à trouver pour booster la croissance de nos stations.

1 – 4 millions de voyageurs français.

2 – Rassemblement de développeurs informatiques organisés par équipes, avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures.



DAVID PONSON



JEAN-SYLVAIN BRUNET



MICHAEL PASQUET



RENTABILISER LA « TRÈS GRANDE SATISFACTION » DU CLIENT

FRANÇOIS FASSIER, DIRECTEUR DES OPÉRATIONS DESTINATIONS DE LOISIRS

Après un travail de repositionnement du produit « Parcs de loisirs », le Groupe a enregistré une hausse de fréquentation de 7% sur ce segment d'activité. Cette bonne performance conforte la Compagnie des Alpes dans sa stratégie visant à offrir un très haut niveau de satisfaction à ses clients dans les parcs qui disposent d'un important potentiel de croissance de leur chiffre d'affaires.

Les Destinations de loisirs ont enregistré des résultats en croissance. Quels ont été les facteurs clés de cette performance ?

Le travail des équipes sur l'amélioration de la satisfaction des visiteurs, alliant

pilotage fin et maîtrise des politiques commerciales et maîtrise des coûts, a porté ses fruits. Malgré un contexte économique morose et une concurrence qui continue de se développer, nous avons réussi à émerger. Nous avons bénéficié de la très forte mobilisation de nos équipes. Les objectifs de résultats ont été clairement identifiés et communiqués sur le terrain, qui s'est concentré sur la rentabilité de nos opérations. Nos responsables de parcs ont joué le jeu à fond, avec une forte autonomie et un engagement qui ont été payants. Combiner cette connaissance du marché local à notre expertise en central, c'est la force de notre Groupe.

Quels sont les axes que vous allez poursuivre afin d'améliorer encore vos performances et créer la différenciation sur vos marchés ?

Notre connaissance clients est centrale dans l'allocation de nos ressources et dans le choix de nos investissements. L'efficacité de nos démarches passe par une segmentation de notre clientèle et une connaissance précise des différents canaux commerciaux.

Notre objectif principal de rentabilité repose sur la « Très Grande Satisfaction » du client. Les études montrent qu'une note de satisfaction supérieure à 9 sur 10 se traduit par le doublement des intentions de revisite à 12 mois et par une augmentation de la recommandation sur les réseaux

sociaux. Cette stratégie de « Très Grande Satisfaction » s'incarne dans le déploiement de plusieurs actions : d'abord, l'identification de cibles de clients prioritaires, qui permet aux sites de mener des actions en meilleure adéquation avec le potentiel de leur zone de chalandise ; ensuite, la poursuite d'une démarche d'amélioration continue de l'ambiance dans le parc ; de la qualité de l'accueil et de la fluidité du parcours (réduction du temps d'attente, notamment) ; enfin, le calibrage de nos investissements en fonction des enquêtes de satisfaction et des mix de clientèles ciblés.

« L'émerveillement, le frisson ne se décrètent pas, ils se travaillent, s'anticipent, exigent une capacité à innover et à surprendre positivement. »

Concrètement, comment cela se traduit-il au sein de vos parcs ?

Sur le Parc Astérix, le développement du segment famille, grâce à la création d'une nouvelle attraction – La Forêt d'Idéfix – couplée à la mise en place d'une offre digitale mettant en avant un forfait famille, s'est traduit par une hausse de 11 % de la fréquentation. De la même façon, la création de produits expérientiels pour Planète Sauvage remporte un véritable succès : nous proposons des visites privées des coulisses, un hébergement dépayçant dans des lodges... Voilà ce que nos clients attendent et cela se vérifie dans la hausse des marges opérationnelles de 560 points de base par rapport à l'an passé ! Nous avons, par ailleurs, réussi à mettre en place des partenariats avec des licences fortes, comme Les Lapins Crétins d'Ubisoft : une innovation qui a été élue meilleure attraction de l'année. Parallèlement, nous avons développé notre offre en restauration et dans nos boutiques. Nous avons amélioré les préventes en leur associant des prix attractifs et des services différenciants. Nous avons également communiqué sur nos nouveautés pour encourager la revisite. Enfin, l'enrichissement de notre offre passe aussi par des investissements dans la modernisation de nos infrastructures, en phase avec les attentes de nos clients.

Les perspectives sont donc encourageantes...

Notre feuille de route est claire. Favoriser l'immersion, créer des expériences uniques, c'est à la fois la marque de fabrique de la Compagnie des Alpes et un levier de différenciation rentable. L'émerveillement, le frisson ne se décrètent pas, ils se travaillent, s'anticipent, exigent une capacité à innover et à surprendre positivement. Dans le même temps, nous allons continuer à élargir notre panel de clients. Nous avons mis en place un plan d'investissement pour poursuivre le déploiement du digital via des objets connectés pour créer une dynamique au sein de nos parcs et ainsi orienter plus efficacement nos visiteurs dans leur parcours. L'expérience immersive réussie et la « Très Grande Satisfaction » supposent d'enrichir la relation clients avant, pendant et après la visite.



UN PARTENARIAT FRUCTUEUX

Les Lapins Crétins (+ de 85 % de notoriété assistée en France) ont envahi le Futuroscope avec une attraction 100 % fondée sur l'humour, « La Machine à Remonter le Temps »... faisant bondir de près de 20 % le taux de fréquentation, grâce à cette collaboration entre les équipes du Futuroscope et celles d'Ubisoft Motion Pictures¹.
« Nous avons au moins trois bonnes raisons de proposer une attraction autour de nos personnages, retrace Jean-Julien Baronnet, Directeur général d'Ubisoft Motion Pictures. D'une part, la complémentarité entre la très forte notoriété des Lapins et l'ambiance très familiale des attractions du parc, ensuite le succès exceptionnel de la série, et enfin, le nombre limité d'attractions humoristiques dans le parc. »
Les auteurs ont imaginé une machine à remonter le temps détournée... « La complémentarité a été totale entre les équipes, se félicite

Jean-Julien Baronnet. Le Futuroscope a apporté son expertise à la fois pour le côté hardware (mécanique, décors, machinerie) et pour la gestion des locaux et des fournisseurs, et nos équipes la leur sur le scénario, la digitalisation et la production. »

Ce partenariat fructueux a été couronné par le Prix de la meilleure attraction mondiale au TEA². Une récompense qui salue « La Machine à Remonter le Temps » comme l'attraction la plus intégrée du moment : de la file d'attente jusqu'à la boutique où se retrouve le public après l'attraction, l'univers est 100 % dédié à la licence d'Ubisoft. Une expérience partenariale réussie, qui pourrait donner lieu à une nouvelle aventure entre Ubisoft et la Compagnie des Alpes.

¹ – Le studio créateur de la licence Les Lapins Crétins.

² – Themed Entertainment Association : Association des parcs à thème.



UN FORT POTENTIEL DE CROISSANCE ORGANIQUE À L'INTERNATIONAL

DELPHINE PONS, DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET DES NOUVEAUX MÉTIERS

Grâce à des premiers succès prometteurs sur la scène internationale, la Compagnie des Alpes accentue son développement avec de nouveaux projets et des partenariats à l'étranger. Pour accompagner ce développement, une Direction du Développement International et des Nouveaux Métiers a été mise en place le 1^{er} octobre 2013.

Quel est le rôle du développement à l'international dans la nouvelle dynamique de croissance de la Compagnie des Alpes ?

Le développement à l'international constitue un élément clé de notre stratégie. Il s'appuie sur la mise en œuvre de deux leviers essentiels : d'une part, nous investissons en propre sur quelques concepts phares, d'autre part, nous fournissons par l'intermédiaire de notre

filiale CDA Management des prestations de conseil et d'expertise dans nos deux métiers historiques, les Domaines skiabiles et les Destinations de loisirs.

La Compagnie des Alpes développe en propre deux concepts phares : Grévin et les parcs *indoor* (couverts). La poursuite de l'implantation des Grévin à l'étranger, sous la houlette de Béatrice de Reyniès, après l'ouverture de Grévin Montréal et de Grévin Prague, démontre notre capacité à capitaliser sur une expertise acquise en France. Un troisième projet est en cours de réalisation à Séoul, pour 2015. Un quatrième verra le jour en Suisse en 2016, autour du personnage de Chaplin. Le déploiement du concept de parcs de loisirs *indoor*, situés près de centres commerciaux, représente également un axe porteur de développement. Nous avons

ainsi gagné un premier projet concret avec Spirouland *indoor* dans le cadre de la construction du centre commercial Unibail dans la zone du Heyzel, à Bruxelles.

S'agissant de la conception, de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de l'assistance à l'exploitation, quels sont les premiers résultats ?

Cette nouvelle ligne de métier à l'international valorise notre savoir-faire exceptionnel, fruit de vingt-cinq ans d'expérience. Elle repose sur une prise de risque capitalistique réduite et génère une bonne rentabilité. Les prestations de conseil et d'expertise représentent un formidable levier pour de futurs développements internationaux en tant qu'exploitant ou investisseur. Notre implication en amont des projets nous

permet de nous positionner efficacement sur le marché de l'exploitation de stations intégrées internationales.

Ce nouveau métier a été mis en œuvre pour la première fois à l'occasion des Jeux Olympiques d'hiver 2014 de Sochi, en Russie. Nous avons activement participé à la mise en place et à l'exploitation de la station de Rosa Khutor, dans laquelle se sont déroulées les épreuves de ski alpin. Nos performances sur ce projet nous ont offert une vitrine mondiale exceptionnelle qui nous a valu d'être sollicités par d'autres pays. Nous poursuivons nos activités de conseil en Russie, dans le domaine de l'aménagement de stations de sports d'hiver, pour le compte de la société NCR (*Northern Caucasus Resort*), dans le Caucase à Arkhyz, Elbrus et Veduchi. Nous avons également des projets et opportunités dans d'autres pays. Des perspectives intéressantes s'ouvrent, en particulier au Japon (partenariat avec la société Mac Earth pour l'exploitation d'une trentaine de stations), en Chine (projets de ski-dôme) et en Corée du Sud.

Le secteur des Destinations de loisirs va-t-il également bénéficier de cette nouvelle dynamique ?

L'activité de conseil se développe aussi dans les parcs d'attractions. Nous accompagnons la réalisation du parc Sindibad, à Casablanca, au Maroc, dont l'ouverture est prévue

en 2015. Nous avons également réalisé une première étude de revue de *masterplan* et de *business plan* dans le cadre d'un projet de parc dans le sud du Portugal. D'autres opportunités sont aussi à l'étude au Maroc. L'international offre plus que jamais aux métiers du Groupe des perspectives de développement intéressantes. Car c'est là que se situe le plus fort potentiel de croissance. Il représente également un formidable facteur de mobilisation pour les équipes sur des projets pionniers.

UNE EXPERTISE HISTORIQUE DANS L'AMÉNAGEMENT DE LA MONTAGNE

Après le succès de la mission sur le projet Rosa Khutor pour les JO de Sochi, Frédéric Marion, alors Directeur général adjoint de Flaine et Frédéric Bergoin, alors Directeur général adjoint du Grand Massif en charge des stations du Giffre, ont pris la direction de l'équipe projet chargée de créer les domaines skiables de la vallée d'Arkhyz, dans le Caucase russe. « *Nous bénéficions d'une culture de l'équipement de la montagne depuis 60 ans, ce qui se traduit par des gains de temps et d'efficacité indéniables ! Grâce à notre connaissance du métier, nous avons constitué rapidement une équipe experte pluridisciplinaire et proposé une offre parfaitement adaptée aux attentes de notre client en termes d'optimisation de l'exploitation et de satisfaction de la clientèle ciblée, explique Frédéric Marion. Aujourd'hui, nos équipes pourront être sollicitées pour l'exploitation de la station (organisation, sélection des systèmes de gestion, pilotage et formation du personnel local) et pour de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour les équipements à créer.* »



GRÉVIN S'EXPORTE AVEC SUCCÈS

Depuis quelques années, la marque Grévin s'installe à l'international. Béatrice de Reyniès pilote ce déploiement et affine les stratégies de partenariat pour faciliter à la fois un développement économique plus rapide et le rayonnement croissant de la notoriété de la marque.

« Notre capacité à être toujours à l'affût des nouvelles tendances, notre approche de la scénographie des lieux sont des atouts inégalés. Nous avons ainsi été contactés pour développer et exploiter le Musée Chaplin de Vevey, en Suisse. C'est notre capacité à mixer le monde de Chaplin à l'expertise Grévin, avec une approche ludique et une scénographie qui anime le lieu pour favoriser l'immersion, qui a séduit notre partenaire. Ce projet illustre

le fort potentiel de Grévin, qui peut s'adapter à tout univers pour servir une marque et faire vivre un lieu de mémoire dans une approche à la fois humaine et moderne. Cette approche, rentable, en partenariat, s'adapte aux grandes capitales touristiques, Grévin devenant ainsi une étape clé pour comprendre une ville, son histoire, ses protagonistes, sa culture, lors d'un séjour court. Nous avons imaginé un concept qui s'adresse à une cible large, transgénérationnelle, et s'adapte aux différentes cultures. Créer des univers Grévin à l'international nous stimule, fédère nos équipes, nous pousse à être toujours plus à l'écoute de nos clients pour offrir des prestations sur mesure et valoriser un

savoir-faire unique, celui de la création de personnalités hyperréalistes. L'idée : accompagner la dimension des personnages avec des vidéos et les nouvelles technologies ; capitaliser sur les possibilités du numérique pour créer des applications permettant de télécharger les informations avant la visite et ainsi enrichir le parcours client. Les possibilités d'innover et d'enrichir l'offre sont multiples. C'est ainsi que, réalisés dans les délais et dans le respect des budgets, les Grévin que nous avons installés et lancés à Montréal et à Prague, et demain celui de Séoul, sont de bons ambassadeurs de la marque. De nouveaux projets pourraient voir le jour en Europe et en Asie, à raison d'une ouverture par an en moyenne. »

BÉATRICE DE REYNIÈS,
DIRECTRICE GÉNÉRALE
GRÉVIN INTERNATIONAL





UNE ORGANISATION EN PHASE AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

**VICTOIRE AUBRY**

DIRECTRICE DES FINANCES, DES RISQUES, DES SI, DES ACHATS ET DU JURIDIQUE

UNE DIRECTION ENTIÈREMENT MOBILISÉE VERS LA CRÉATION DE VALEUR

Dans un contexte de marché particulièrement attractif, la Direction financière a renégocié une partie des moyens de financement du Groupe. Ainsi, le crédit syndiqué de 260 M€ a été renouvelé dans des conditions financières optimisées (baisse de 40 % des conditions de prêt). Le Groupe a réalisé simultanément une émission de 100 M€ supplémentaires, sur le marché du placement privé euro, à 10 ans à taux fixe, à un niveau de *spread* très attractif. Cette opération illustre la confiance du marché à l'égard de la signature de la Compagnie des Alpes et nous permet d'envisager le développement de nos activités pour les années à venir avec une structure financière compétitive, renforcée et diversifiée.

L'autre projet phare de la Direction a porté sur l'évolution de notre information financière : dans le cadre des travaux de l'AMF sur l'allègement de l'information financière des ETI cotées, la Compagnie des Alpes, au sein d'un groupe de travail pilote, a revu en profondeur son document de référence et son information sectorielle. Nous avons aligné nos indicateurs clés sur les meilleures pratiques du marché, afin de renforcer la comparabilité de nos performances avec les principaux acteurs du secteur.

Par ailleurs, la Direction a poursuivi ses actions structurantes d'amélioration de la rentabilité dans le respect de l'environnement, comme l'illustre la politique achats du Groupe.

Le contrat conclu avec EDF Collectivités (voir page 29) est, à ce titre, emblématique.

Une démarche similaire est en cours de déploiement dans nos Destinations de loisirs.

Enfin, les équipes de la DSI sont en première ligne pour faciliter et mettre en place le déploiement de notre stratégie digitale, à travers leur contribution à l'ensemble des projets transversaux structurants du Groupe, comme le développement d'outils CRM, la vente en ligne ou encore la plate-forme collaborative. En 2015, l'ensemble des fonctions supports vont poursuivre leurs actions vers l'amélioration de la performance sous toutes ses facettes, afin d'accompagner les actions des différents entités métiers vers la création de valeur.

**CÉLINE LEMERCIER**

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

CAPITALISER SUR LA FORMATION DES ÉQUIPES

Les équipes RH ont mis en place des outils d'accompagnement au management de projet et à la dimension multiculturelle, pour répondre à l'internationalisation du Groupe et à la multiplication des groupes de travail transverses.

En lien avec le projet stratégique et les engagements pris dans le cadre de notre accord de sécurisation des parcours des collaborateurs saisonniers, un chantier visant la montée en compétences a été lancé en lien avec la Direction opérationnelle des Destinations de loisirs. L'objectif est double : d'une part, développer l'employabilité de nos collaborateurs saisonniers, souvent confrontés aux difficultés du marché de l'emploi et à une formation initiale insuffisante ; d'autre part, augmenter la satisfaction clients.

Nous conduisons un pilote sur plusieurs parcs en créant une formation longue et structurée auprès d'un public de chercheurs d'emploi avant la prise de fonction.

Nous proposerons ensuite un parcours certifiant aux saisonniers qui font preuve d'un intérêt particulier pour notre secteur. Enfin, nous travaillons au renforcement des compétences autour de l'activité spectacles de nos parcs. Ce chantier d'envergure, à la croisée de notre responsabilité sociale d'employeur et de la performance économique, nous permettra de développer un certain nombre de partenariats.

Au-delà de ce chantier qui nous mobilisera en 2015 et 2016, nous démarrons un nouveau cycle de CDA Campus afin d'améliorer notre performance collective par un fonctionnement plus transverse et plus agile. Grâce à ce nouveau cycle destiné aux cadres de direction, nous mettrons collectivement et rapidement en œuvre les orientations stratégiques.



DANIÈLE CLERGEOT

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE EN CHARGE DU MARKETING, DES VENTES ET DU DÉVELOPPEMENT PRODUITS

METTRE À PROFIT NOTRE CONNAISSANCE CLIENT

Notre approche *consumer centric* est nourrie par une connaissance précise du client et du prospect, portée à la fois par des études barométriques, des études adhoc, le suivi de notre e-reputation, mis en regard des performances de nos concurrents.

Les loisirs répondent aux règles du marketing de l'offre et, pour être reconnu du consommateur, nous segmentons nos sites selon des cibles et des positionnements précis, qui renforcent la valeur de nos portefeuilles de sites.

Nous savons que les clients très satisfaits sont deux fois plus fidèles et recommandent deux fois plus les parcs de loisirs que les clients satisfaits. En ce qui concerne les Domaines skiables, la progression atteint de 20 à 30%. Les études que nous menons sont donc capitales et nous permettent, au-delà du classique baromètre de satisfaction, d'affiner les motifs d'implication de nos clients : quels critères décisifs déclenchent la « Très Grande Satisfaction », la recommandation et le niveau d'affinité pour une destination.

L'analyse de ces données joue un rôle structurant dans la priorisation et le choix de nos investissements et programmes pour améliorer la qualité perçue de l'expérience, et faire disparaître les irritants. Le digital se situe également au cœur du dispositif de la croissance rentable : nous avons atteint un très bon niveau de performance, que ce soit pour nos sites de vente en ligne en termes de taux de transformation, ou notre présence sur le net en termes de part de voix, et qualification de celle-ci ; nos efforts sur l'ergonomie de nos sites, leur animation et leur contenu et sur le *community management* paient ! Nous poursuivons ceux-ci autour des performances d'acquisition, et, via les applications, pour une expérience augmentée.

Notre ambition est d'offrir à nos clients des souvenirs inoubliables et de privilégier les expériences prolongées au-delà des visites, développant ainsi la pérennité de nos loisirs.

Nous positionner en tant que *Love Brand* est essentiel : le loisir reste un choix impliquant, pour nos clients ; quels qu'ils soient, ils se créent des moments inoubliables et des souvenirs partagés.



SANDRA PICARD-RAMÉ

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION

LA CDA TOUCH, POUR NOURRIR NOTRE MARQUE

La démarche de transformation engagée il y a trois ans par le Groupe à travers son projet d'entreprise se poursuit et s'intensifie. Elle constitue le socle de nos ambitions et de nos valeurs communes. Elle exprime nos enjeux partagés. Elle est la reconnaissance des atouts majeurs de notre Groupe. Cette démarche, qui se précise et se déploie progressivement, soutient et irrigue l'ensemble de nos activités. Elle nous permet de capitaliser sur nos avantages différenciants.

En interne, les événements organisés régulièrement (séminaires, *workshops*, concours) et la mise en place d'outils collaboratifs ont fédéré l'entreprise en favorisant l'appropriation et le partage du projet.

Le défi de la « Très Grande Satisfaction » clients, l'amélioration de nos performances et la formation des équipes (notamment au travers de CDA Campus) sont autant de projets structurants conduits avec succès au cours de cette année. Ils permettent d'identifier de plus en plus clairement le socle de valeurs communes que la Compagnie des Alpes et l'ensemble de ses collaborateurs partagent naturellement et celles qu'ils comptent déployer à terme. La connaissance toujours plus poussée de nos clients et la nouvelle stratégie digitale participent de ce nouvel élan.

L'année 2015 sera celle de l'expression et de l'adoption de ce socle commun par l'ensemble de nos sites et territoires. Autant d'occasions de faire la preuve de l'agilité et de l'inventivité qui doivent nous distinguer de nos concurrents.

Tous ces éléments constituent la CDA *touch* et nourrissent les fondamentaux de notre marque.



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014 & RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE	44
2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	50
3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS	51
4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES	55
5. FACTEURS DE RISQUES	57

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	62
2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	75
3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	77
4. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES	84
5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	86
6. DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	88
7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	92

REPORTING EXTRA-FINANCIER

1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE	94
2. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	96
3. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	104
4. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX	111
5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	114

INFORMATION FINANCIÈRE

1. COMPTES CONSOLIDÉS	118
2. COMPTES SOCIAUX	155

AUTRES INFORMATIONS

1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES	170
2. CAPITAL SOCIAL	171
3. ACTIONNARIAT	174
4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	176
5. INFORMATIONS BOURSIÈRES	180
6. POLITIQUE D'INFORMATION	181
7. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	182
8. TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	184
9. TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	189

PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE	44
1.1. DOMAINES SKIABLES	44
1.2. DESTINATIONS DE LOISIRS	46
1.3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	49
2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	50
2.1. STRATÉGIE	50
2.2. PERSPECTIVES D'AVENIR POUR L'EXERCICE 2014–2015	51
3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS	51
3.1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	51
3.2. TRÉSORERIE, FINANCEMENTS ET CAPITAUX	54
3.3. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	55
4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES	55
4.1. RÔLE DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES AU SEIN DU GROUPE	55
4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS	55
4.3. CHIFFRES CLÉS DE LA SOCIÉTÉ	56
4.4. POLITIQUE DE DIVIDENDES	56
4.5. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT	56
4.6. INFORMATIONS CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE REÇUS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE	57
4.7. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE	57
4.8. AUTRES INFORMATIONS	57
5. FACTEURS DE RISQUES	57
5.1. RISQUES FINANCIERS	57
5.2. RISQUES JURIDIQUES	58
5.3. RISQUES OPÉRATIONNELS	58
5.4. ASSURANCES – COUVERTURES DE RISQUES	59

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE

Avec plus de 23 millions de visiteurs accueillis en 2013/2014 dans ses 27 sites, la Compagnie des Alpes est un acteur majeur du secteur des loisirs en Europe. Leader mondial de l'exploitation de domaines skiables¹, elle gère 11 des domaines les plus importants en France. Elle est également un opérateur européen important de parcs de loisirs avec 16 sites dont 8 en France, 3 en Belgique, 2 aux Pays-Bas, 1 en Allemagne, 1 en République Tchèque et 1 au Canada

1.1. DOMAINES SKIABLES (56% DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE EN 2013/2014)

44

Les sociétés de Remontées Mécaniques du Groupe équipent, entretiennent et exploitent des domaines skiables.

Leur principale mission consiste à aménager et à gérer les espaces naturels afin d'offrir à leur clientèle des activités de ski alpin et de loisirs d'altitude dans un environnement respecté et dans des conditions de sécurité optimale.

Les stations dans lesquelles la Compagnie des Alpes opère sont toutes situées en France où le modèle économique s'appuie sur des contrats de concessions à très long terme, dont les caractéristiques et les durées sont exposées au Chapitre 4 (note 1.13. de l'Annexe aux comptes consolidés).

La Compagnie des Alpes est ainsi un des acteurs clés de l'économie locale aux côtés des hébergeurs, des collectivités et de l'École du Ski Français.

Les recettes proviennent des ventes de titres de transports de remontées mécaniques.

Les charges sont constituées des dépenses liées au financement des installations, au personnel, aux taxes et redevances locales et aux dépenses d'exploitation courantes (entretien, énergie, assurances, etc.).

En plus de son portefeuille de 11 Domaines skiables, la Compagnie des Alpes détient des

participations minoritaires dans 4 sociétés françaises opérant sur Chamonix (37,5%), Avoriaz (20%), Valmorel (20%) et La Rosière (20%).

À titre accessoire, pour des montants n'excédant pas 5% du chiffre d'affaires global des Domaines skiables, et limité à deux Domaines skiables – Les Arcs et Flaine – le Groupe exerce une activité de vente de terrains constructibles à des promoteurs.

1.1.1. Le marché mondial du ski²

Le marché mondial du ski se compose de près de 2 000 stations réparties dans environ 70 pays.

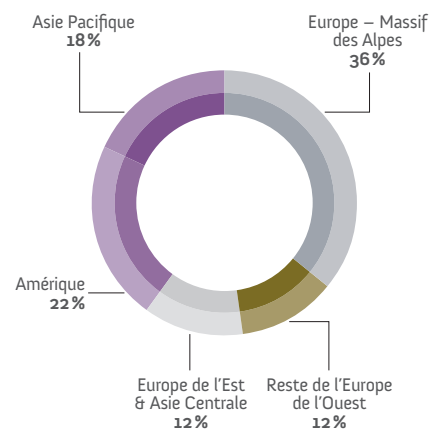
Essentiellement concentrée dans les pays industrialisés, cette industrie totalise 400 millions de journées-skieurs (y compris les stations in door) et propose six millions de lits commerciaux.

Pour la saison 2013/2014, les trois pays qui ont comptabilisé le plus de journées-skieurs sont les États-Unis (56,2 millions), la France (55,3 millions) puis l'Autriche (50,8 millions).

Même si la pratique du ski est largement répandue, l'industrie présente peu de « grandes » stations (une station est qualifiée de « grande » quand elle dépasse un million de journées-skieurs par saison).

83% d'entre-elles sont situées dans les Alpes.

RÉPARTITION DU MARCHÉ MONDIAL DU SKI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



1.1.2. Marché et concurrence en Europe

Les skieurs qui prennent des vols longs courrier pour aller skier de l'autre côté des océans sont très peu nombreux. C'est pourquoi le marché réel pour la Compagnie des Alpes est l'Europe.

Le marché européen du ski est estimé à 45 millions de personnes, soit environ 220 millions de journées-skieurs. Sur la base d'une recette moyenne par journée de 25 euros, cela représente un marché potentiel de 5,5 milliards d'euros.

Les acteurs sur le marché européen sont très nombreux et n'opèrent généralement que sur un seul site. La Compagnie des Alpes est, avec le groupe suédois Skistar, un des seuls groupes qui opère plusieurs sites.

¹ En nombre de journées-skieurs, il n'existe pas de société ou groupe exploitant de remontées mécaniques, comparable à CDA, ayant un nombre de journées-skieurs supérieur à celui de la Compagnie des Alpes.

² Source : Laurent Vanat pour DSF.

Il existe en Europe quatre grands pays du ski : la France, l'Autriche, la Suisse et l'Italie. Seules la France et l'Autriche ont plus de 10 stations accueillant plus d'un million de skieurs par saison. Le taux de couverture des domaines skiables est de 21% en France, 62% en Autriche et de 70% en Italie³.

La position de leader de la France en Europe vient largement de la puissance de son marché intérieur, qui représente environ 70% de sa fréquentation tandis que la grande majorité de la fréquentation des stations suisses (50%) et autrichiennes (60%) est étrangère⁴.

D'après une étude de Domaines Skiables de France, le prix du forfait français est inférieur de 11% au forfait autrichien et de 17% au forfait suisse.

Pays	Superficie du domaine skiable (km ²)	Nombre de remontées mécaniques	Nombre de stations	Nombre de très grandes stations(*)
France	1 180	3 595	325	14
Autriche	1 050	3 028	254	14
Suisse	950	1 749	240	6
Italie	1 350	2 127	349	5

(*) Stations accueillant plus de 1 million de journées-skieurs.

Sources : Laurent Vanat, « International Report on Snow & Mountain Tourism », 2013 et 2014.

1.1.3. Le marché français du ski

Le marché français du ski est avant tout un maillage de 250 domaines skiables, de renommée internationale, répartis sur six massifs très variés en taille et en offre : Alpes, Massif Central, Pyrénées, Vosges, Jura et Corse. Mais il existe 325 stations possédant au moins une remontée mécanique dont 236 adhèrent à Domaines Skiables de France (DSF), la Chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables.

Au cours de la saison 2013/2014, 55,3 millions de journées-skieurs ont été vendues et la recette moyenne par journée-skieur est estimée par Domaines Skiables de France à 23,7 €. Le marché français du ski représente donc 1 milliard 300 millions d'euros. La clientèle est très majoritairement domestique (68%). Les Britanniques représentent plus de 11%, les Belges 4,7% puis les Hollandais 4,3%⁵.

Au 30 septembre 2014, la Compagnie des Alpes occupe, dans son périmètre de consolidation globale, une part de marché de plus de 30% en valeur et de près de 25% en volume.

Les deux acteurs les plus significatifs après la Compagnie des Alpes, Sofival (Avoriaz, Valmorel et La Rosière) et S3V (Courchevel, La Tania et Meribel Mottaret), ont des parts de marché autour de 4,5%.

Avantages concurrentiels de la Compagnie des Alpes

Les avantages concurrentiels de la CDA tiennent pour l'essentiel au positionnement des stations du Groupe : elle a choisi d'opérer

exclusivement dans des stations bénéficiant d'un domaine skiable de grande dimension et de haute altitude, de notoriété européenne voire mondiale et disposant de capacités d'hébergement professionnel très importantes.

1.1.4. Principaux Domaines skiables exploités par la Compagnie des Alpes

PARADISKI : LA PLAGNE, LES ARCS ET PEISEY-VALLANDRY

Paradiski est l'un des plus grands domaines skiables du monde avec 425 kilomètres de pistes sur près de 15 000 hectares. Le Vanoise Express, qui est le téléphérique ayant la plus grande capacité au monde, relie les trois stations de renom qui forment ce domaine : La Plagne, les Arcs et Peisey-Vallandry.

La Plagne

Avec 79% du domaine skiable au-dessus de 2 000 mètres, dix villages, un glacier équipé à 3 250 mètres et un dénivelé de plus de 2 000 mètres, la Plagne, créée en 1960, est la plus grande station du monde. Elle a vu naître des champions comme Kévin Rolland ou Julien Lizeroux et accueille des événements alpins prestigieux.

Les Arcs

Les Arcs offrent un domaine skiable d'exception s'étirant entre 1 200 à 3 226 mètres d'altitude. Mondialement connue pour son architecture de station intégrée, pionnière des nouvelles glisses et berceau européen du snowboard, les Arcs est la plus avant-gardiste des stations alpines. La station, composée de quatre villages, offre une variété de terrains permettant un ski tous niveaux avec un panorama sur le Mont-Blanc et un ensoleillement optimal.

Peisey-Vallandry

Centre géographique de Paradiski, Peisey-Vallandry offre un cadre à taille humaine entre authenticité et convivialité. Ouverte aux premiers skieurs en 1948, cette station est formée de cinq villages savoyards. Les pistes variées de Peisey-Vallandry se situent sur le versant ensoleillé et boisé des Arcs et la station dispose également d'un vaste site nordique, pour la pratique du ski de fond, de la raquette ou de la découverte du traîneau.

La Compagnie des Alpes exploite les stations de La Plagne à travers sa filiale SAP et des Arcs et de Peisey-Vallandry via sa filiale ADS. Ces deux sociétés ont réalisé au cours de l'exercice 2013/2014 un chiffre d'affaires de 124,1 M€ pour près de 4,6 M de journées-skieurs.

ESPACE KILLY : TIGNES ET VAL D'ISÈRE

L'Espace Killy est un domaine skiable français couplant les stations de Val d'Isère et de Tignes en Savoie. Situé dans le Massif de la Vanoise et nommé en l'honneur du skieur Jean-Claude Killy, il s'étend du glacier du Pisailas au-dessus du Col de l'Iseran à Val d'Isère à celui de la Grande Motte au-dessus du Val Claret à Tignes.

Tignes

Tignes offre l'expérience unique de vivre la montagne autrement. Les saisons y sont les plus longues d'Europe (de début octobre à mi-mai) grâce à la haute-altitude de la station, de 1 550 à 3 450 mètres et se prolongent de juin à août grâce au glacier de la Grande Motte. À Tignes, plus de 80% des vacanciers sont des skieurs. La clientèle est jeune, internationale et sportive.

3 Source : Laurent Vanat pour DSF.

4 Source : Laurent Vanat, « 2013 International Report on Snow & Mountain Tourism », avril 2013.

5 Source : DSF, Indicateurs et Analyse 2014, Octobre 2014.

Val d'Isère

Devenu station de ski en 1934, le village de Val d'Isère, installé à 1 850 mètres d'altitude au cœur de l'Espace Killy, est une station internationale qui allie innovation et authenticité. En perpétuelle évolution, elle attire une clientèle des plus cosmopolites. Sa spécificité est de proposer une offre large de ski et une gamme complète de services de standing accessibles à tous.

Les sociétés STGM et STVI, filiales de la Compagnie des Alpes, gèrent respectivement les domaines skiables de Tignes et de Val d'Isère. Elles ont réalisé au cours de la saison 2013/2014 un chiffre d'affaires de 82,6 M€ pour 2,8 M de journées-skieur

LES TROIS VALLEES : LES MENUIRES ET MÉRIBEL

La Compagnie des Alpes exploite deux des huit stations des Trois Vallées, le plus grand domaine skiable au monde avec 600 kilomètres de pistes entièrement reliées par remontées mécaniques. Il se situe en vallée de la Tarentaise et regroupe trois vallées : celles de Bozel, des Allues et des Belleville.

Les Menuires

La « Station des Grands Espaces » a ouvert en 1964. Elle est rapidement devenue l'un des symboles du développement du ski en France et figure aujourd'hui dans le palmarès de tête des domaines skiables européens. Près de la moitié des pistes sont couvertes par de l'enneigement de culture, garantissant aux clients un ski de qualité jusqu'à la fin du mois d'avril.

Méribel

Blottie au cœur des 3 Vallées, et située à 2 heures de Lyon, Genève et de l'Italie, Méribel est le charme incarné depuis l'ouverture de ses premières installations en 1938. C'est un vrai village de montagne avec ses chalets de bois et de pierre. Des enneigeurs couvrent plus de la moitié du domaine et 85% de celui-ci se situe au-dessus de 1 800 mètres d'altitude, ce qui garantit un enneigement optimal tout au long de la saison.

La Compagnie des Alpes exploite les stations des Menuires et de Méribel au travers de ses filiales Sevabel et Méribel Alpina. Elles ont réalisé un chiffre d'affaires de 71,1 M€ en 2013/2014 pour 2,4 M de journées-skieurs.

GRAND MASSIF : FLAINE, SAMOËNS, MORILLON ET SIXT

La Compagnie des Alpes exploite quatre des cinq stations formant le Grand Massif en Haute-Savoie. Hormis Flaine, ces sites sont situés à une altitude en moyenne plus

basse que celle des autres stations du Groupe.

Flaine

Située entre 1 600 et 2 500 mètres d'altitude, Flaine offre une vue imprenable sur le Mont-Blanc. Ouverte en 1969, elle possède plusieurs bâtiments classés à l'Inventaire des Monuments Historiques de France et se caractérise par ses œuvres monumentales à ciel ouvert.

Samoëns, Morillon et Sixt

Au cœur de la vallée du Giffre, ces trois stations offrent toute l'authenticité des villages montagnards. Un réseau performant de télécabines les relie au domaine d'altitude.

Entre des pistes de tous niveaux et des sites naturels impressionnants l'offre de la vallée est riche et diversifiée. Le joyau du Grand Massif, une piste bleue de 14 kilomètres qui longe la Réserve Naturelle et relie Flaine à Sixt.

Les sociétés DSF et DSG, filiales de la Compagnie des Alpes, exploitent les domaines de Flaine, Samoëns, Morillon et Sixt. Le chiffre d'affaires réalisé par celles-ci est de 35,9 M€ pour l'exercice 2013/2014. Le nombre de journées-skieur est de 1,3 M.

SERRE CHEVALIER VALLÉE

Située dans les Alpes du Sud, dans le Parc National des Ecrins, Serre Chevalier Vallée est une station composée de villages authentiques et d'une ville inscrite au Patrimoine Mondial de l'UNESCO pour ses fortifications Vauban, Briançon.

Le domaine skiable fait partie des plus grands d'Europe. Il est situé à 80% à plus de 2 000 mètres d'altitude et son exposition Nord lui permet d'offrir d'excellentes conditions de ski en neige naturelle de mi-décembre à fin avril. De plus, Serre Chevalier possède un des réseaux de neige de culture les plus importants en Europe – plus du tiers du domaine – afin de pouvoir assurer des conditions optimales de ski tout au long de l'hiver.

Grand ski dans une ambiance haute montagne, ski tranquille dans les forêts de mélèzes, ski fun dans les espaces ludiques ou ski en famille dans les zones protégées, Serre Chevalier propose toutes les nuances sur la gamme du ski.

La société SCV Domaine Skiable, filiale du groupe, opère le domaine de Serre Chevalier Vallée. Elle a réalisé en 2013/2014 un chiffre d'affaires de 30,9 M€ et a accueilli 1,2 M de journées-skieurs.

LES DEUX ALPES

Située à la frontière des Alpes du Nord et du Sud, au cœur du Massif de l'Oisans, la station des Deux Alpes jouit d'une renommée internationale, grâce notamment à son domaine: 225 kilomètres de pistes balisées, situées entre 1 300 et 3 600 mètres d'altitude dont le point culminant est le plus grand glacier skiable d'Europe offrant une vue panoramique à 360° sur les Alpes.

Le domaine détient quelques caractéristiques majeures : la garantie « neige naturelle » grâce au glacier, l'accès « ski aux pieds » depuis son hébergement, un snowpark de renommée internationale à 2 600 mètres d'altitude et la possibilité de dévaler une piste de 2 300 mètres de dénivelé sans avoir à prendre une remontée mécanique. En été, ce sont 200 hectares de glacier qui sont aménagés pour la pratique des sports de glisse.

Le domaine skiable des Deux Alpes est géré par la société DAL, filiale de la Compagnie des Alpes. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 43,9 M€ pour 1,2 M de journées-skieurs au cours de l'exercice 2013/2014.

1.2. DESTINATIONS DE LOISIRS (43% DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE EN 2013/2014)

Les sociétés du Groupe Compagnie des Alpes aménagent et exploitent des sites de loisirs dans trois principaux domaines :

- Les parcs d'attractions,
- Les sites ludo-éducatifs,
- Les parcs animaliers.

À ce titre, la Compagnie des Alpes propose des attractions autour de marques fortes (Astérix, Grévin, Futuroscope, Walibi, etc) et offre à ses clients des expériences de loisirs, des émotions uniques et des parenthèses culturelles et éducatives dans des conditions de sécurité maximale.

Au 30 septembre 2014, le Groupe Compagnie des Alpes exploite 16^s parcs, représentant plus de 9 millions de visites annuelles, dont 8 en France, 3 en Belgique, 2 aux Pays-Bas, 1 en Allemagne, 1 en République Tchèque et 1 au Canada.

En complément de l'exploitation de domaines skiables, qui a lieu essentiellement au cœur de l'hiver, l'activité des parcs

de loisirs est essentiellement concentrée au printemps, en été et dans une moindre mesure en automne.

Les recettes d'un parc de loisirs sont constituées des ventes de titres d'accès (environ 60% du chiffre d'affaires) ainsi que des dépenses effectuées par les visiteurs à l'intérieur des parcs (restauration et boutique essentiellement).

Les charges sont constituées des dépenses liées au personnel, au financement des installations, aux achats, au marketing et aux dépenses d'exploitation courantes.

1.2.1. Marché et concurrence en Europe et en France

Le marché européen des parcs de loisirs est estimé à plus de 150 millions de visiteurs⁷.

Avec plus de 9 millions de visiteurs et un chiffre d'affaires 2013/2014 de 298,6 millions d'euros, la Compagnie des Alpes est le quatrième acteur au niveau européen.

Groupe	Nombre de parcs	Fréquentation (millions de visiteurs)	Chiffre d'affaires annuel (M€)
Merlin Entertainments Group	105	59,8	1 192 (M€)
Parques Reunidos – exercice 2013	54	26	540
Euro Disney – Parcs à thèmes	2	14,2	721,7
Compagnie des Alpes	14	9,0	298,6

Le marché européen des parcs de loisirs est un marché très éclaté qui compte plus de 300 parcs⁸, dont de nombreux parcs familiaux ou indépendants avec une fréquentation supérieure à 1 million de visiteurs par saison.

Parcs	Fréquentation 2012 (en millions)	Fréquentation 2013 (en millions)	Pays
Europa Park	4,6	4,9	Allemagne
De Efteling	4,2	4,2	Pays-Bas
Tivoli Gardens	4,0	4,2	Danemark
Port Aventura	3,5	3,4	Espagne
Liseberg	2,8	2,8	Suède
Gardaland	2,7	2,7	Italie
Phantasialand	1,8	1,8	Allemagne

Source : TEA/AECOM 2013 Global Attractions Attendance Report

Selon une étude réalisée par Atout France, le secteur français regroupe plus de 2500 sites touristiques accueillant au total plus de 300 millions de visiteurs. Parmi ceux-ci, environ 1500, à vocation culturelle (châteaux, musées, édifices religieux, sites historiques), accueillent plus de 165 millions de visiteurs. Plus de 1000, à vocation ludique, accueillent 140 millions de visiteurs.

Les segments sur lesquels est présente la Compagnie des Alpes (parcs à thème, parcs animaliers, parcs aquatiques, et parcs d'attractions) comptent environ 355 établissements en France pour un peu moins de 65 millions de visiteurs. La concentration y est assez forte puisque les

cinq premiers parcs (Euro Disney, Astérix, Futuroscope, le Puy du fou et Marineland), dont 2 opérés par la Compagnie des Alpes totalisent plus du tiers du nombre de visites. Avec plus de 9 millions de visiteurs en 2013/2014, la Compagnie des Alpes détient une part de marché, en volume, de 13%.

1.2.2. Activité des parcs de loisirs

Parc Astérix

A 30 kilomètres au nord de Paris, classé parmi les trois plus grands parcs de France, le Parc Astérix conjugue astucieusement humour, convivialité, partage et authenticité. Il possède une identité originale et affirmée que le visiteur peut retrouver dans les six

univers qui composent le parc : l'Égypte, la Gaule, l'Empire Romain, la Grèce, les Vikings et À Travers le Temps.

Il élargit chaque année son offre à travers un festival de spectacles vivants, d'animations étonnantes et d'attractions tous publics. Tout est mis en scène pour s'inscrire parfaitement dans l'esprit gaulois, initié par Albert Uderzo et René Goscinny, créateurs d'Astérix.

Ainsi, ce sont 3 spectacles et 35 attractions (10 à sensations fortes, 19 familiales et 6 pour enfants) qui sont proposés aux visiteurs. L'univers du Parc Astérix se prolonge jusqu'à l'hôtel trois étoiles des Trois Hiboux, situé au calme dans la forêt en bordure du parc.

⁷ Source : TEA/AECOM, Atout France.

⁸ IAAPA – International Association of Amusement Parks.

Cette saison le Parc Astérix a célébré son 25^e anniversaire et a inauguré à cette occasion une nouvelle zone entièrement dédiée aux jeunes enfants et à leurs parents qui a rencontré un large succès : la Forêt d'Idéfix.

Au cours de l'exercice 2013/2014, le Parc Astérix a réalisé un chiffre d'affaires de 73,1 M€ et accueilli 1,7 M de visiteurs.

Futuroscope

Premier grand parc d'attractions ouvert en France en 1987, situé sur un site arboré de 60 hectares, le Futuroscope revendique sa différence et en fait le ressort de son développement. Il est porteur d'une double promesse : s'amuser grâce à l'émotion, les sensations, le jeu, tout en se cultivant.

Sa force réside dans des attractions nombreuses et diversifiées, destinées à tous les publics, dans l'univers de la technologie. D'ailleurs, la saison 2013/2014 a été une saison exceptionnelle pour le Futuroscope avec le lancement, en partenariat avec Ubisoft, de sa nouvelle attraction 5D « La machine à remonter le temps » qui met en scène les Lapins crétins. Cette dernière a reçu le prix de la meilleure attraction du monde au salon mondial des parcs de loisirs IAAPA Attractions Expo.

Le Futuroscope est un parc ouvert quasiment toute l'année. La période de fermeture principale correspond au mois de janvier. Il a réalisé en 2013/2014 un chiffre d'affaires de 84,8 M€ et sa fréquentation s'établit à 1,6 M de visiteurs.

Grévin Paris

Le musée, situé dans le 9^e arrondissement de Paris, et ses décors historiques constituent l'écrin originel du site. Son théâtre, construit en 1900 et décoré par Antoine Bourdelle et Jules Chéret, est classé à l'Inventaire Supplémentaire des Monuments Historiques. Grévin est un monde où la réalité se confond avec l'apparence, le vrai avec le faux. Grâce à ses personnages et à ses décors, Grévin crée l'illusion d'une rencontre interactive. Des personnalités françaises ou étrangères, actuelles ou historiques, y sont représentées.

L'Académie Grévin, sous l'autorité de son Président, se réunit deux fois par an et désigne les personnalités élues pour entrer à Grévin. Ainsi, le chanteur M. Pokora, le transformiste Arturo Brachetti, l'imitateur et humoriste Patrick Sébastien,

le mannequin et actrice Laetitia Casta et l'actrice américaine Angelina Jolie ont été les nouvelles personnalités présentées au cours de cette année.

Le chiffre d'affaires de Grévin pour 2013/2014 s'élève à 13,0 M€ et le musée a accueilli 724 000 visiteurs.

Mer de Sable

La Mer de Sable est un parc à thème, situé au cœur de la forêt d'Ermenonville, à deux pas de Paris, dans un cadre naturel exceptionnel. Ses thèmes principaux sont l'aventure, la découverte et l'évasion. Ouvert depuis 1963, la Mer de Sable est le plus ancien parc d'attractions français.

La Mer de Sable propose aux visiteurs 26 attractions et 3 grands spectacles au travers ses trois univers thématiques : Aux Portes du Désert, Le Far West et La Jungle.

France Miniature

À 10 minutes de Versailles, France Miniature est le plus grand parc de miniatures d'Europe avec une surface de 8 hectares dont 1,5 d'eau. Ce parc est un voyage à travers l'histoire et la géographie françaises en moins d'une journée : toute la richesse du patrimoine français est représentée à travers 117 répliques exactes de ses plus beaux monuments, chaque maquette est réalisées au 1/30^e et 150 paysages sont reconstitués.

Planète Sauvage

Ouvert depuis 1992, et situé sur un territoire naturel préservé à quelques kilomètres de Nantes, Planète Sauvage est un parc animalier de loisirs de plus de 80 hectares : une terre d'accueil pour plus de 1000 animaux de 100 espèces différentes venant de quatre continents et vivant en semi-liberté. Le visiteur peut les admirer au travers de différents parcours proposés dont celui du « Village de Kirikou », qui a connu cette année un grand succès.

Avec environ 150 naissances par an, le parc est l'un des premiers centres de reproduction de faune sauvage et l'une des réserves les plus grandes et les mieux aménagées en Europe.

Walibi Rhône-Alpes

Installé dans un magnifique cadre naturel sur la commune des Avenières depuis 1979, Walibi Rhône-Alpes propose plus de 25 attractions et spectacles doublés du plus grand parc aquatique de la région (13 000 m²). Walibi se découvre et s'apprécie en famille ou entre amis. Le parc s'étend sur une superficie de 35 hectares et la vingtaine

d'attractions est répartie autour d'un étang central de 7500 m².

Walibi Sud-Ouest

Walibi Sud-Ouest⁹ est un parc d'attractions familial qui s'étend sur 30 hectares, ouvert depuis 1992, et qui doit notamment sa réussite à son très beau cadre végétal. Le site propose plus de 20 attractions et 3 spectacles répartis en quatre thèmes : « Grands Frissons », « En Famille », « Les Tous Petits » et « Spectacles ».

Le chiffre d'affaires des « autres sites français » est de 32,7 M€ pour l'exercice 2013/2014 et la fréquentation s'élève à 1,4 M de visiteurs.

LES PARCS NÉERLANDAIS : LE DOLFINARIUM ET WALIBI HOLLAND

Dolfinarium

Ouvert en 1965, le Dolfinarium d'Harderwijk⁹ aux Pays-Bas est le plus grand parc de mammifères marins en Europe. Le site propose des aires de jeux, des enclos et aquariums, plus de dix spectacles, et présente à un public familial les animaux et mammifères marins dans un environnement touristique privilégié.

Walibi Holland

Ouvert en 1994, Walibi Holland est un des plus grands parcs des Pays-Bas. Il est divisé en huit zones thématiques. Le parc est également réputé pour ses festivals comme « Summer Nights » ou « Halloween Fright Nights » dont le succès dépasse les frontières néerlandaises.

Walibi Holland a poursuivi cette année son programme de rénovation de ses bungalows permettant aux visiteurs de bénéficier d'une offre d'hébergement particulièrement adaptée aux familles.

Les deux parcs néerlandais ont totalisé un chiffre d'affaires de 43,1 M€ au cours de l'exercice 2013/2014 et accueilli 1,5 M de visiteurs.

LES PARCS BELGES : WALIBI BELGIUM, AQUALIBI ET BELLEWAERDE

Walibi Belgium

Créé en 1975, Walibi Belgium est le premier parc d'attractions Walibi. Un parc familial, proposant au travers de décors thématiques, des spectacles musicaux et plus d'une quarantaine d'attractions, dont la moitié réservées aux jeunes enfants. Walibi Belgium est reconnu internationalement grâce à ses plus célèbres attractions

⁹ Le Dolfinarium a été cédé le 8 janvier 2015 et le parc Walibi Sud-Ouest est en cours de cession (cf 3.3. ci-après).

comme Loup-Garou, le Vampire, la Dalton Terror ou la Radja River. Sans oublier l'attraction mythique du parc, seul modèle de montagnes russes couvertes au monde, le « Psyké Underground » qui propulse ses passagers à 45 mètres de hauteur à 85 km/h.

Aqualibi

Tout proche du parc Walibi Belgium, l'Aqualibi a été ouvert en 1987. Il propose sur une superficie de 6 000 m² huit toboggans dont « Rapido » un toboggan de 140 mètres de long et un « Xtrême » permettant de descendre à 50 km/h. Un espace de 300 m² a aussi récemment été créé spécialement pour les enfants.

Bellewaerde

Ce parc familial, situé à Ypres, est une référence en Belgique avec également 40 % de visiteurs venant du nord de la France. Depuis 1954, Bellewaerde est une combinaison unique d'un parc d'attractions et d'un parc animalier, dans une nature luxuriante.

Bellewaerde est aussi une organisation zoologique officiellement reconnue par le Service Public Fédéral de la Santé Publique Belge.

Le chiffre d'affaires 2013/2014 des trois parcs belges est de 46,8 M€. La fréquentation s'établit à 1,9 M de visiteurs.

LE PARC ALLEMAND FORT FUN

Fondé en 1967, le parc s'est développé au fil du temps sur le thème du Far West. L'illusion surgit en pleine montagne sauvage du Sauerland, à l'ouest de Francfort, dans une ambiance de campement de trappeurs et de saloons. Le parc propose plus de 40 attractions parmi lesquelles un des plus grands toboggans d'Europe et une aile volante guidée permettant de survoler les collines à plus de 80 km/h.

Fort Fun a réalisé un chiffre d'affaires de 5,2 M€ et accueille près de 240 000 visiteurs.

1.3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (MOINS DE 1 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE EN 2013/2014)

Cette section regroupe les activités développées à l'international, principalement de deux natures :

1.3.1. Duplication du musée Grévin à l'international

Dans le cadre de la stratégie d'expansion à l'international, la Compagnie des Alpes a ouvert son premier Grévin à l'international début 2013 à Montréal, puis un deuxième à Prague en mai 2014. Le Groupe a aussi annoncé en mai dernier l'ouverture au printemps 2016 d'un Chaplin's World by Grévin à Vevey.

Grévin Montréal

Complémentaire de l'offre culturelle locale, le projet de Montréal revisite Grévin dans le respect de ses « fondamentaux », en introduisant une forte dimension québécoise. Si la marque de fabrication et l'esprit demeurent français, la déclinaison est adaptée en termes d'expérience multi-sensorielle, de scénographie et de choix des personnages.

Grévin Prague

Situé sur un axe touristique et commercial majeur, dans le cœur historique de la vieille ville, il se situe idéalement à la croisée des différents circuits touristiques. Résolument moderne et épurée, la scénographie de ce nouveau Grévin s'articule autour de plusieurs univers et met en scène les doubles de cire de plus de 80 personnages célèbres, historiques ou contemporains.

Pour l'exercice 2013/2014 Grévin Montréal et Grévin Prague (5 mois d'exploitation seulement) ont réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 M€ et attirés près de 250 000 visiteurs.

1.3.2. Activité de Conseil – CDA Management

Fort de son expérience de premier rang en tant qu'opérateur de domaines skiables et de parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes a développé une activité de conseil au travers de sa filiale CDA Management. Elle intervient pour une large part à l'international et propose son expertise dans :

- L'élaboration de concept et positionnement de site,
- Master planning,
- Assistance à la construction,
- Préparation du lancement,
- Assistance à l'exploitation.

Pour 2013/2014, le chiffre d'affaires de cette activité s'élève à plus de 2,7 M€ et correspond pour l'essentiel à des contrats dans le Caucase (Arkhyz, Elbrus et Veduchi) pour les domaines skiables et à la prochaine ouverture du Parc de loisir Sindibad au Maroc.

2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

2.1. STRATÉGIE

Le Groupe Compagnie des Alpes poursuit résolument sa stratégie de développement autour de trois axes forts :

- Créer une nouvelle dynamique dans les Domaines skiabiles
- Se recentrer sur les Destinations de loisirs, susceptibles de rentabiliser la Très Grande Satisfaction
- Accélérer la croissance organique à l'international

Dans les activités des **Domaines skiabiles**, avec l'appui de toutes les parties prenantes en local, la CDA accélère les actions visant à générer la croissance en volume en direction de la clientèle étrangère qui constitue une clientèle à fort potentiel, à redynamiser le ski de printemps qui a souffert ces dernières années du cadencement des vacances scolaires, ou encore en faveur des débutants.

En parallèle, la CDA poursuit ses actions pour renforcer l'attractivité des sites alpins et créer de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème de la montagne. Ainsi, le Groupe déploie une stratégie complète en matière d'hébergement pour améliorer l'offre : à travers la Foncière Rénovation Montagne, société foncière créée avec ses principaux actionnaires, pour le compte de laquelle, la CDA achète des biens diffus, les rénove et les remet sur le marché locatif. Le Groupe CDA agit aussi via ses agences immobilières avec, à fin 2014, près de 10 000 lits sous gestion tout en renforçant et diversifiant ses réseaux de commercialisation. Deux sites de vente en ligne de séjours en montagne ont ainsi été créés au cours de l'exercice : Alpes Ski Résa, réseau propre et dédié aux stations du Groupe, et Skigloo, créé en partenariat avec le leader français des ventes de séjours de vacances en ligne, Promovacances.

La commercialisation BtoB est aussi redynamisée à travers Paradiski Tour et Deux Alpes voyages, deux sociétés de tour-operating du Groupe. Elles ont pour mission de constituer des stocks de lits

auprès des agences et hébergeurs locaux et de commercialiser des packages auprès des Tour-Opérateurs étrangers.

Le Groupe CDA, leader mondial de l'exploitation et de l'aménagement de domaines skiabiles, gagne en 2014 des parts de marché. Il maintient un niveau d'attractivité élevé de ses produits à la faveur d'un prix de forfait compétitif avec les stations européennes comparables et un niveau d'équipements en ligne avec ces domaines.

Pour les **Destinations de loisirs**, l'objectif du Groupe est d'atteindre un très haut niveau de satisfaction clients permettant un développement rentable de cette division à moyen terme.

Quatrième acteur du secteur en Europe, la CDA a revu l'organisation managériale afin de mieux responsabiliser les patrons en local sur l'ensemble de la performance de leur site (chiffre d'affaires, marges, capex, niveau de satisfaction clients) et de renforcer l'appui transversal aux sites sur les ventes, le digital et la satisfaction clients. Car c'est aussi grâce à l'implication concertée de l'ensemble de ses collaborateurs que la qualité de l'accueil, la gestion des temps d'attente, l'ambiance, l'immersion peuvent progresser. Pour gagner des parts de marché, le Groupe vise dans ces domaines l'excellence opérationnelle, une excellence suivie et mesurée à l'aune des attentes des clients.

Par ailleurs, la recherche des volumes en dehors du cœur de la saison, notamment à travers le développement de temps forts « évènementiels » à l'exemple d'Halloween à l'automne, est accélérée. Le pilotage à la semaine, voire à la journée de la politique tarifaire est assuré afin de s'adapter efficacement aux aléas tant économiques que sociétaux.

En outre, le Groupe poursuit sa politique d'investissements en la ciblant sur la croissance du trafic (développement de l'attractivité) et la génération de l'envie de revisites (financement du plan « Très Grande Satisfaction »).

Enfin, conformément à ce qui a été annoncé lors des résultats annuels de 2013, la CDA est en cours de recentrage de son portefeuille de parcs, afin de se concentrer sur les sites qu'elle se sent le plus à même de rentabiliser. Ainsi, le 8 janvier 2015 le Groupe a cédé le « Dolfinarium », et annoncé la cession de Walibi Sud-Ouest. Ces cessions ont été réalisées à un niveau de multiple d'EBITDA supérieur à 10 confortant la valorisation du portefeuille d'actifs stratégiques de la CDA.

Cette année, l'objectif de marge d'EBITDA à 4 ans* a été rehaussé de 2 points passant de 25% à 27%, témoignant de l'ambition de rejoindre les meilleurs standards du marché.

L'accélération du développement du Groupe est également portée par le déploiement de ses **activités à l'international**.

Si les activités principales sont aujourd'hui concentrées en Europe, où les marchés sont concurrentiels et souvent matures, de puissants relais de croissance existent à l'étranger, à commencer par l'Asie et la Russie.

L'industrialisation des concepts indoors va être poursuivie. Ainsi, après l'ouverture de Montréal puis de Prague, le Groupe inaugurerait en 2015 un nouveau musée Grévin à Séoul et un « Chaplin's World by Grévin » ouvrira ses portes en 2016 en Suisse. Un indoor pour les enfants de 4 à 10 ans sous la marque Spirou sera développé en lien avec Unibail dans le projet de réaménagement du Heysel à Bruxelles.

Le développement des activités à l'international de la CDA passe aussi par la poursuite de ses contrats de conseil et d'assistance, aujourd'hui concentrés en Russie et au Japon, pour ce qui est des activités du ski. S'agissant des parcs de loisirs, l'action de la CDA se concentre actuellement autour du bassin méditerranéen, essentiellement au Maroc (le parc Sindibad de Casablanca ouvrira ses portes au cours du premier semestre 2015) et au Portugal. Ces contrats, réalisés à date sans investissement industriel, constituent des vitrines efficaces pour le Groupe, en vue de déploiements ultérieurs à l'international.

* Hors Futuroscope qui loue la plus grande partie de ses actifs et dont la performance est au niveau du résultat opérationnel.

Dominique Marcel, en conclusion de la présentation des derniers résultats, résume parfaitement la situation et l'ambition de la CDA : « le Groupe est très bien placé pour développer des projets de valeur, innovants, saisir des projets d'investissement et d'acquisition, avec des partenaires solides et complémentaires, en France comme à l'étranger et devenir un acteur structurant du marché. »

2.2. PERSPECTIVES D'AVENIR POUR L'EXERCICE 2014/2015

Après une arrivée tardive de la neige dans les Alpes en décembre 2014, la saison semble présenter des signes encourageants sur les premiers jours de l'année 2015. Les hébergeurs annoncent un niveau de réservation correct ; Le contexte géopolitique actuel invite à la prudence pour cette saison en ce qui concerne la clientèle russe bien que cette dernière demeure moins prédominante dans les stations de la CDA mais l'évolution des taux de change devrait être favorable aux clientèles britanniques et suisses.

En matière de nouveautés, l'été 2015 verra notamment la finalisation d'une nouvelle zone multi-activités destinée à renforcer l'attractivité des Arcs 1800 ainsi que la réalisation de la piste du Jandry aux 2Alpes visant à offrir un retour skis aux pieds à tous les clients. D'autres projets destinés à optimiser les recettes (Betteix aux Menuires), les charges opérationnelles (projet Colosses à la Plagne) ou réduire l'aléa d'enneigement (usine à neige à Val d'Isère) sont également au programme.

En ce qui concerne les Destinations de loisirs, le début de saison affiche une belle croissance de 15,3 %, après un premier trimestre 2013 record.

Elle est portée d'abord par le succès des événements Halloween dans l'ensemble des parcs européens du Groupe (Parc Astérix, Walibi Belgium, Walibi Holland) et favorisée par une belle arrière-saison. Ainsi, l'activité sur les deux semaines de vacances scolaires de la Toussaint, qui représente près de 50 % du trimestre, connaît une progression de près de 15 %. Par ailleurs le Futuroscope, ouvert sur

l'ensemble du trimestre, affiche lui aussi une belle dynamique.

Le Groupe poursuivra au cours de l'exercice ses investissements ciblés qui porteront principalement leurs fruits pour la saison 2016 notamment en Belgique, en Hollande ou à Walibi Rhône-Alpes.

À l'international, la CDA poursuit le développement des Grévin (Séoul 2015, Vevey 2016) ainsi que ses missions d'expertise pour le ski et les parcs de loisirs (Maroc, Portugal, ...)

L'ensemble de ces actions, menées conformément au plan stratégique, se déploie avec la volonté de se donner trois priorités transversales, en France et à l'étranger :

- Déploiement de la « Très Grande Satisfaction » dans toutes ses activités
- Montée en puissance du digital
- Recours à des partenariats pour accélérer la croissance.

3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS

3.1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE

Le chiffre d'affaires du Groupe Compagnie des Alpes s'établit à 693 M€ pour l'exercice 2013/2014 en progression de +2,2 %, porté principalement par le redressement sensible de ses activités dans les Parcs de Loisirs (+6,3 % de croissance du chiffre d'affaires).

L'Excédent Brut Opérationnel croît de +10,6 % à 169 M€ ; le taux de marge du Groupe progresse de près de 2 points et s'élève au 30 septembre à 24,4 %.

La robustesse des performances commerciales du Groupe, associée à une maîtrise accrue de ses charges d'exploitation, permet à la CDA de générer une profitabilité en progression notable.

Dans un contexte de marché financier particulièrement favorable (taux historiquement bas et forte liquidité dans le marché), la CDA a renforcé ses lignes de financement : le crédit syndiqué à échéance 2015 a été renouvelé à hauteur de 260 M€ à échéance 2019 dans des conditions optimisées (baisse

de 50 % du coût de financement). Par ailleurs, le Groupe a émis sur le marché de l'Euro PP un emprunt de 100 M€ à 10 ans avec un coupon de 3,5 %. La durée de la dette ainsi renouvelée a été allongée de 2,5 à 6 ans.

A noter, en termes d'évolution de périmètre significative au cours de l'année, la cession de la participation dans Looping Holding.

Le Résultat Net du Groupe s'établit au 30 septembre 2014 à 25,4 M€, contre 1,9 M€ l'exercice précédent.

3.1.1. Activité et résultats de la période

(en millions d'euros)	30/09/2014 Réel (1)	30/09/2013 Réel (2)	% Variation (1) / (2)
Chiffre d'affaires	693,0	678,0	+2,2
Excédent Brut Opérationnel	168,8	152,7	+10,6
EBO/CA	24,4%	22,5%	
Coût de l'endettement et divers	-17,4	-14,9	+16,8
Charge d'impôt	-16,7	-13,8	+20,7
Quote-part dans le résultat des sociétés associées	3,5	3,7	-5,4
Résultat d'activités abandonnées	-0,3	-3,7	N/A
Perte de valeur sur écarts d'acquisition	0,0	-20,3	N/A
Résultat net	29,9	0,3	N/A
Part des minoritaires	4,5	-1,6	N/A
Résultat Net Part du Groupe	25,4	1,9	N/A

3.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2013/2014 s'élève à 693 M€, en progression de +2,2% par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	30/09/2014 (1)	30/09/2013 (2)	% Variation (1) / (2)
Domaines skiables	388,6	393,6	-1,3%
Destinations de loisirs	298,6	280,9	+6,3%
Développement international	5,3	2,4	120,8%
Holdings et supports	0,5	1,1	NS
Chiffre d'affaires	693,0	678,0	+2,2%

Domaines skiables

Les activités dans les Domaines skiables, après deux saisons marquées par une croissance de la fréquentation, connaissent une année en léger recul. Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 388,6 M€ (soit -1,3%) par rapport à l'exercice précédent.

Le nombre de journées skieurs recule de -3,3% dans un contexte de marché en repli plus marqué (-4,5%). La recette moyenne a, quant à elle, progressé de +2,2%.

Les ventes foncières, en léger repli (2,7 M€ contre 3,8 M€ en 2013) restent marginales à l'échelle de l'ensemble de l'activité des Domaines skiables (< 1%).

Destinations de loisirs

Le chiffre d'affaires des Destinations de loisirs progresse significativement à 298,6 M€ (soit +6,3%), porté par la croissance de la fréquentation (+6,9%), à 9 millions de visiteurs au 30 septembre 2014.

Cette performance a été réalisée dans un contexte de maîtrise de la DPV (dépense par visiteur), stable par rapport à N-1 (-0,3%), alors que l'activité a supporté, comme les Domaines skiables, une hausse de 3 points de la TVA.

Le Groupe bénéficie des premiers effets de la mise en place de sa stratégie visant à atteindre la Très Grande Satisfaction : agilité commerciale renforcée sur fond de contexte économique difficile, gestion des points noirs pesant sur la satisfaction des clients (accueil, temps d'attente aux attractions, sanitaires...) et investissements d'attractivité bien ciblés : Forêt d'Idéfix au Parc Astérix, Lapins Crétins au Futuroscope pour ne citer que les principaux.

Développement international

Le chiffre d'affaires à l'international, à 5,3 M€ sur l'exercice 2013/2014, fait plus que doubler par rapport à l'exercice précédent.

Le développement des musées Grévin se poursuit avec l'ouverture en mai dernier de Grévin Prague. Par ailleurs, Grévin Montréal vient de clore sa première année complète d'activité. Ces deux sites représentent près de 50% du chiffre d'affaires de ce segment d'activité.

Outre la réalisation de son contrat dans le cadre des Jeux Olympiques de 2014 à Sochi, le Groupe poursuit ses activités de conseil dans le domaine d'aménagement de stations de sport d'hiver dans le Caucase Nord ou encore avec Mac Earth au Japon. L'activité de conseil se développe aussi dans le secteur des parcs d'attraction : CDA accompagne la réalisation du premier parc thématique au Maroc à Casablanca pour une ouverture prévue en 2015. Par ailleurs, un partenariat a été réalisé avec Unibail en vue de l'ouverture d'un Indoor Spiroulard en Belgique, à l'occasion de l'aménagement d'une des plus grandes zones commerciales du Bénélux, en marge de Bruxelles.

3.1.3. Excédent Brut Opérationnel

L'Excédent Brut Opérationnel (EBO) s'élève à 168,8 M€, en progression de +10,6% par rapport à l'exercice précédent.

DÉCOMPOSITION DE L'EBO PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	30/09/2014		30/09/2013		% Variation (1)/(2)
(en millions d'euros)	Montant (1)	% du CA	Montant (2)	% du CA	
Domaines skiables	135,0	34,7%	136,4	34,6%	-1,0%
Destinations de loisirs	59,8	20,0%	40,5	14,4%	47,6%
Développement international	-2,5	N/A	-3,2	NS	21,9%
Holdings et supports	-23,5	N/A	-21,0	NS	-11,9%
Excédent Brut Opérationnel	168,8	24,4%	152,7	22,5%	+10,6%

(1) : Le Groupe a réalisé un retraitement analytique de l'EBO entre ses différentes activités. Cette évolution a été intégrée sur les deux exercices présentés ci-dessus et n'a donc aucun impact sur l'appréciation de l'évolution annuelle. L'information détaillée expliquant ce retraitement est précisée en annexe des comptes consolidés dans les notes 1.7 et 5.2).

Domaines skiables

L'EBO des Domaines skiables s'établit à 135 M€, en léger retrait (-1%) sur un an, dans un contexte de repli de l'activité.

Compte tenu d'un pilotage serré de ses charges d'exploitation, en baisse sur un an, le Groupe stabilise son taux de marge à un niveau élevé : 34,7% versus 34,6% en 2013.

Destinations de loisirs

Dans un contexte de progression de l'activité, mais aussi de travail en profondeur sur la structure de coûts, les activités dans les parcs d'attraction réalisent un EBO en nette amélioration (+47,6%) pour s'établir au 30 septembre 2014 à 59,8 M€ vs 40,5 M€ en N-1. Le taux de marge progresse sensiblement (20% contre 14,4% en 2013).

Développement international

La montée en puissance du développement des musées Grévin à l'international, avec un rythme d'une ouverture annuelle, ne permet pas encore d'atteindre le point mort. Néanmoins, les développements se poursuivent conformément aux plannings prévus et un pilotage fin des charges d'exploitation dans ces phases de montée en puissance permet de respecter les budgets.

Les activités de conseil, qui ne nécessitent qu'un faible investissement, dégagent un EBO positif sur l'année (taux de marge de l'ordre de 30%).

Holdings et supports

La centralisation d'un certain nombre de fonctions transverses (communication, gestion RH, informatique-billetterie, digital,

logiciel de gestion unifiée, politique marketing, ...) représente une grande partie des charges de ce segment. Comme pour les autres métiers du Groupe, la gestion des coûts permet de maîtriser le résultat du segment.

En effet, le coût des holdings, avant prise en compte des résultats liés aux refacturations de prestations corporate aux filiales, est en diminution de 4% dans un contexte de mise en place d'une équipe de développement à l'international en soutien de l'activité de conseil de la CDA.

La détérioration apparente de l'EBO résulte uniquement des évolutions de flux de refacturation intra groupe.

3.1.4. Investissements industriels

Le niveau d'investissement est un des principaux agrégats de performance suivis par le Groupe, au même titre que le chiffre d'affaires et l'Excédent Brut Opérationnel.

Les investissements industriels (nets de cessions) représentent 124,9 M€ pour l'exercice 2013/2014, soit 18% du chiffre d'affaires du Groupe, en baisse de -8,2% par rapport à l'exercice précédent.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	30/09/2014		30/09/2013		% Variation (1)/(2)
(en millions d'euros)	Montant (1)	% CA	Montant (2)	% du CA	
Domaines skiables	66,1	17,0%	76,7	19,5%	-13,9%
Destinations de loisirs	46,5	15,6%	45,5	16,2%	+2,1%
Développement international	9,0	N/A	12,3	N/A	N/A
Holdings et supports	3,3	N/A	1,6	N/A	N/A
TOTAL	124,9	18,0%	136,1	20,1%	-8,3%

Dans les Domaines skiabiles, les investissements représentent 66 M€ (soit 17% du chiffre d'affaires). Ils se composent essentiellement de remontées mécaniques, d'appareils d'enneigement, d'engins de damage et de travaux de pistes (voir Annexes aux comptes consolidés, notes 6.2 et 6.3). En étroite collaboration avec les concédants, le Groupe concentre ses efforts sur des investissements permettant de générer de la recette additionnelle, de renforcer l'attractivité du produit offert aux clients ou d'optimiser les coûts d'exploitation.

Dans les Destinations de loisirs, le niveau d'investissement est stable à 46 M€, soit 15,6% du CA du segment. Autre levier du déploiement de sa stratégie d'atteinte de la Très Grande Satisfaction, le Groupe a réalisé cette année des investissements d'attractivité dans une logique de déploiement pluriannuel. L'exercice 2014 aura permis au Futuroscope de dynamiser son parc avec l'ouverture, dès décembre, de l'attraction « Les lapins crétins ». Le Parc Astérix a dynamisé sa clientèle famille avec l'ouverture de la Forêt d'Idéfix. Walibi Holland a poursuivi le programme de rénovation de ses bungalows.

Concernant le Développement international, les investissements de l'exercice correspondent essentiellement à l'achèvement du musée Grévin de Prague, ouvert en mai 2014.

En 2013, ils prenaient en compte les investissements du musée Grévin de Montréal.

Dans le segment Holdings et supports, les investissements représentent principalement des actifs incorporels (logiciels informatiques pour l'essentiel). A noter, en 2014, l'investissement réalisé par la filiale d'ingénierie Ingelo (1 M€) pour l'acquisition de dameuses AZTEC, nouvel acteur avec lequel la CDA est en partenariat industriel.

3.1.5. Résultat Net

Le Résultat Opérationnel progresse sensiblement (+23,1% à 61 M€) grâce à la croissance de l'activité et l'amélioration des marges d'exploitation dans les Parcs de loisirs. Soulignons, dans une moindre mesure, le dénouement favorable d'un litige générant un résultat exceptionnel positif pour 2,7 M€.

L'augmentation du coût de l'endettement résulte de la prise en compte, sur 2014, du solde des coûts différés de négociation de l'ancien crédit syndiqué (pour environ 1 M€) et d'une légère augmentation de l'endettement moyen du Groupe, notamment à la suite du rachat de la participation minoritaire dans la station des Deux Alpes d'une part, et au développement à l'international, d'autre part. Le taux moyen de la dette passe de 3,7% en 2013 à 3,9% en 2014.

La charge d'impôt est en sensible évolution, en liaison avec la progression des résultats du Groupe. Le taux facial d'imposition s'élève à 38,7%.

La quote-part dans le résultat des sociétés associées est en léger effritement par rapport à 2013. A la suite de la cession de la participation résiduelle dans Looping Holding, seules les participations dans les stations de Chamonix, Avoriaz, La Rosière et Valmorel sont mises en équivalence. L'évolution de ces résultats reflète la tendance générale du marché et celle constatée sur le périmètre des stations de la CDA.

Le Résultat des activités abandonnées correspond à la plus-value de cession de la participation du Groupe dans Looping Holding et aux derniers effets de la clôture définitive des activités d'EcoBioGestion (l'activité principale du parc du Bioscope a cessé en 2012).

En 2013, ce poste prenait en compte le provisionnement des engagements de CDA vis-à-vis du concédant pour l'accompagner dans la mise en place d'activités de remplacement à la suite de la fermeture du parc du Bioscope fin 2012.

Le Résultat Net Part du Groupe de l'exercice 2013/2014 s'élève à 25,4 M€.

3.2. TRÉSORERIE, FINANCEMENTS ET CAPITAUX

3.2.1. Trésorerie et flux financiers

(en millions d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôts	136,6	126,1
Investissements industriels (nets de cession)	-124,9	-136,1
Autofinancement disponible	11,7	-10,0
Investissements financiers nets	-4,9	-15,2
Variation des dettes financières	101,4	-4,0
Dividendes	-3,6	-20,8
Variation du fonds de roulement et divers	3,4	-3,6
Variation de la trésorerie	108,0	-53,6

La capacité d'autofinancement s'établit à près de 137 M€ (soit 19,7% du chiffre d'affaires), en progression de + 8% par rapport au 30 septembre 2013, traduisant l'amélioration des performances des activités du Groupe.

L'analyse de l'autofinancement disponible, en nette amélioration (+21,7 M€ sur un an), traduit aussi la réduction de voilure sur les investissements au cours de l'exercice. Les investissements financiers annuels résultent, essentiellement, de l'acquisition de parts de minoritaires dans Deux Alpes Invest

(pour 10 M€) à laquelle s'ajoutent des investissements mineurs dans des opérations immobilières dans les stations de ski sécurisant la création de nouveaux lits touristiques ou leur rénovation. A l'inverse, ils prennent en compte le désengagement du Groupe dans Looping Holding (pour 9 M€).

La variation des dettes financières résulte de l'émission d'un euro PP pour 100 M€ qui se substitue pour partie aux financements opérés antérieurement au moyen de découverts bancaires (d'où la variation équivalente de la trésorerie).

CDA n'a pas versé de dividendes en 2014. Les filiales ont, pour leur part, versé près de 4 M€ à leurs actionnaires minoritaires.

3.2.2. Structure de l'endettement

Après la renégociation de sa structure financière, réalisée en mai 2014, les dettes financières du Groupe (455 M€) sont composées à 70 % d'emprunts à taux fixe et de 30 % d'emprunts à taux variable (cf. Annexe des comptes consolidés – note 6.11).

En effet, le crédit syndiqué a été renouvelé à hauteur de 260 M€ (vs 250 M€ en 2013) et la CDA a profité d'un contexte de marché favorable pour émettre un emprunt de 100 M€ à taux fixe sur le marché de l'Euro PP.

3.2.3. Exposition au covenant bancaire

Dans le cadre de la renégociation d'une partie des modalités de financement du Groupe, celui-ci a allégé sa documentation bancaire et supprimé un de ses deux covenants. Seul subsiste aujourd'hui le covenant Dette nette/EBO.

Compte tenu de l'amélioration des performances du Groupe dans son ensemble, il s'améliore sensiblement et s'élève à 2,42 contre 2,71 sur l'exercice précédent.

Pour information, le ratio dette nette/capitaux propres s'élève à 0,54, par rapport à 0,55 sur l'exercice précédent.

3.3. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 8 janvier 2015, la CDA a cédé le Dolfinarium implanté à Harderwijk aux Pays-Bas et cèdera d'ici fin janvier le parc Walibi Sud-Ouest, situé près d'Agen, à Continental Leisure Projects SARL lié au groupe Aspro,

ce projet venant de recueillir un avis positif des institutions représentatives du personnel.

Ces deux opérations s'inscrivent dans la continuité de la stratégie de recentrage du périmètre des parcs de loisirs de la CDA, annoncée il y a un an et confirmée lors de l'annonce des résultats annuels le 18 décembre dernier, résultats en forte progression dans les Destinations de loisirs.

L'opération porte sur un montant total de 37,5 M€ réglé en numéraire.

Elle concerne deux sites qui ont réalisé en 2013/2014 un chiffre d'affaires de 22,5 M€ et un Excédent Brut Opérationnel d'environ 6% de celui de la BU Destinations de loisirs.

4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES

4.1. RÔLE DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES AU SEIN DU GROUPE

La SA Compagnie des Alpes a pour vocation la détention des participations, le pilotage, l'animation, la mise en œuvre des développements du Groupe, la gestion des principaux cadres dirigeants. La société met à disposition des moyens et des services pour les sociétés filiales, concernant notamment l'amélioration de la gestion, ainsi que la conduite de projets particuliers ayant pour objet le développement de l'activité à l'international et des synergies entre les métiers.

Dans ce cadre, CDA SA prend en charge pour l'ensemble du Groupe, la réalisation des comptes consolidés, la communication financière et institutionnelle de l'ensemble des activités dans le cadre de sa cotation, notamment. Par ailleurs, elle dirige les missions achats du Groupe (assistance à la

gestion des fournisseurs d'énergie, politique voyages, achats groupés d'équipements...), ainsi que sa politique d'assurance et de financement. Depuis cet exercice, CDA SA centralise certaines équipes de ventes sur le périmètre des Destinations de loisirs, ainsi que l'équipe « développement produit et qualité » précédemment logée sur une autre structure du Groupe. Elle porte conseil et assistance aux filiales dans le cadre de leurs opérations courantes.

Enfin, elle assure, à travers son organisation matricielle, l'animation des fonctions essentielles au pilotage du Groupe (juridiques, financières, informatiques, techniques, gestion de ressources humaines, marketing stratégique et opérationnel).

À ce titre, elle refacture aux filiales, dans un cadre juridique et fiscal strict, une partie de ses prestations.

L'effectif moyen du personnel salarié permanent progresse ainsi sur CDA SA, de 114 à 126 personnes en Equivalent Temps Plein (ETP) sans incidence sur le total des effectifs du Groupe.

4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

Au cours de l'exercice, la Compagnie des Alpes a revu sa politique de refacturations internes. La nouvelle méthode de répartition amène une réduction sensible des facturations (-4 M€ par rapport à l'exercice précédent), notamment sur certaines filiales étrangères.

La politique de maîtrise des coûts d'exploitation mise en place permet de maintenir les charges au même niveau qu'en 2013, malgré la prise en charge de nouveaux projets transversaux et les derniers effets de mutualisation évoqués ci-dessus.

Ces éléments font apparaître un résultat d'exploitation négatif de -10,0 M€ (contre -5,5 M€ l'exercice précédent). Grâce à une amélioration du résultat financier de 10 M€ et du résultat exceptionnel de 2 M€ qui bénéficient du non renouvellement de provisions exceptionnelles effectuées en 2013, la société renoue avec les bénéfices

avec un résultat de +2,7 M€ contre une perte de -5,3 M€ l'exercice précédent.

Au cours de l'exercice, CDA SA a réorganisé son financement en émettant un emprunt Euro PP de 100 M€, à échéance à 10 ans et en remboursant une partie de ses anciennes lignes de crédit.

Par ailleurs, la société s'est désengagée en avril et mai 2014 de ses participations minoritaires dans Looping Holding et Ecoparcs (ainsi que des créances liées). Le résultat dégagé n'est pas significatif (+0,3 M€).

4.3. CHIFFRES CLÉS DE LA SOCIÉTÉ

Les chiffres clés de la société sont les suivants :

(en millions d'euros)	30/09/2010	30/09/2011	30/09/2012	30/09/2013	30/09/2014
Immobilisations financières nettes	702,7	839,5	827,0	832,1	852,7
Fonds propres	587,3	573,9	563,0	540,8	543,3
Endettement net ⁽¹⁾	105,7	268,4	257,3	280,5	299,0
Résultat net	13,5	10,6	9,6	-5,3	2,7
Dividende net	24,1	20,5	16,9	0	

(1) Dettes financières moins trésorerie à l'actif du bilan.

4.4. POLITIQUE DE DIVIDENDES

Le dividende est fixé chaque année par le Conseil d'administration dans sa séance de décembre.

Les dividendes mis en distribution par la Compagnie des Alpes au titre des trois derniers exercices (dividendes éligibles

à l'abattement pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France) ont été les suivants :

- Exercice 2010/2011 : Dividende par action de 0,85 €, versé en numéraire le 22/03/2012
- Exercice 2011/2012 : Dividende par action de 0,70 €, versé en numéraire le 21/03/2013
- Exercice 2012/2013 : Néant

Au titre de l'exercice 2013/2014, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires un dividende de 0,35 € par action.

4.5. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des dispositions de l'article L.441-6-1 alinéa 1 et D.441-4 du Code de commerce, nous vous communiquons les informations relatives au délai de règlement

des dettes à l'égard des fournisseurs. Au 30 septembre 2014 et au 30 septembre 2013, le solde des dettes fournisseurs (relatives aux factures reçues) se décompose par échéances comme indiqué dans le tableau ci-après :

Solde des dettes fournisseurs Montants TTC en milliers d'euros	Total à la date de clôture	Sous-total par dates d'échéances contractuelles			
		< 30 jours	de 30 à 60 jours	> 60 jours	Non déterminé
Fournisseurs au 30/09/2014	795	795	-	-	-
Fournisseurs au 30/09/2013	500	500	-	-	-

Le délai convenu entre les parties pour régler les sommes dues ne dépasse pas quarante-cinq jours fin de mois ou soixante jours à compter de la date d'émission de la facture.

4.6. INFORMATIONS CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE REÇUS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

L'information prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de rémunération des mandataires sociaux est présentée au Chapitre 2 du Document de référence.

4.7. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE

Les comptes du Groupe CDA sont consolidés en intégration globale par la Caisse des dépôts.

4.8. AUTRES INFORMATIONS

Le montant des charges non déductibles visées à l'article 39.4 du C.G.I. s'est élevé à 103 712 € durant cet exercice.

5. FACTEURS DE RISQUES

L'identification et l'évaluation des risques de la Compagnie des Alpes s'appuient, en particulier, sur les travaux du Comité des Risques Groupe.

Les risques du Groupe sont répartis dans la présente section en trois catégories : les risques financiers (liquidité, taux d'intérêt, change...), les risques juridiques et les risques opérationnels.

Selon les risques, sont aussi précisées les principales mesures de prévention et les éventuelles situations particulières à prendre en considération.

Conformément aux obligations réglementaires, le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats, et considère qu'il n'y a pas à sa connaissance d'autres risques spécifiques et significatifs identifiés hormis ceux présentés ci-après.

5.1. RISQUES FINANCIERS

Les sociétés du Groupe sont principalement exposées aux risques de liquidité et de taux d'intérêts.

Le risque de change est en revanche limité.

La Direction financière du Groupe centralise la gestion de la majeure partie de ces risques. CDA-Financement, filiale à 100 % de la Compagnie des Alpes, pilotée par la Direction Financière, est l'instrument de cette centralisation.

5.1.1. Risque de liquidité

La Direction Financière s'assure de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour financer l'activité courante, les investissements et faire face à tout événement exceptionnel.

À cet effet, au cours de l'exercice, le Groupe a sécurisé un volant significatif de liquidité confirmé à long terme en procédant en mai 2014 :

- à une émission obligataire sur le marché de l'euro PP pour 100 millions d'euros à dix ans (échéance 7 mai 2024) à un taux de 3,504 %,
- au renouvellement par anticipation, pour une durée de 5 ans, avec possibilité de prolongement de deux fois un an, de son crédit syndiqué pour un montant de 260 millions d'euros.

Au 30 septembre 2014, le Groupe supporte un endettement financier net de 407,9 M€.

La dette financière brute du Groupe, dont le détail figure dans la note 6.11 de l'Annexe aux comptes consolidés s'élève à 455,5 M€ répartis comme suit par échéance :

En millions d'euros	Total	moins d'1 an	De 1 à 5 ans	+ de 5 ans
Passifs financiers	455,5	48,0	307,3	100,3
Actifs financiers	47,6	47,6		
Position nette	407,9	0,4	307,3	100,3

À cette même date, le Groupe dispose de 160,5 M€ de financements à moyen terme non utilisés se décomposant d'un encours non tiré de 160 M€, à échéance mai 2019,

mobilisable à tout instant sur la ligne de crédit syndiqué nouvellement souscrite, ainsi que de 0,5 M€ de ressources diverses contractés par certaines sociétés du Groupe.

De plus CDA Financement bénéficie de 137,3 M€ de ressources strictement court terme, sous forme de découverts non utilisés, renouvelables annuellement et qui ne sont pas soumises à des covenants.

Post clôture, au 31 décembre 2014, le Groupe dispose de :

- 190 M€ de financements moyen terme non tirés,
- 69 M€ de lignes de découverts non utilisées.

La revue du risque de liquidité démontre que le Groupe dispose actuellement de suffisamment de lignes de crédit (prêt obligataire, crédit renouvelable, lignes de crédits confirmées et autorisations de découverts) pour financer ses investissements ainsi que son besoin en fonds de roulement.

Comme indiqué dans la note 2.2 de l'Annexe aux comptes consolidés, le Groupe considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

5.1.2. Risque de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par le Groupe Compagnie des Alpes a pour objectif la gestion du risque de taux d'intérêt dans le cadre de son activité. Il n'est pas dans sa vocation de gérer les risques de marché de façon spéculative. Les seuls objectifs poursuivis sont de se prémunir contre les variations de marché.

La politique menée privilégie la sécurisation des frais financiers par la mise en place de couvertures fixant des taux, à court et moyen termes.

L'exposition au risque de taux de la dette existante et son évolution est présentée dans la note 6.11 de l'Annexe aux Comptes Consolidés.

5.1.3. Risque de change

Les activités internationales du Groupe sont principalement réalisées dans la zone euro : le Groupe est donc faiblement concerné par le risque de change provenant des expositions en devises.

L'analyse de l'exposition au risque de change est détaillée dans la note 6.11 de l'Annexe aux Comptes Consolidés.

5.1.4. Risque de contrepartie

Tous les excédents de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des institutions et établissements bancaires de premier plan et en respectant des règles de

sécurité et de liquidité. L'exposition du Groupe au risque de contrepartie est par conséquent faible.

5.2. RISQUES JURIDIQUES

5.2.1. Les risques liés à la réglementation

Les réglementations applicables aux activités du Groupe diffèrent selon les activités et selon les pays dans lesquels le Groupe CDA est implanté. L'exploitation des Domaines skiabiles s'exerce en France dans le cadre de la Loi Montagne du 9 janvier 1985 relative à « l'organisation des services de remontées mécaniques et des pistes » intégrée depuis dans le Code du tourisme. Les caractéristiques des contrats de concession dont bénéficient les sociétés du Groupe en application de cette réglementation, sont détaillées en Annexe aux comptes consolidés (Chapitre 4 - note 1.13.). Ces contrats sont tous de longue durée (supérieure à 20 ans). La résiliation anticipée des contrats de concession ne peut intervenir que par décision du juge pour faute du concessionnaire d'une particulière gravité, pour motif d'intérêt général ou en raison d'un événement de force majeure rendant impossible la poursuite du contrat. Dans le cas d'une résiliation anticipée, le concessionnaire a droit à être indemnisé au titre des investissements non amortis, au minimum à leur valeur nette comptable. Il a droit également, dès lors que le préjudice est établi, à une indemnisation de son manque à gagner en cas de résiliation pour motif d'intérêt général.

L'exploitation des Parcs de loisirs ne donne pas lieu à un encadrement juridique spécifique à l'activité et en fonction des réglementations nationales, des autorisations d'exploitation spécifiques peuvent être requises.

5.2.2. Les contentieux

Au 30 septembre 2014, le Groupe CDA n'est plus confronté à aucun contentieux significatif.

En effet, le contentieux relatif au Dolfinarium initié devant les juridictions néerlandaises contre Grévin & Cie et Harderwijk Hellen-doon Holding B.V., décrit dans le document de référence 2013 pages 59 et 60, n'a pas été réenrôlé par la société Leisureplan comme l'exigeait la procédure. Toutes poursuites se sont trouvées abandonnées de ce fait.

5.2.3. Autres litiges

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe CDA est sujet à divers litiges ou contentieux dont la Société estime qu'ils n'entraîneront aucun coût significatif

ou n'auront aucune incidence notable sur la situation financière, l'activité, le résultat ou le patrimoine du Groupe.

Les litiges, qui sont recensés périodiquement, ont fait l'objet d'une analyse par le management, lequel a procédé aux dotations de provisions complémentaires qui s'avéraient nécessaires.

Les provisions pour litiges sont décrites au Chapitre 4 – dans la note 6.10. de l'Annexe aux comptes consolidés. Ces provisions sont réparties entre les risques courants correspondant aux litiges court terme et directement liés au cœur d'activité des sociétés du Groupe, et les risques non courants correspondant aux risques moyen terme et hors exploitation courante, notamment liés aux acquisitions qui en représentent l'essentiel.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de procédure gouvernementale, judiciaire et d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé), et y compris aucun litige ou arbitrage relatif à la validité ou à l'exécution des contrats de concession ou d'exploitation détenus par le Groupe, qui pourrait avoir ou a eu au cours des 12 derniers mois une incidence notable sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

5.3. RISQUES OPÉRATIONNELS

5.3.1. La baisse de fréquentation liée aux mauvaises conditions météorologiques

Le manque durable de neige constitue l'aléa le plus connu des exploitants de domaines skiabiles. La Compagnie des Alpes a tenu compte de ce risque dans le choix de ses implantations, toujours à une altitude suffisante pour bénéficier de conditions d'enneigement favorables sur le long terme. Les programmes d'enneigement de culture et de gestion de la qualité de la neige complètent cette stratégie. Bien que ne s'étant pas matérialisé depuis de nombreuses années, le risque d'un manque de neige grave pendant une saison ne peut cependant être totalement exclu.

La fréquentation des Parcs de loisirs de plein air peut être affectée par l'importance de la pluviosité. Le Groupe réduit ce risque par une politique commerciale adaptée (préventes datées par exemple) et en augmentant le nombre d'attractions couvertes. Les phénomènes de pluviosité en continu susceptibles d'affecter la fréquentation des principaux parcs durant le pic estival restent rares, mais leur éventuelle survenance pour les années à venir ne peut être exclue.

La diversité des activités du Groupe en termes de métiers et d'implantations géographiques réduit l'intensité des risques liés aux mauvaises conditions météorologiques.

5.3.2. La situation du marché immobilier

Les stations de sports d'hiver françaises sont souvent confrontées à un phénomène de déqualification d'une partie du patrimoine locatif, et d'un transfert de certains lits du circuit professionnel vers la banalisation, ce qui peut avoir des incidences sur le remplissage et donc sur le chiffre d'affaires du Groupe. CDA entend être actrice des solutions pour traiter cette problématique. Elle a d'ailleurs sur cet exercice mis en place en partenariat avec un groupe d'investisseurs institutionnels un dispositif d'acquisition/commercialisation de ces lits dits froids. Ce projet de Foncière a été déployé sur 5 des stations dont le domaine skiable est géré par le Groupe.

Le Groupe favorisera chaque fois que cela sera possible la réalisation d'opérations foncières permettant de susciter des projets de développement favorables aux perspectives des Domaines skiables dont il assure l'exploitation. Des transactions sur le marché immobilier sont réalisées uniquement si elles sont en lien direct avec l'exploitation des sites sur lesquels le Groupe exerce ses activités principales. Dès lors, la CDA est exposée à d'éventuels retournements du marché immobiliers. Toutefois, l'essentiel des droits fonciers dont elle disposait ayant été réalisé, son exposition demeure, à date, limitée.

5.3.3. Les risques d'accident corporel

De par ses activités, le Groupe est exposé au risque que des clients ou des membres du personnel soient victimes d'accidents sur les sites du Groupe, notamment :

- lors de l'utilisation, de l'exploitation ou de la maintenance d'appareils de remontées mécaniques ou de manèges et installations pour parcs d'attractions ;
- liés à la conformité des produits mis à la disposition de la clientèle (ventes en boutiques, produits à caractère publicitaire ou promotionnel) ;
- de type sanitaire, liés notamment aux activités de restauration ou à l'entretien des cheptels. La sécurité du public et du personnel est une préoccupation majeure pour l'ensemble des dirigeants et collaborateurs du Groupe.

Le Groupe veille à ce que :

- les matériels utilisés soient conçus, fabriqués, installés, exploités et entretenus de façon à présenter, dans des conditions

normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la sécurité des personnes, dans le respect des normes en vigueur ;

- les produits, consommables et autres, soient conformes aux normes et règlements en vigueur.

Le Groupe s'appuie sur un réseau de correspondants dans les domaines de la qualité et sécurité chargés d'améliorer les processus de contrôle. Des plans de secours sont prévus en cas d'accident grave pour en limiter au maximum les conséquences, ainsi qu'un dispositif de gestion de crise.

5.3.4. Les risques d'indisponibilité des installations

Les sites du Groupe sont exposés aux risques tels qu'incendie, bris de machine, ou événements naturels. Des mesures de prévention et de protection, de type à la fois technique et managérial sont mises en place. Les experts prévention des assureurs visitent régulièrement les sites du Groupe. Le Groupe considère que les investissements nécessaires au maintien des installations en bon état de fonctionnement et à la sécurité constituent des priorités. À ce titre, CDA a mis en œuvre un dispositif d'évaluation et de prévention qui permet d'orienter le renforcement de sa politique en la matière.

5.3.5. La dépendance à certains fournisseurs clés

Certaines ressources nécessaires aux activités du Groupe ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre d'acteurs limités. Ce sont par exemple les appareils de remontées mécaniques, et les systèmes de billetterie des Domaines skiables. Aucun risque de défaillance de ces fournisseurs n'est actuellement identifié. Cependant, le Groupe a engagé des actions visant à prévenir ce risque en réduisant sa dépendance technique et en diversifiant ses sources d'approvisionnement.

5.3.6. Risques liés aux systèmes informatiques

Le Groupe est dépendant de ses systèmes informatiques essentiellement dans les domaines financiers, administratifs et de billetterie. C'est pourquoi le Groupe déploie un plan de sauvegarde des systèmes d'information, comprenant les systèmes gérant la billetterie en s'appuyant sur la norme ISO 27001 et s'est doté d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information.

Par ailleurs, le Groupe recourt à l'utilisation de sites de commerce électronique et procède à des ventes dématérialisées de billets ou de forfaits ; il porte une attention particulière à l'intégrité de ses sites Internet, qu'ils soient commerciaux ou bien institutionnels.

5.4. ASSURANCES – COUVERTURE DE RISQUES

Le Groupe a souscrit auprès de compagnies d'assurance notoirement solvables des programmes d'assurance de responsabilité civile, de responsabilité civile des dirigeants de droit ou de fait et d'assurance dommages aux biens et perte d'exploitation consécutives. Toutes les sociétés du Groupe détenues à plus de 50 % ou pour lesquelles le Groupe a la charge d'assurance sont couvertes par ces programmes. En complément de ces programmes Groupe, les sociétés du Groupe souscrivent des assurances obligatoires, comme la responsabilité civile pour les flottes de véhicules, ou d'autres couvertures spécifiques.

5.4.1. Assurance de responsabilité civile

Le contrat de responsabilité civile (RC), renouvelé le 1^{er} octobre 2011 intègre les garanties RC exploitation, après livraison et professionnelle, et comprend les exclusions généralement admises sur le marché des assurances. Les principales sous-limites concernent la faute inexcusable, la pollution accidentelle, la RC Maître d'ouvrage. Un contrat de RC Environnement complète le dispositif.

5.4.2. Assurance Dommages aux biens et Pertes d'exploitation consécutives

Le contrat d'assurance Dommages aux biens, renouvelé le 1^{er} octobre 2011, est un contrat de type « Tous Risques Sauf », comprenant les exclusions généralement admises sur le marché des assurances, et couvrant pour l'essentiel les risques incendie, événements naturels, bris de machine, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives. Ce programme est réassuré en partie par Loisirs Ré, filiale à 100 % du Groupe.

01 PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

Le présent chapitre comprend l'ensemble des éléments du rapport du Président du Conseil d'administration, établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

La Compagnie des Alpes s'attache à analyser et mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, en particulier celles inscrites dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel elle se réfère.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.	COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	62
1.1.	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES COMITÉS	62
1.2.	LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES AUTRES STRUCTURES DE DIRECTION	71
1.3.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AFFÉRENTES AUX ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	74
2.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	75
2.1.	MODALITÉS D'EXERCICE ET LIMITATIONS DE POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	75
2.2.	CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	75
2.3.	ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013/2014	76
2.4.	ÉVALUATION DU CONSEIL ET DES COMITÉS	76
3.	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	77
3.1.	DIRECTION GÉNÉRALE	77
3.2.	CONSEIL D'ADMINISTRATION	82
4.	INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES	84
4.1.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS	84
4.2.	ACTIONS DE PERFORMANCE	84
4.3.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES DURANT L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR CES DERNIERS	85
4.4.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014	85
4.5.	ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014	85
4.6.	CONTRATS D'INTÉRÊSSEMENT ET DE PARTICIPATION	85
5.	CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	86
6.	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	88
6.1.	LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	88
6.2.	PROCESSUS RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	89
6.3.	LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	90
6.4.	LA SURVEILLANCE	91
6.5.	ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES EN 2013/2014	91
7.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	92

1. COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Depuis mars 2009, la Compagnie des Alpes est administrée par un Conseil d'administration, lequel est assisté de trois Comités spécialisés, le Comité de la stratégie, le Comité d'audit et des comptes et le Comité des nominations et des rémunérations. Ce même Conseil d'administration a opté pour l'exercice de la Direction générale par le Président du Conseil d'administration. Le Président-Directeur général s'est entouré d'une Directrice générale déléguée et d'un Comité Exécutif.

1.1. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES COMITÉS

1.1.1. Principes de composition du Conseil d'administration et des Comités

La composition du Conseil d'administration et des trois Comités obéit à plusieurs principes figurant dans la Charte de Gouvernement d'Entreprise de la Compagnie des Alpes (la « Charte »).

La Charte, en vigueur depuis la privatisation de la Société en 2004 et amendée depuis à plusieurs reprises à l'effet d'intégrer d'années en années de nouveaux dispositifs de gouvernance, est disponible dans son intégralité sur le site internet de la CDA à l'adresse suivante : www.compagnie-desalpes.com, dans la rubrique « Groupe » et sous-rubrique « Organisation ». Elle porte règlement intérieur du Conseil d'administration. Ces principes visent à promouvoir, en présence d'un Actionnaire de référence (la Caisse des Dépôts), une représentativité démocratique et collective de l'ensemble des actionnaires et la prise en compte de l'intérêt social assurée notamment au moyen de la présence d'Administrateurs Indépendants.

Principes de composition du Conseil d'administration :




La Charte comporte au total huit principes régissant la composition du Conseil d'administration, dont les principaux sont résumés ci-après.

À titre de **principe directeur**, le Conseil s'attache à rechercher le bon équilibre de sa

composition, comme de celle des Comités, notamment dans la diversité des compétences, la représentation des hommes et des femmes, et les nationalités. Il propose, sur le fondement des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires de la Compagnie des Alpes, une liste de candidats choisis conformément

aux principes de la Charte, en raison de leur compétence et de la contribution qu'ils peuvent apporter aux travaux du Conseil d'administration.

La composition du Conseil d'administration reflète également la composition de l'actionnariat, dans la limite de 8 membres, comme résumé ci-dessous :

	Participation (droit de vote détenu par un actionnaire agissant seul)	Nombre d'administrateurs représentant ou désignés par l'actionnaire
Actionnaire de référence	Supérieure ou égale à un tiers	 Quatre administrateurs, dont le Président-Directeur général
Catégorie A	Supérieure ou égale à 5%	 Un administrateur
Catégorie B	Inférieure à 5%	 Un possible mais sans garantie (principe n°3)

Les actionnaires entrant dans les catégories ci-dessus et souhaitant être représentés au Conseil en font la demande au Président.

Par ailleurs, le nombre de membres du Conseil est en principe fixé à douze (principe de plafonnement), dont quatre Administrateurs Indépendants.

Le Président du Conseil d'administration est désigné parmi les membres représentant (ou désignés par) l'Actionnaire de référence.

La composition actuelle du Conseil d'administration, telle que détaillée ci-après, répond à l'ensemble de ces principes.

Actionnaire	Catégorie	Nombre	Membres
Caisse des Dépôts (CDC)	Actionnaire de référence	4	<ul style="list-style-type: none"> • Dominique Marcel, Président-Directeur général • Antoine Gosset-Grainville • Francis Szpiner • CDC, représentée par Antoine Colas*
Sofival	A	1	<ul style="list-style-type: none"> • Bernard Blas, Vice-Président
Crédit Agricole des Savoie (CADS)	A	1	<ul style="list-style-type: none"> • CADS, représentée par Jean-Yves Barnavon
Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (CERA)	B	1	<ul style="list-style-type: none"> • BPCE, puis CERA représentée par Stéphanie Paix
Banque Populaire des Alpes (BPA)	B	1	<ul style="list-style-type: none"> • BPA, représentée par Pascal Marchetti
Administrateurs Indépendants		4	<ul style="list-style-type: none"> • Gilles Chabert • Giorgio Frasca • Rachel Picard • Noëlle Lenoir

* Antoine Colas a remplacé Julien Goubault en qualité de représentant permanent de la CDC le 7 novembre 2013.

Principes de composition des Comités :

Le Comité de la stratégie est composé de six membres, dont (i) le Président-Directeur général qui assure de droit la présidence dudit Comité, (ii) un Administrateur représentant, ou désigné par l'Actionnaire de référence, (iii) un Administrateur représentant, ou désigné par le deuxième actionnaire représenté au Conseil, et (iii) trois Administrateurs Indépendants.

Le Comité d'audit et des comptes est composé de trois membres non dirigeants, dont (i) un Administrateur représentant, ou désigné par l'Actionnaire de référence et qui assure de droit la présidence dudit Comité, (ii) un Administrateur représentant, ou désigné par le second actionnaire représenté au Conseil, et (iii) un Administrateur indépendant devant présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres non Dirigeants, dont (i) un Administrateur représentant, ou désigné par l'Actionnaire de référence, et (ii) trois Administrateurs Indépendants. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Indépendance des administrateurs :

Conformément aux principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise exposés dans la Charte, le Conseil d'administration et chacun des Comités comprennent des Administrateurs Indépendants élus ou cooptés en tant que tels. Pour être éligible au statut d'Administrateur indépendant, une personne (qu'elle soit administrateur en son nom propre ou représentant d'un administrateur personne morale) doit être compétente et indépendante.

➤ A. Compétence : un Administrateur indépendant doit avoir l'expérience et les compétences de nature à lui permettre d'exercer ses fonctions de manière pleine et entière, au sein du Conseil d'administration

et des Comités dans lesquels il est susceptible de siéger. Les Administrateurs Indépendants doivent en particulier être « actifs, présents et impliqués », aux termes du Code AFEP-MEDEF.

➤ B. Indépendance : un Administrateur indépendant doit présenter un certain nombre de qualités d'indépendance par rapport aux actionnaires de la Compagnie des Alpes et au Groupe Compagnie des Alpes. Les Administrateurs Indépendants veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action. Ils s'interdisent d'être influencés par tout élément étranger à l'intérêt social qu'ils ont pour mission de défendre.

➤ C. L'examen de la candidature d'un Administrateur indépendant doit s'attacher à vérifier que celui-ci n'entretienne ou ne soit objectivement tenté d'entretenir, dans le cadre de son activité professionnelle, une relation avec la Compagnie des Alpes, le Groupe Compagnie des Alpes ou ses actionnaires, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ; dans l'examen de ces critères, pourront être prises en compte les caractéristiques objectives suivantes, sans que celles-ci ne constituent individuellement ou même cumulativement une cause automatique d'exclusion :

(a) Ne pas être salarié ou mandataire social (autrement qu'à raison du mandat d'administrateur) de la Compagnie des Alpes, ne pas être salarié de l'une de ses Filiales, ne pas être salarié et/ou administrateur d'un des actionnaires de la Compagnie des Alpes détenant plus de cinq pour cent (5%) du capital de cette dernière, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes,

(b) Ne pas être administrateur de la Compagnie des Alpes depuis plus de douze ans,

(c) Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Compagnie des Alpes détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle

un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Compagnie des Alpes (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur,

(d) Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif du Groupe Compagnie des Alpes, ou dont le Groupe Compagnie des Alpes représente une part significative de l'activité,

(e) Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social d'une société du Groupe Compagnie des Alpes,

(f) Ne pas avoir été Commissaire aux comptes d'une société du Groupe Compagnie des Alpes au cours des cinq années précédentes.

➤ D. La durée de cinq ans visée en (a) et (c) ci-dessus ne disqualifie pas les Administrateurs Indépendants qui exerçaient, antérieurement à leur désignation en cette qualité, des fonctions de membre indépendant de l'ancien Conseil de surveillance de la Société ou de membre indépendant d'un organe de gestion d'une société du Groupe CDA ou d'un actionnaire de la Compagnie des Alpes détenant plus de cinq pour cent (5%) du capital de cette dernière.

➤ E. La qualification d'Administrateur indépendant est évaluée régulièrement, et au moins une fois par an, par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Expertise en matière financière et comptable :

En application du Code AFEP-MEDEF dans sa dernière version de juin 2013, les membres du Comité d'audit doivent tous présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Une composition des instances équilibrée :

Le Conseil comprend actuellement trois membres féminins, soit un tiers :

Noëlle Lenoir, Stéphanie Paix et Rachel Picard.

De manière générale, le Conseil d'administration, et le Comité des nominations et des rémunérations qui l'assiste sur le sujet, s'efforcent dans le choix des Administrateurs et membres des Comités, d'arriver à une composition équilibrée des instances. Ils privilégient notamment la diversité des compétences, les membres du Conseil provenant de milieux professionnels variés (dirigeants dans le secteur du tourisme ou de la montagne, financiers, avocats, ...). La présence de Giorgio Frasca, de nationalité italienne, marque aussi un début d'internationalisation du Conseil.

Autres règles et caractéristiques afférentes à la composition du Conseil et aux Administrateurs :

Limite d'âge : Deux tiers (2/3) au minimum des membres du Conseil doivent être âgés de moins de soixante-dix (70) ans.

Durée des mandats : La durée des mandats des Administrateurs a été ramenée à quatre (4) ans, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration a été intégralement renouvelé lors de l'Assemblée générale du 14 mars 2013, les mandats en cours expirant donc en principe lors de la l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2017.

Participation au capital de la Société : la Charte comprend un dispositif de détention minimum d'actions par les Administrateurs, par voie de réinvestissement d'une partie de leurs jetons de présence.

Ainsi, à l'exception des membres du Conseil qui ne perçoivent pas personnellement de jetons de présence et afin de démontrer leur engagement au sein de la Compagnie des Alpes, chaque Administrateur doit être actionnaire à titre personnel et détenir un nombre minimum de 300 actions de la

Société. Les Administrateurs réinvestiront si nécessaire en actions de la Société une partie des jetons de présence qu'ils auront perçus, à hauteur de la moitié minimum du montant net desdits jetons au titre d'un exercice, jusqu'à atteindre le quota susvisé.

Dans un souci de transparence, il est en outre recommandé aux Administrateurs de mettre toutes leurs actions en compte nominatif pur ou administré, et au minimum les 300 actions ci-dessus.

Lien familial : Il est précisé que Bernard Blas, Administrateur et Vice-président du Conseil, est le père de Jean-François Blas, Directeur général adjoint et membre du Comité exécutif. A cette exception, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil et les membres de la Direction générale.

1.1.2. La composition du Conseil d'Administration



DOMINIQUE MARCEL

Président-Directeur général.

Également Président du Comité de la stratégie

■ Né le 8 octobre 1955

Inspecteur général des finances, Dominique Marcel est titulaire d'un DEA de sciences économiques et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP). Nommé administrateur civil à la direction du Trésor à sa sortie de l'École Nationale d'Administration (ENA) en 1983, il exerce des fonctions de conseiller au sein de différents cabinets ministériels.

En 1995, il devient sous-directeur chargé de l'épargne, de la prévoyance et des marchés financiers à la direction du Trésor. En 1997, il est nommé directeur de cabinet de la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, puis en 2000, directeur-adjoint au cabinet du Premier Ministre. Il rejoint le groupe Caisse des Dépôts en novembre 2003 en qualité de Directeur des Finances et de la Stratégie. Il est au cours de ce mandat, administrateur d'entreprises comme ACCOR, DEXIA ou encore CNP Assurance et joue un rôle majeur dans la scission des Caisses d'Épargne et des banques populaires. Président du Conseil de surveillance et du Comité de la stratégie de la Compagnie des Alpes depuis 2005, il prend la fonction de Président du Directoire en octobre 2008 puis de Président-Directeur général en mars 2009. Depuis octobre 2014, Dominique Marcel s'est vu confier en outre par le Président de la Caisse des Dépôts, la responsabilité du pilotage et de l'animation de l'ensemble des actions du groupe dans le secteur du Tourisme.

■ Nommé le 14 mars 2013 (renouvellement de mandat ; première nomination le 19 mars 2009) – Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Président-Directeur général du Groupe Compagnie des Alpes

Autres mandats et fonctions au sein du Groupe Compagnie des Alpes :

- › Président de Compagnie des Alpes-Domains Skiabiles SAS (CDA-DS),
- › Administrateur de Grévin et Compagnie SA,
- › Représentant permanent de CDA au Conseil d'administration de la Compagnie du Mont-Blanc (CMB),
- › Président du Conseil de surveillance de la société du Parc du Futuroscope.

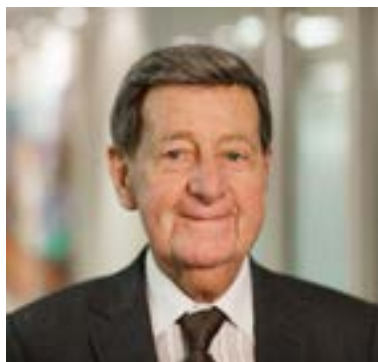
Autres mandats et fonctions hors Groupe :

- › Responsable du pilotage et de l'animation de l'ensemble des actions du groupe CDC dans le secteur du tourisme
- › Administrateur de la Société du Grand Théâtre des Champs-Élysées (groupe CDC),
- › Président du Conseil d'administration de CDC Infrastructure (groupe CDC)
- › Administrateur d'Eiffage*,

Principaux autres mandats occupés durant les cinq dernières années dont Dominique Marcel n'est plus titulaire : Néant

Nombre d'actions CDA détenues : 8919

* Société cotée



BERNARD BLAS

Vice-Président du Conseil d'administration

Également membre du Comité de la stratégie et du Comité d'audit et des comptes

■ Né le 20 septembre 1925

Diplômé de l'École de Commerce de Paris, il est Président-Directeur général de Sofival depuis 1972, société principalement spécialisée dans l'exploitation de domaines skiables (Val d'Isère jusqu'en 2007, Avoriaz, Valmorel, La Rosière). Membre et Vice-Président du Conseil de surveillance de la Compagnie des Alpes depuis octobre 2007, il est nommé en qualité d'administrateur et de Vice-Président du Conseil d'administration le 19 mars 2009. Il est également membre du Comité de la stratégie, et depuis le 15 décembre 2009, du Comité d'audit et des comptes.

■ Nommé le 14 mars 2013 (renouvellement de mandat ; première nomination au Conseil de surveillance en octobre 2007) – Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Président-Directeur général de la Société Financière de Val d'Isère SA (Sofival), 29 bis rue d'Astorg – 75008 Paris

Autres mandats et fonctions hors Groupe Compagnie des Alpes :

› Représentant permanent de Sofival en qualité de Président des SAS SERMA (Société des Remontées Mécaniques de Morzine-Avoriaz), DSV (Domaine Skiable de Valmorel), DSR (Domaine Skiable de la Rosière), Le Jardin Alpin, Valmont, Valmorel Bois de la Croix, Val Capital, Valastorg, Labval, Financière Valance, et de la SCI Immobilière Valance,
› Président du Conseil d'administration de Valbus.

Nombre d'actions CDA détenues : 300



ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE

Administrateur

Également Président du Comité d'audit et des comptes

■ Né le 17 mars 1966

Ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA) et également diplômé de l'Université Paris IX Dauphine et de l'Institut d'Études Politiques (IEP) de Paris, Antoine Gosset-Grainville a débuté sa carrière en tant que Haut Fonctionnaire de l'État. Après avoir notamment Avocat Associé au sein du cabinet Gide Loyrette Nouel, il rejoint la Caisse des dépôts en 2010 en qualité de Directeur général adjoint et assure par intérim la Direction générale de l'établissement entre le 8 mars et le 18 juillet 2012. En mai 2013 il quitte la Caisse des dépôts et reprend ses fonctions d'avocat d'affaires au sein du cabinet BDGS Associés qu'il fonde avec trois anciens associés de chez Gide.

■ Nommé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013 (Première nomination le 19 janvier 2011) ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Avocat d'affaires associé au sein du cabinet BDGS Associés, 44 avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Autres mandats et fonctions hors Groupe Compagnie des Alpes :

› Membre du conseil de surveillance de Schneider Electric SA, Administrateur de la FNAC.

Nombre d'actions CDA détenues : 301



ANTOINE COLAS

Représentant permanent de la Caisse des Dépôts (CDC) au Conseil d'administration

Également membre du Comité des nominations et rémunérations et du Comité de la stratégie

■ Né le 1^{er} décembre 1973

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'un DESS de droit des affaires et fiscalité de l'Université Paris II Assas ainsi que du certificat d'aptitude à la profession d'avocat, Antoine Colas, après avoir notamment dirigé la division de la régulation des sociétés cotées de l'AMF, intègre la Caisse des Dépôts en 2012 comme conseiller de Jean-Pierre Jouyet, avant d'être nommé à la tête de la Direction du Département Développement Filiale et Participations du groupe CDC en septembre 2013.

■ Mandat de la CDC renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Directeur du Département Développement Filiales et Participations du groupe CDC, 56 rue de Lille – 75007 Paris

Autres mandats et fonctions hors Groupe Compagnie des Alpes :

- › Administrateur de BPI France Investissement et de BPI France Participations,
- › Représentant permanent de la CDC en qualité d'Administrateur de la SCET et de Transdev Group,
- › Représentant permanent de la CDC en qualité de Membre du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière.

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

Nombre d'actions détenues par la CDC : 9 615 579



FRANCIS SZPINER

Administrateur

■ Né le 22 mars 1954

Francis Szpiner est Avocat au barreau de Paris depuis 1975. Professeur à l'École des Hautes Études Internationales (depuis 2000), il est également Maître de Conférences à l'Institut d'Études Politiques de Paris depuis 2007.

■ Nommé le 14 mars 2013 (Première nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance : 17 janvier 2006) ; Échéance du mandat : 2017.

Fonction principale : Avocat associé au sein du cabinet Szpiner Toby Ayela Semerdjian, 43 rue de Courcelles – 75008 Paris

Autres mandats et fonctions : aucun

Nombre d'actions CDA détenues : 645



JEAN-YVES BARNAVON

Représentant permanent de la
CRCAM-Crédit Agricole des Savoie
(« Crédit Agricole des Savoie »)

■ Né le 5 avril 1954

Ingénieur Agronome et diplômé de l'Institut
d'Administration des Entreprises (I.A.E. Nancy

1979), Chevalier du Mérite Agricole, Jean-Yves Barnavon a exercé toute sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole. Depuis 2006, Jean-Yves Barnavon dirige la Caisse régionale des Savoie. Il le représente au Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes depuis le 17 janvier 2006.

■ Mandat du Crédit Agricole des Savoie renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Directeur général du Crédit Agricole des Savoie (société coopérative), Avenue de la Motte Servolex – 73034 Chambéry Cedex

Autres mandats et fonctions :

- › Président de Crédit Agricole Financements Suisse (SA de droit suisse),
- › Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de Gérant de CA Rhône Alpes Investissement (société civile),
- › Représentant permanent du Crédit Agricole

des Savoie en qualité de Président de CA Indosuez Private Banking (SA),

- › Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité d'Administrateur de CA Private Banking, de CA Technologies (GIE), de CA Services (GIE), de CA Home Loan SFH (jusqu'au 17 septembre 2014), de Friuladria (Société de droit italien), de la Fédération Rhône-Alpes du Crédit Agricole, de SACAM Participations et de Scicam,
- › Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de co-gérant de Crédit Agricole Alpes Développement,
- › Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de membre du Conseil de surveillance de CA Titres (SNC).

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

Nombre d'actions détenues par le Crédit Agricole des Savoie : 1 681 985



PASCAL MARCHETTI

Représentant permanent de la Banque
Populaire des Alpes

■ Né le 13 juin 1964

Pascal Marchetti est entré dans le groupe Banque Populaire en 1988. Il y exerce successivement plusieurs fonctions jusqu'à prendre la direction de la Banque Populaire des Alpes en mars 2008. Pascal Marchetti représente la Banque Populaire des Alpes au Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes depuis le 1er mars 2008.

■ Mandat de la Banque Populaire des Alpes renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Directeur général de la Banque Populaire des Alpes, 2 avenue du Grésivaudan, BP43 Corenc – 38707 La Tronche Cedex

Autres mandats et fonctions :

- › Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes en qualité d'Administrateur d'IBP et de PRIAM Banque Populaire (GIE),
- › Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes en qualité de Vice-Président de la Banque de Savoie,
- › Administrateur de la Banque Palatine et de la Coface,
- › Membre du Conseil de surveillance de NAXICAP Partners.

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

Nombre d'actions détenues par la Banque Populaire des Alpes : 1 204 473



STÉPHANIE PAIX

Représentant permanent de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes

■ Née le 16 mars 1965

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'un DESS de fiscalité des entreprises Paris-Dauphine, Stéphanie Paix a débuté et poursuivi sa carrière au sein du groupe BPCE, d'abord au sein du réseau des Banques Populaires, puis chez Natixis. En 2008, elle prend la Direction générale de la Banque Populaire Atlantique, et depuis décembre 2011, dirige la Caisse d'Épargne Rhône Alpes en qualité de Président du Directoire. Stéphanie Paix représente la Caisse d'Épargne Rhône Alpes au Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes depuis 2012.

■ Mandat de la Banque Populaire des Alpes renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Président du Directoire de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes,

42 boulevard Eugène Deruelle BP 3276 – 69404 Lyon Cedex 03

Autres mandats et fonctions :

- › Président du Conseil de surveillance de Rhône Alpes PME Gestion,
- › Administrateur de Natixis, de Siparex Associé et de Crédit Foncier de France,
- › Représentant permanent de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes au Conseil de surveillance de IT-CE (GIE),
- › Président du Conseil d'administration de la Banque du Léman,
- › Président de la SAS Agence Lucie.

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

Nombre d'actions détenues par la Caisse d'Épargne Rhône Alpes : 723 486



GILLES CHABERT

Administrateur indépendant, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de la stratégie

■ Né le 5 août 1952

Gilles Chabert est Moniteur de Ski National (1977). Investi depuis 30 ans au Comité de Direction du Syndicat National des Moniteurs de Ski Français (SNMSF), il en est le Président depuis 1994. Il est le principal acteur de la construction de l'espace européen appliqué à l'enseignement du ski. Il a intégré le Conseil de surveillance de la Compagnie des Alpes en 2004 en qualité de membre indépendant avant d'intégrer le Conseil d'administration toujours en qualité d'Administrateur indépendant. Il est également membre du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que du Comité de la stratégie.

■ Nommé le 14 mars 2013 (renouvellement ; première nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance le 30 août 2002) ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Président du SNMSF (Syndicat National des Moniteurs du Ski Français), Les Clôts – 38250 Villard de Lans

Autres mandats et fonctions :

- › Vice-Président de l'Association des Moniteurs Professionnels de l'Arc Alpin,
- › Représentant permanent du SNMSF en qualité de Vice-Président de France Montagnes,
- › Représentant permanent du SNMSF au Conseil d'administration de l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne et du Dauphiné Libéré,
- › Représentant permanent du Conseil Supérieur de la Montagne au Conseil d'administration du Conseil National de la Montagne,
- › Co-gérant de la SCI Montagnette,
- › Administrateur de la Banque Populaire des Alpes.

Nombre d'actions CDA détenues : 352



RACHEL PICARD

Administrateur indépendant, membre du Comité de la stratégie

■ Née le 11 décembre 1966

Diplômée d'HEC, Rachel Picard exerce depuis octobre 2014 les fonctions de Directrice générale de Voyages SNCF après avoir dirigé pendant deux ans la branche de la SNCF Gares et Connexions. Auparavant, elle a dirigé en qualité de Directrice générale, Voyages-sncf.com, après en avoir été de 2004 à 2006 la Directrice générale adjointe en charge du marketing, des ventes et des opérations. Précédemment encore, elle a dirigé Les Éditions Atlas Voyages (de 2000 et 2002), et, auparavant le Tour Operating Europe chez Frantour (1993-2000). Elle a également exercé des fonctions commerciales dans le secteur du ski, à Valle Nevado (Chili), et dans celui des parcs de loisirs (au sein d'Euro Disney Paris).

Rachel Picard a intégré le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes le 15 décembre 2009 en qualité d'Administrateur indépendant. Elle est également membre du Comité de la stratégie.

■ Nommée le 14 mars 2013 (renouvellement ; première nomination le 15 décembre 2009) ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Directrice générale de Voyages SNCF, 2 place de la Défense – CNIT 1 – BP 440 – 92053 La Défense Cedex

Autres mandats et fonctions : aucun

Nombres d'actions CDA détenues : 716



GIORGIO FRASCA

Administrateur indépendant, membre du Comité d'audit et des comptes, membre et Président (depuis le 14 mars 2013) du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité de la stratégie (depuis le 11 octobre 2013)

■ Né le 13 octobre 1941

Docteur en Droit diplômé de l'Université de Rome, Professeur en Droit et Avocat, Giorgio Frasca a occupé les plus hautes fonctions au sein de la Banque Lazard Frères (Vice-Chairman de Lazard International de 2006 à 2009) et du groupe Fiat qu'il a notamment dirigé en France de 1981 à 2006. Giorgio Frasca a intégré le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes le 15 décembre 2009 en qualité d'Administrateur indépendant. Il est également membre du Comité des nominations et des rémunérations (Comité qu'il préside depuis mars 2013), du Comité d'audit et des comptes, et, depuis le 10 octobre 2013, du Comité de la stratégie.

Fonction principale : Consultant, 1, Square du Capitaine Claude Barrès – 92200 Neuilly sur Seine.

Autres mandats et fonctions : aucun

Nombres d'actions CDA détenues : 300

■ Nommé le 14 mars 2013 (renouvellement ; première nomination le 15 décembre 2009) ; Échéance du mandat : 2017



NOËLLE LENOIR

Administrateur indépendant, membre du Comité des nominations et des rémunérations

■ Née le 27 avril 1948

Diplômée d'Études supérieures de droit public et de l'IEP de Paris, Noëlle Lenoir exerce principalement depuis 2004 la fonction d'avocat, associée du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel au sein duquel elle est spécialisée en droit de la concurrence et en droit public des affaires. Elle est aussi déontologue à l'Assemblée nationale. Présidente de l'Institut de l'Europe d'HEC dont elle est professeur affiliée, elle enseigne également le droit de la concurrence à la faculté de droit Paris I Panthéon Sorbonne. Auparavant, elle a exercé au cours de sa carrière les plus hautes fonctions de l'État. Noëlle Lenoir intègre le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes le 14 mars 2013 en qualité d'Administrateur indépendant, et

est nommée à cette même date membre du Comité des nominations et des rémunérations.

■ Nommée le 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Avocat Associée au sein du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel LLP, 47 avenue Hoche – 75008 Paris

Autres mandats et fonctions :

› Administrateur de Valeo

Nombre d'actions CDA détenues : 301



JACQUES MAILLOT

Censeur

■ Né le 17 novembre 1941

Licencié en Droit, Jacques Maillot est le Président-Fondateur de Nouvelles Frontières. Membre indépendant du Conseil de surveillance de la Compagnie des Alpes puis de son Conseil d'administration, il y siège jusqu'en mars 2013 comme Administrateur indépendant, outre ses fonctions de président du Comité des nominations et des rémunérations et de membre du Comité de la stratégie. Fort de sa grande expérience dans le domaine des loisirs et de plus de quinze années de présence aux Conseils et Comités de la Compagnie des Alpes, Jacques Maillot continue d'assister à l'ensemble de ces instances, sans voix délibérative, en qualité de Censeur.

■ Nommé le 14 mars 2013 ; Échéance du mandat : 2017

Fonction principale : Consultant, 33, rue Maurice Ripoché – 75014 Paris

Autres mandats et fonctions :

› Membre du Conseil de surveillance du Futuroscope,
› Administrateur de Generali Vie, Generali IARD,
› Administrateur de Voyageurs du monde et des Éditions du Témoignage chrétien,
› Membre du Conseil de surveillance d'EasyVoyage,
› Président de l'association Feu Vert pour le Développement.

Nombre d'actions CDA détenues : 837

1.1.3. La composition des Comités

Comité d'audit et des comptes

Antoine Gosset-Grainville Président

Bernard Blas membre

Giorgio Frasca membre
(Administrateur indépendant)

Comité des nominations et des rémunérations

Giorgio Frasca Président
(Administrateur indépendant)

Antoine Colas membre

Gilles Chabert membre
(Administrateur indépendant)

Noëlle Lenoir membre
(Administrateur indépendant)

Comité de la stratégie

Dominique Marcel Président,

Antoine Colas membre

Bernard Blas membre

Gilles Chabert membre
(Administrateur indépendant)

Rachel Picard membre
(Administrateur indépendant)

Giorgio Frasca membre
(Administrateur indépendant)

1.2. LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES AUTRES STRUCTURES DE DIRECTION

En mars 2009, le Conseil d'administration a choisi de confier l'exercice de la Direction générale à son Président, ce choix des modalités d'exercice de la Direction générale visant, dans le contexte d'une nouvelle organisation, à une gestion plus fluide et intégrée et à un pilotage plus resserré des opérations.

Ce mode de gouvernance apparaissant toujours comme le plus approprié pour faire

face aux nouveaux enjeux du Groupe, il a été reconduit en mars 2013 à l'occasion du renouvellement du Conseil d'administration.

Le **Président-Directeur général** est épaulé par une **Directrice générale déléguée**.

Pour répondre à ses exigences stratégiques, le Groupe a mis en place un pilotage matriciel organisé par grandes fonctions : des Directions fonctionnelles, communes aux deux métiers principaux du Groupe, qui assurent des missions de pilotage transversal, et des Directions opérationnelles, en charge du pilotage de la performance

opérationnelle des sites et de la mise en œuvre des politiques du Groupe.

L'ensemble des dirigeants en charge de ces Directions font partie du Comité exécutif (Comex) du Groupe, qui comprend actuellement dix membres dont six femmes.

Le Comex a pour vocation d'assister le Président-Directeur général et la Directrice générale déléguée dans la mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration et dans le pilotage opérationnel du Groupe. Il se réunit habituellement une fois par semaine.

1.2.1. Le Président-Directeur général

DOMINIQUE MARCEL

Président-Directeur général, depuis le 19 mars 2009 (voir 1.1.2. ci-avant).

1.2.2. La Directrice générale déléguée



AGNÈS PANNIER-RUNACHER

Directrice générale déléguée, depuis le 28 janvier 2013

■ Née le 19 juin 1974

Diplômée d'HEC, ancienne élève de l'ENA, Agnès Pannier-Runacher a débuté sa carrière en 2000 au ministère des Finances en tant qu'inspectrice des finances. Après trois années passées à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (2003-2006) comme directrice de cabinet, en charge du pilotage économique et financier, elle est nommée en septembre 2006 directrice adjointe des finances et de la stratégie et responsable du département participations et développement au sein du groupe Caisse

des dépôts. Début 2009, elle participe à la création du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et rejoint son Comité exécutif où elle pilote un portefeuille d'investissements, ainsi que la direction financière et la stratégie de portefeuille. Fin 2011, Agnès Pannier-Runacher part chez Faurecia Interior Systems où elle est nommée Directeur de la Division R&D Tata-Jaguar Land Rover, GM Europe, Volvo. Elle pilote dans ce cadre le développement produit pour de nouveaux véhicules, ainsi que la relation commerciale avec ses clients.

■ Nommée par le Conseil d'administration du 18 décembre 2012 ; Échéance du mandat : mandat à durée illimitée

Autres mandats et fonctions :

Au sein du Groupe Compagnie des Alpes :

- › Membre du Conseil de surveillance de la société du Parc du Futuroscope
- › Représentant permanent de CDA au Conseil d'administration de Grévin et Compagnie SA
- › Administrateur de la Compagnie du Mont-Blanc (CMB)
- › Administrateur de la SAS Skigloo

Autres mandats et fonctions hors Groupe :

- › Administrateur indépendant et Président du Comité d'audit du groupe Bourbon*,

- › Administrateur de BPI groupe,
- › Membre du comité de surveillance de la SAS Cryptolog,
- › Membre du Conseil de surveillance de la SA Elis.

Autres mandats occupés précédemment dont Agnès Pannier-Runacher n'est plus titulaire :

- › Administrateur de FSI PME Portefeuille, de Financière Transdev, de BPI France Investissement, d'Icade, de Qualium Investissement
- › Membre du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière.

Nombre d'actions CDA détenues :

730 actions, détenues au travers du FCPE CDA Actionnariat, étant précisé que n'étant pas bénéficiaire des plans d'attribution gratuite d'actions de performance CDA, Agnès Pannier-Runacher a décidé d'investir l'ensemble des sommes perçues au titre de l'intéressement 2015 (soit 10 978 € net) en actions CDA via leur versement sur ledit fond.

* Société cotée

1.2.3. Le Comité Exécutif

Une instance fortement féminisée de 10 membres, dont 6 femmes.

DOMINIQUE MARCEL

Président-Directeur général, depuis le 19 mars 2009 (voir 1.1.2. ci-avant).

AGNÈS PANNIER-RUNACHER

Directrice générale déléguée, depuis le 28 janvier 2013 (voir 1.2.2. ci-avant).



VICTOIRE AUBRY

Directrice des Finances, Risques, Systèmes d'information, Achats et du Juridique

■ Nommée et entrée dans le Groupe le 1^{er} mars 2012

Victoire Aubry est diplômée d'une maîtrise et d'un DESS de finances à l'Université Paris Dauphine, puis d'un executive MBA à HEC. Après 10 années passées dans la Banque d'investissement du groupe Caisse des Dépôts (CDC Ixis), elle rejoint en 2000 la Direction des Finances et de la Stratégie du Groupe. En octobre 2005, elle prend la responsabilité de la Direction du pilotage de la performance de CNP Assurances où elle assure notamment, à partir de 2010, la responsabilité du déploiement du programme d'efficience.



JEAN-FRANÇOIS BLAS

Directeur Général adjoint, Directeur des Opérations Domaines skiables (Paradiski, Grand Massif, les Deux Alpes et Serre Chevalier)

■ Nommé le 19 mars 2009

■ Entré dans le Groupe en 2007

Diplômé d'HEC, Jean-François Blas a débuté sa carrière professionnelle à des postes de direction au sein de plusieurs groupes de services avant d'intégrer la STVI comme Directeur Général en 1988 puis comme Président à partir de 2002. Il rejoint le Groupe Compagnie des Alpes, comme Membre du Directoire, Directeur Général délégué de CDA DS en octobre 2007.



DANIÈLE CLERGEOT

Directrice Générale adjointe en charge de la Direction Marketing, Ventes, Développement et Produits

■ Nommée et entrée dans le Groupe le 1^{er} Septembre 2011

Diplômée de l'ESCP et de l'IMD Lausanne, Danièle Clergeot a mené sa carrière au sein de Groupes internationaux (Nestlé, Danone, RJR Nabisco, JTI), dans des fonctions Marketing et Vente à la fois dans des positions opérationnelles et d'état-major, notamment en tant que Senior Directeur international de la stratégie vente et des programmes de transformation commerciale, Vice-Présidente monde pour Winston ou de Vice-Présidente Europe (Japan Tobacco International). De 2006 à 2010, elle a été Directrice Générale du Domaine de Chantilly.



FRANÇOIS FASSIER

Directeur des Opérations Destinations de loisirs

- Nommé le 4 novembre 2013
- Entré dans le Groupe en octobre 2006

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Paris, François Fassier évolue dans le secteur des Parcs de loisirs depuis près de 20 ans. Il a été notamment Directeur Technique des Parcs et du Disney Village à Disneyland Paris. Il rejoint le Groupe Compagnie des Alpes en 2006 en qualité de Directeur du Pôle Belge, avant d'être nommé en 2007 Directeur du Pôle France Nord (comprenant le Parc Astérix) puis en 2010 Directeur de la Direction Industrielle. Il est membre du Comex depuis le 1^{er} décembre 2010.



CÉLINE LEMERCIER

Directrice des Ressources Humaines du Groupe

- Nommée et entrée dans le Groupe le 1^{er} janvier 2011

Diplômée de l'IEP de Paris, Céline Lemercier a une expérience de plus de 20 ans dans les ressources humaines. Elle a occupé différents postes dans ce domaine, en France et aux États-Unis, au sein d'environnements diversifiés : Central Soya – groupe Eridania Beghin Say, Valeo, JF Hillebrand. Avant d'intégrer la Compagnie des Alpes, elle était Directrice des Ressources Humaines de la Division Personal Care du groupe Rexam.



SANDRA PICARD

Directrice de la Communication du Groupe

- Nommée le 1^{er} janvier 2011
- Entrée dans le Groupe le 12 juin 2006

Diplômée de l'ESC Bordeaux, Sandra Picard a occupé diverses fonctions au sein d'Eurodisney SCA à partir de 1996. Après avoir intégré le Groupe en qualité de contrôleur de gestion, elle prend en 2000 la responsabilité des Relations Investisseurs. Elle rejoint la Compagnie des Alpes en juin 2006 en qualité de Responsable des relations publiques et de la communication interne des Parcs de loisirs. En octobre 2009, elle est nommée Directrice de la Communication du Groupe en charge de la communication corporate, interne et financière.



DELPHINE PONS

Directrice du Développement International et des Nouveaux Métiers

- Nommée le 1^{er} octobre 2013
- Entrée dans le Groupe en mai 2005

Diplômée de l'ESSEC, Delphine Pons a débuté sa carrière au département Stratégie du cabinet Deloitte Consulting/Braxton Associés en tant que consultante puis Manager. Elle rejoint la Compagnie des Alpes en mai 2005 en tant que Responsable de la planification stratégique des parcs de loisirs. À partir de septembre 2005, elle a occupé la fonction de Directrice du marketing stratégique parcs de loisirs puis de Directrice marketing & vente Groupe à partir de septembre 2009. Dans le cadre de ces fonctions, elle s'est consacrée à la dynamisation de la politique commerciale et marketing des domaines skiables et parcs de loisirs du Groupe. Delphine s'occupe du développement à l'international et des nouveaux métiers depuis octobre 2013.



DAVID PONSON

Directeur des Opérations Domaines skiables (Espace Killy, 3 Vallées)

- Nommé le 1^{er} janvier 2012
- Entré dans le Groupe en 1996

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Paris, David Ponson intègre la Compagnie des Alpes en 1996, en qualité de Responsable Technique-Exploitation et Qualité de la STAG (société des téléphériques de l'Aiguille Grive – Peisey Vallandry). En 1998, il prend la Direction de l'Exploitation des Remontées Mécaniques et des Pistes. En mars 2002, il intègre la SEVABEL (Les Menuires) en tant que Directeur général et coordinateur 3 Vallées (Méribel – Les Menuires). Le 1^{er} janvier 2012, il est nommé Directeur des Opérations Domaines skiables par l'Espace Killy et les 3 Vallées, et intègre alors le Comex. David est en outre Président de la section Savoie des Domaines Skiables de France.

1.3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AFFÉRENTES AUX ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

1.3.1. Non-condamnation

À la connaissance de la Compagnie des Alpes (la Société), au cours des cinq dernières années, aucun des mandataires sociaux n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), ni n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

1.3.2. Conflits d'intérêts

En vertu de la Charte, les administrateurs et les censeurs s'efforcent d'éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux

et matériels et ceux de la Société. Ils informent le Conseil de tout conflit d'intérêt dans lequel ils pourraient être impliqués. Dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en situation de conflit d'intérêts, ils s'abstiennent de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Jean-François Blas, membre du Comité exécutif, est administrateur et a conservé des intérêts dans la société Sofival, société auprès de laquelle il a été procédé aux opérations d'acquisition de STVI (Val d'Isère), qui est par ailleurs actionnaire de la Société. Aussi ce dernier a souscrit l'engagement :

- de se conformer en tous points à la Charte de Déontologie du Groupe CDA et aux règles de gouvernance de la Charte de Gouvernement d'Entreprise de CDA (cet engagement a également été souscrit par la société Sofival),
- d'exclusivité relative à ses activités professionnelles, c'est-à-dire de ne pas exercer d'autre activité professionnelle que celle résultant de l'exercice de ses mandats sociaux et de son contrat de travail de

Directeur au sein du Groupe CDA et de ses mandats au sein de Sofival,

- de confidentialité relative aux informations dont il aura connaissance dans le cadre de ses fonctions au sein de CDA,
- d'abstention dans tout processus décisionnel au sein du Groupe CDA mettant en cause les intérêts respectifs des Groupes CDA et Sofival ou faisant naître un conflit d'intérêts, même potentiel, entre eux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres composant les organes de Direction ou d'administration, et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception de celui décrit ci-dessus pour lequel la Société a reçu des engagements express et écrits.

À l'exception des nominations de Bernard et Jean-François Blas liées aux opérations d'acquisitions effectuées en octobre 2007 auprès de Sofival, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres

aux termes duquel l'un des membres de la Direction générale ou du Conseil a été nommé en cette qualité.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction acceptée par les mandataires sociaux de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

1.3.3. Contrats de service

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service conclu entre la Société et l'un des membres de la Direction générale ou du Conseil d'administration autre que la convention de licence d'utilisation des dénominations sociales « Caisse des Dépôts et Consignations » et « Groupe Caisse des dépôts » mentionnée au Chapitre 4, dans la note 8.1. de l'Annexe aux comptes consolidés.

1.3.4. Opérations sur titres des dirigeants de la Compagnie des Alpes

Aucune opération sur titres des dirigeants n'a été recensée ni fait l'objet de déclaration visée à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2013/2014.

2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

2.1. MODALITÉS D'EXERCICE ET LIMITATIONS DE POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Comme indiqué ci-avant, la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration portant ainsi le titre de Président-Directeur général.

Sous réserve (i) des pouvoirs que la loi ou les statuts attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires, (ii) des pouvoirs qu'ils réservent de façon spéciale au Conseil d'administration ainsi que (iii) des dispositions de la Charte, le Président-Directeur général est investi, dans la limite de l'objet social, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Président-Directeur général sont inopposables aux tiers.

Conformément à l'article 13.3 des statuts, le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, nommer des directeurs généraux délégués (les « Directeurs généraux délégués »).

Lorsque des Directeurs généraux délégués ont été nommés, les dispositions de la Charte relatives au Président-Directeur général leur sont applicables.

Certaines décisions du Président-Directeur général relatives au Groupe Compagnie des Alpes ne peuvent être adoptées et certains actes ou engagements relatifs au Groupe ne

peuvent être conclus par le Président-Directeur général s'ils n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable, ou d'une délégation de pouvoirs du Conseil d'administration.

Ces limitations de pouvoirs sont mentionnées à l'article 11.2.3. de la Charte, lequel prévoit notamment l'approbation préalable par le Conseil des décisions intéressant l'une des matières suivantes :

- La stratégie de développement de la Compagnie des Alpes, notamment en termes géographiques (implantations, etc.),
- Les budgets annuels d'investissements industriels du Groupe Compagnie des Alpes,
- Tout investissement ou désinvestissement (i) entrant dans le cadre de l'activité courante et récurrente du Groupe dont le montant global est supérieur à 15 millions d'euros hors taxes, ou (ii) sortant du cadre de l'activité courante et récurrente du Groupe ou d'un domaine stratégique (Domaines skiables/ Parcs de loisirs) ou devant être réalisé dans un pays où le Groupe Compagnie des Alpes n'exerce directement ou indirectement aucune activité,
- Tout projet de création de société ou de prise de contrôle sous toutes ses formes dans toute société ou entreprise hors Groupe dont l'objet ou l'activité ne relève pas des domaines stratégiques ; ou de création de société et prise de participation dans toute société ou entreprise hors Groupe dont l'objet ou l'activité relève des domaines stratégiques et la taille est supérieure à 15 millions d'euros. Par ailleurs, en application des dispositions

légales et de l'article 13.4. des statuts de la Société, le Conseil d'administration a autorisé le Président-Directeur général, avec faculté de subdélégation et sous réserve de lui en rendre compte, à consentir des cautions, avals et autres garanties dans la limite d'un plafond global de 15 millions d'euros.

2.2. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président, ou le Vice-Président en cas d'absence, convoque le Conseil et dirige les débats.

L'ordre du jour est préparé par le Président du Conseil d'administration en concertation avec les membres de la Direction générale et, sauf cas d'urgence, communiqué aux membres du Conseil au moins cinq jours avant la réunion. Un dossier détaillant le contenu des sujets à l'ordre du jour, préparé par la Direction générale, est adressé aux membres du Conseil plusieurs jours avant la séance.

Le projet de procès-verbal est transmis aux administrateurs pour recueillir leurs observations. Le procès-verbal définitif est approuvé lors de la séance suivante.

Afin de préparer au mieux ses travaux, le Conseil d'administration est assisté des trois Comités spécialisés dont la composition est précisée au 1.1.3 ci-avant, et dont les attributions et le mode de fonctionnement

sont fixés par la Charte de Gouvernement d'Entreprise :

■ Le **Comité de la stratégie**, dont les attributions comprennent notamment l'examen des orientations stratégiques, l'établissement de recommandations sur les objectifs stratégiques et le développement externe, les budgets annuels consolidés, les programmes d'investissements industriels, la politique de dividende. Le Comité assure également une fonction de contrôle des engagements de la Société pour lesquels la délibération du Conseil est préalablement requise.

■ Le **Comité d'audit et des comptes**, dont les missions portent notamment sur l'examen des comptes, l'examen de la performance du système de contrôle interne, des méthodes d'identification et de gestion des risques. Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes dont il valide la procédure de sélection lors du renouvellement de leurs mandats.

■ Le **Comité des nominations et des rémunérations**, dont les attributions comprennent notamment la formulation de toute recommandation ou proposition en matière (i) de nomination d'Administrateurs ; (ii) de nomination, de révocation, et de rémunération du Président-Directeur général et le cas échéant des Directeurs généraux délégués, (iii) de politique générale d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions et/ou d'actions de performance au sein du Groupe. Le Comité des nominations et des rémunérations est également informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux du Groupe et peut émettre toute observation à ce sujet. Il est aussi chargé, en liaison avec le Président-Directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise et de préparer l'évaluation des travaux du Conseil.

Toute délibération du Conseil d'administration portant sur un domaine de compétence d'un Comité est précédée de la saisine dudit Comité compétent et ne peut être prise qu'après la remise par le Comité compétent de ses recommandations ou propositions.

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil adopte en principe ses décisions à la majorité simple des présents, la voix du Président de séance étant prépondérante en cas de partage des voix.

Toutefois, dans l'hypothèse où (i) l'un des Comités a adopté un avis négatif sur un projet soumis à délibération, ou (ii) le Comité saisi n'a pas pu se réunir ou délibérer, une majorité qualifiée de huit douzièmes (8/12^{èmes}) des Administrateurs présents ou représentés est requise pour adopter la décision relative audit projet.

2.3. ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013/2014

Au cours de l'exercice 2013/2014, le **Conseil d'administration** de la Compagnie des Alpes s'est réuni cinq fois, soit un nombre en phase avec le nombre moyen de réunions du Conseil au cours des derniers exercices.

Le Comité de la stratégie s'est réuni trois fois, le Comité d'audit et des comptes quatre fois, et le Comité des nominations et des rémunérations deux fois.

Le taux moyen de présence effective des membres du Conseil aux réunions du Conseil et des Comités est de 84% (contre 79% l'exercice précédent).

Assistent également aux réunions du Conseil, le Censeur, les représentants du Comité d'Entreprise et les Commissaires aux comptes.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration a notamment traité des points suivants :

- Budget et PMT 2014-2018
- Arrêté des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2013
- Projets de développement
- Évolution de la structure de financement de la CDA
- Stratégie et le développement international
- Évolution de la Charte de gouvernement d'entreprise
- Autorisation au PDG en matière de cautions, avals et garanties
- Points sur l'activité
- Rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes
- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- Attribution d'actions de performance
- Préparation de l'Assemblée générale mixte du 13 mars 2014
- Examen des comptes consolidés semestriels du 31 mars 2014
- Évaluation formalisée du Conseil et des Comités
- Projets de développement (Grévin Séoul...)

Les Comités du Conseil ont été régulièrement saisis des sujets relevant de leur compétence et le Conseil a suivi leurs recommandations.

Comme sur les trois exercices précédents, le **Comité d'audit et des comptes** a de nouveau planifié sur 2013/2014 un total de quatre séances afin de bien répartir sur ces diverses séances l'ensemble de son programme de travail, étant rappelé que ce Comité s'appuie sur les recommandations du rapport du groupe de travail de l'AMF sur le

comité d'audit publié le 22 juillet 2010. Les sujets suivants ont notamment été traités :

- Programme annuel du Comité
- Comptes annuels de l'exercice clos le 30/09/2013
- Honoraires versés aux commissaires aux comptes et à leurs réseaux
- Rapport d'activité de la Direction de l'Audit et plan triennal 2014-2016
- Examen de l'exposition aux risques financiers du Groupe et engagements hors bilan significatifs
- Politique de couverture du risque de taux
- Comptes consolidés intermédiaires au 31 mars 2014 et rapport échéancier semestriel
- Suivi des recommandations de l'Audit interne
- Évolution de l'information financière du Groupe

Pour sa part, le **Comité des nominations et des rémunérations**, outre les points habituels qui lui sont soumis chaque année (rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, plans d'actions de performance...), a débattu de l'évaluation formalisée du Conseil et des Comités, menée sous son égide.

Enfin, le **Comité de la Stratégie** a notamment débattu, en amont des séances du Conseil, des questions suivantes :

- Budget et PMT 2014-2018
- Point sur la stratégie et le développement international
- Évolution de la structure de financement de la CDA

Les informations et documents et les explications nécessaires au Conseil et aux membres des Comités pour l'exercice de leurs missions ont été donnés dans la plus grande transparence par la Direction générale.

2.4. ÉVALUATION DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Aux termes de la Charte (Article II.2.5.), le Conseil a inscrit dans son règlement intérieur un mécanisme d'évaluation de son fonctionnement tel que préconisé par le Code AFEP-MEDEF.

Cette évaluation par le Conseil de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires vise trois objectifs : (i) faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ; (ii) vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ; (iii) mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil et des Comités dont il serait membre, du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Une évaluation formalisée du Conseil, portant à la fois sur la composition et sur le fonctionnement du Conseil et des Comités, a été réalisée à la fin de l'exercice 2013/2014, sous l'égide du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un consultant extérieur. Il s'agit de la seconde évaluation formalisée, la première ayant été réalisée en 2011/2012.

Ces travaux ont été réalisés à travers une série d'entretiens et un questionnaire. Les conclusions du rapport d'évaluation attestent d'un ressenti satisfaisant du Conseil quant à sa composition et du fait que le Conseil et ses trois Comités fonctionnent

bien et remplissent les missions qui leurs sont confiées par la Charte de Gouvernement d'Entreprise en respectant un très grand nombre des préconisations AFEP-MEDEF.

Les conclusions de l'évaluation font aussi état de quelques pistes d'amélioration ou de vigilance dont la mise en œuvre contribuerait à parfaire le fonctionnement de ces instances.

On relève ainsi la volonté de plusieurs administrateurs de voir le Conseil davantage en relation avec le Comité Exécutif, notamment au travers de rencontres pouvant être organisées.

Les conclusions de l'évaluation font aussi état du souhait des administrateurs, qui ne sont pas membres du Comité de la Stratégie, d'être davantage impliqués dans les réflexions stratégiques du Groupe.

Enfin, ces travaux ont mis en avant l'intérêt de plusieurs administrateurs pour un renouvellement échelonné des mandats.

Aussi sur proposition de son Président, le Conseil a décidé qu'un système d'échelonnement serait proposé dès la prochaine Assemblée générale.

3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.1. DIRECTION GÉNÉRALE

3.1.1. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La détermination de la rémunération de Dominique Marcel, Président-Directeur général et d'Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée, est placée sous la responsabilité du Conseil d'administration, lequel s'appuie sur les avis et recommandations du Comité des nominations et des rémunérations en la matière.

Dans un souci de transparence et d'équilibre, ces instances veillent à ce que la politique de rémunération des dirigeants prenne en considération l'ensemble des principes de bonne gouvernance en la matière, en particulier ceux visés par le code AFEP-MEDEF.

Ainsi, les différents éléments composant chaque package doivent aboutir à une rémunération d'ensemble qui se veut mesurée, équilibrée et équitable, permettant de renforcer la solidité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise et à récompenser la performance.

Aucun des deux dirigeants mandataires sociaux ne disposent d'un contrat de travail. Leur rémunération comprend chacune :

- une rémunération fixe,
- une rémunération variable,
- des avantages en nature, sous forme de l'octroi d'une voiture de fonction,

■ du bénéfice du contrat d'assurance Groupe (régime de retraite supplémentaire), composé d'une adhésion au régime de retraite à prestations définies et d'une adhésion au régime de retraite à cotisations définies, du bénéfice du régime complémentaire de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA, et de celui de l'accord d'intéressement.

Par ailleurs, une indemnité de départ est susceptible de leur être allouée en cas de cessation des fonctions.

Ils ne bénéficient pas des Plans d'actions de performance mis en œuvre au sein du Groupe. Ils ne perçoivent par ailleurs aucun jeton de présence au titre des mandats exercés dans l'ensemble des sociétés du Groupe, ni aucune rémunération exceptionnelle.

Rémunération fixe :

La part fixe de la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en considération des qualités personnelles des dirigeants, des pratiques de marché, et de l'échelle des rémunérations des dirigeants du groupe CDC auquel est rattachée la Société.

La rémunération du Président-Directeur général est attachée à l'exercice de la Direction générale, et non à la Présidence du Conseil qui ne fait pas l'objet d'une rémunération.

Sauf circonstances exceptionnelles, le montant de la partie fixe n'est révisé qu'à des échéances relativement longues. Ainsi, la rémunération fixe du Président Directeur-général (360 000 euros), n'a pas évolué depuis quatre ans et a été reconduite pour l'exercice en cours. Celle de la Directrice générale déléguée (240 000 euros), telle que fixée pour l'exercice 2012/2013 lors de son entrée en fonctions et identique à celle de son prédécesseur, a été reconduite également pour l'exercice en cours.

Rémunération variable :

Les parts variables des dirigeants mandataires sociaux sont des primes annuelles, liées à la réalisation d'objectifs à la fois qualitatifs et quantitatifs qui sont fixés pour un exercice, et qui peuvent atteindre 50% des rémunérations fixes respectives.

Lors de chaque début d'exercice, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, définit chacun des objectifs fixés aux dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice en question. Postérieurement à la clôture de l'exercice, le Comité des nominations et des rémunérations apprécie la réalisation desdits objectifs, et sur la base de cet examen, le Conseil décide d'allouer aux dirigeants mandataires sociaux tout ou partie de la part variable. Les parts variables allouées au titre d'un exercice sont donc liquidées et versées lors de l'exercice suivant.

Il est précisé que la rémunération des autres membres du Comité exécutif est également composée d'une partie fixe et d'une partie variable, la part variable pouvant varier entre 0 et 40 % selon la réalisation d'objectifs qualitatifs propres à chaque bénéficiaire et d'objectifs quantitatifs de performance du Groupe communs à l'ensemble des membres du Comité.

➤ **Fixation des objectifs 2013/2014 conditionnant l'attribution de la part variable**

Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de Dominique Marcel et d'Agnès Pannier-Runacher au titre de l'exercice 2013/2014 pourrait évoluer de 0 à 50 % de la rémunération annuelle fixe de référence et serait déterminée de la manière suivante :

- de 0 à 25 % de la rémunération fixe annuelle, selon des critères qualitatifs tels que la finalisation et la mise en œuvre du projet stratégique notamment à l'international et la poursuite de la mise en œuvre du projet d'entreprise,
- de 0 à 25 % de la rémunération fixe annuelle, selon des critères quantitatifs liés aux niveaux (i) de l'EBO (Excédent Brut Opérationnel) de l'exercice (de 0 à 12,5 %), (ii) de l'endettement net constaté en fin d'exercice (de 0 à 8,5 %), et (iii) de l'AFD (Auto Financement Disponible) dégagé par le Groupe au cours de l'exercice (de 0 à 4 %).

➤ **Attribution de la part variable 2013/2014**

Sur la base des travaux et propositions du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 17 décembre 2014 a fixé à :

- 25 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs, après avoir constaté l'atteinte des objectifs fixés,
- 25 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable due au titre de la réalisation des objectifs quantitatifs, considérés comme atteints également.

En conséquence, le Conseil a décidé que la part variable des dirigeants mandataires sociaux au titre des résultats 2013/2014 serait fixée à 50 % de la rémunération fixe annuelle. Pour l'exercice 2013/2014, les parts variables de Dominique Marcel et Agnès Pannier-Runacher s'élèvent respectivement à 180 000 euros et 120 000 euros.

Des indemnités de départ sous conditions

Dominique Marcel et Agnès Pannier-Runacher sont susceptibles de se voir allouer une

indemnité de départ attachée à la cessation de leur mandat social.

➤ **Indemnité de départ de Dominique Marcel, Président-Directeur général**

Lors du renouvellement de son mandat social le 14 mars 2013, le Conseil a décidé que le Président-Directeur général bénéficierait d'une indemnité de rupture comparable dans ses conditions d'attribution et de calcul à celle qui avait été décidée pour la durée de son précédent mandat.

Une indemnité de rupture pourra ainsi être versée par la Société à Dominique Marcel dans les conditions suivantes :

(a) En cas de sortie définitive de la Société (le mandataire ne demeurant ni salarié ni mandataire social de la Société ou d'une des sociétés de son Groupe) par la suite :

- de révocation ou de non renouvellement de son mandat social de Président-Directeur général, hors cas de faute grave ou de faute lourde (ces notions étant appréciées au regard des critères arrêtés par le Code du travail),
- ou de démission intervenant dans les 12 mois d'un changement de contrôle (hypothèse où une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, vient ou viennent à acquérir ou détenir le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), à l'exclusion de tout autre cas de sortie (et notamment démission en dehors du cas cité ci-dessus, mise ou départ à la retraite, force majeure).

(b) Le versement de cette indemnité de rupture est soumis à une condition de performance individuelle et à une condition de performance du Groupe. La réalisation des conditions de performance sera appréciée à la date de la rupture du mandat social de la façon suivante :

- condition de performance individuelle : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, le montant moyen de bonus attribué par le Conseil à Dominique Marcel est supérieur à 30% du bonus maximum attribuable,
- condition de performance du Groupe : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, et sur la base des comptes consolidés, le rapport EBO/chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 20 % à périmètre constant.

Ces conditions de performance seront toutefois révisables par le Conseil lors de chaque renouvellement de mandat.

(c) Le montant de cette indemnité de rupture sera égal à deux fois la « rémunération annuelle de référence » de Dominique Marcel.

La « rémunération annuelle de référence » sera sa dernière rémunération brute annuelle de base y compris le montant brut de la prime d'objectifs qui lui aura été versée au titre du dernier exercice social clos, à l'exclusion du montant des avantages en nature, des remboursements de frais professionnels et des instruments financiers et options de souscription qui auraient pu être octroyés au bénéficiaire durant cette période.

L'indemnité de rupture ne sera définitivement acquise qu'après vérification par le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes que les critères ci-dessus sont remplis. Elle sera réputée inclure l'éventuelle indemnité qui serait due pour absence de justes motifs de révocation.

La Société considère que les conditions de versement de l'indemnité de rupture du Président-Directeur général sont conformes aux recommandations AFEP-MEDEF en la matière.

En effet, d'une part, le versement de cette indemnité, est subordonné à un départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Cette notion générique de départ contraint doit nécessairement être interprétée en considération des spécificités de la société concernée et notamment de son mode de Direction et de son actionariat. Ainsi, la Société organisée sous forme de société anonyme à conseil d'administration, considère que la révocation ou le non renouvellement de mandat, pour un cas autre qu'une faute grave ou qu'une faute lourde, et outre le cas du changement de contrôle, témoigne nécessairement de l'existence d'un désaccord stratégique entre le reste du Conseil et/ou ses principaux actionnaires et le Président-Directeur général. Par ailleurs, elle considère que la notion de « départ contraint » visée par l'AFEP-MEDEF permet que ledit départ puisse prendre la forme juridique d'une démission formellement remise par le Président-Directeur général, en particulier consécutivement à un changement de contrôle. C'est la raison pour laquelle la Société a apporté cette précision et strictement limité le versement de l'indemnité au cas de démission consécutive à un changement de contrôle.

D'autre part et dans tous les cas, le versement de cette indemnité est soumis à une condition de performance individuelle et à une condition de performance du Groupe, ce qui exclut son versement, comme le recommande l'AFEP-MEDEF, si le dirigeant ou la Société est en situation d'échec.

► **Indemnité de départ d'Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée :** Selon les décisions prises par le Conseil le 18 décembre 2012, une indemnité de rupture pourra être versée par la Société à Agnès Pannier-Runacher en cas de sortie définitive de la Société (le mandataire ne demeurant ni salarié ni mandataire social de la Société ou d'une des sociétés de son Groupe) par suite de révocation de son mandat social, hors cas de faute grave ou faute lourde appréciée au regard des critères arrêtés par le Code du travail.

Cette indemnité de rupture, distincte des éléments de rémunération habituels, sera égale à deux fois la « rémunération annuelle de référence » (telle que définie ci-avant) d'Agnès Pannier-Runacher. Son versement est subordonné aux mêmes conditions de performance que celles mentionnées ci-dessus concernant l'indemnité de départ de Dominique Marcel.

De la même manière, cette indemnité de rupture ne sera définitivement acquise qu'après vérification par le Conseil d'administration que les critères sont bien remplis et sera réputée inclure l'éventuelle indemnité qui serait due pour absence de justes motifs de révocation.

Un régime de retraite supplémentaire collectif et encadré

La Compagnie des Alpes a mis en place un régime de retraite supplémentaire mixte pour ses cadres dirigeants, composé d'un

régime de retraite à cotisations définies et d'un régime de retraite à prestations définies, conforme aux dispositions de l'article L. 911-1 du Code de la Sécurité Sociale.

- Le régime supplémentaire à cotisations définies bénéficie à l'ensemble du personnel des entités du siège y compris ses dirigeants mandataires sociaux. Les cotisations définies (droits individuels) sont égales à 7% de la rémunération annuelle pour chaque bénéficiaire (plafonnée à 5 fois le plafond de sécurité sociale, soit 187740 € en base annuelle 2014), l'effort d'épargne étant réparti entre l'employeur à hauteur de 4% et le salarié à hauteur de 3% nonobstant le statut et l'âge du salarié,
- Le régime à prestations définies, entièrement pris en charge par la Compagnie des Alpes, est ouvert aux mandataires sociaux, cadres dirigeants et cadres CIII (80 bénéficiaires).

Ce second régime permet à leurs bénéficiaires qui terminent leur carrière professionnelle au sein du Groupe de bénéficier, au moment de la liquidation de leur retraite, d'une pension de retraite égale à 1% de la rémunération annuelle de référence (dernier salaire annuel de base comprenant la part fixe et la part variable) par année d'ancienneté, plafonnée à 10% de cette rémunération, sous déduction de la rente acquise au titre du régime de retraite à cotisations définies.

Lors de son départ en retraite, le bénéficiaire peut éventuellement opter pour une rente viagère réversible à 60%.

Absence d'octroi d'options de souscription d'actions et actions de performance

À leur demande, les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie des Alpes ne font plus partie des bénéficiaires des Plans mis en œuvre par la Compagnie des Alpes depuis 2009/2010.

3.1.2. Rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux

Le détail des rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux est présenté ci-après :

- Tableaux de rémunération établis selon la présentation standardisée visée par le Code AFEF-MEDEF telle que précisée et complétée par la recommandation AMF du 22 décembre 2008 (« nomenclature AMF »)
- Tableaux de synthèse par dirigeant présentant les éléments individuels de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013/2014 (« say on pay »), sur lesquels les actionnaires seront consultés lors de la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice.

TABLEAU 1 DE LA NOMENCLATURE AMF – Synthèse des rémunérations dues et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (rémunérations brutes et en euros)

Ce premier tableau résume le montant total des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dues au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et de l'exercice précédent.

Dominique Marcel, Président-Directeur général	2012/2013	2013/2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	513 657	562 133
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice (cf. tableau 4)	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 6)	–	–
Total	513 657	562 133

Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée	2012/2013	2013/2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	232 961	374 115
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice (cf. tableau 4)	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 6)	–	–
Total	232 961	374 115

TABLEAU 2 DE LA NOMENCLATURE AMF – Récapitulatif des rémunérations (brutes et en euros) de chaque dirigeant mandataire social

Ce deuxième tableau présente les rémunérations brutes dues ou versées à chaque dirigeant au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 ainsi que de l'exercice précédent.

	Exercice 2012/2013		Exercice 2013/2014	
	dus	versés	dus	versés
Dominique Marcel, Président-Directeur général				
- rémunération fixe	360 000	360 000	360 000	360 000
- rémunération variable	147 960	153 000	180 000	147 960
- intéressement brut	-	12 355	16 436	-
- rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
- jetons de présence	-	-	-	-
- avantages en nature	5 697	5 697	5 697	5 697
Total	513 657	531 052	562 133	513 657
Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée				
- rémunération fixe	163 478	163 478	240 000	240 000
- rémunération variable	67 190	-	120 000	67 190
- intéressement brut	-	-	11 823	-
- rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
- jetons de présence	-	-	-	-
- avantages en nature	2 292	2 292	2 292	2 292
Total	232 961	165 771	374 115	309 482

Comme indiqué ci-avant, les rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux sont les primes qui leur sont allouées annuellement en fonction de la réalisation d'objectifs qui leur sont fixés. Ces primes sont liquidées par le Conseil d'administration en début d'exercice, en fonction de l'appréciation qui est faite de l'atteinte des objectifs fixés pour l'exercice précédent. Ainsi les primes dues au titre d'un exercice sont versées au cours de l'exercice suivant (part variable due au titre de l'exercice 2012/2013 versée en 2013/2014, part variable due au titre de l'exercice 2013/2014 versée en 2014/2015, etc.).

Les avantages en nature concernent uniquement les véhicules de fonction.

TABLEAU 4 DE LA NOMENCLATURE AMF – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par chaque société du Groupe.

N/A

TABLEAU 5 DE LA NOMENCLATURE AMF - Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

N/A

TABLEAU 6 DE LA NOMENCLATURE AMF – Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

N/A

TABLEAU 7 DE LA NOMENCLATURE AMF – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

N/A

TABLEAU 8 DE LA NOMENCLATURE AMF – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Un seul plan d'options de souscription d'actions reste en cours dont le détail est précisé au chapitre 4 dans la note 6.g de l'annexe aux comptes consolidés.

TABLEAU 9 DE LA NOMENCLATURE AMF – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties pendant l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux ou levées par ces derniers

N/A

TABLEAU 10 DE LA NOMENCLATURE AMF – Historique des attributions gratuites d'actions

Ce tableau figure au chapitre 4 dans la note 6.g de l'annexe aux comptes consolidés.

TABLEAU 11 DE LA NOMENCLATURE AMF – Informations requises dans le cadre des recommandations AFEP-MEDEF

Le tableau ci-après présente la situation des dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2013/2014 au regard du code AFEP-MEDEF.

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Dominique Marcel Président-Directeur général	Non	Oui	Oui	Non
Agnès Pannier-Runacher Directrice générale déléguée	Non	Oui	Oui	Non

TABLEAU SYNTHÉTIQUE afférent aux éléments de la rémunération due ou attribuée à Dominique Marcel, Président-Directeur général (« Say on pay »)

Éléments de rémunération	Montants dus ou attribués au titre de l'exercice 2013/2014	Commentaires
Rémunération fixe	360 000 €	Rémunération fixe brute 2013/2014 (sans changement depuis 2009/2010).
Rémunération variable	180 000 €	Soit 50% de la rémunération fixe annuelle de référence. Les objectifs subordonnant la part variable et l'appréciation de leur réalisation sont précisés ci-avant.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Dominique Marcel ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluri-annuelle.
Jetons de présence	N/A	Aucun des dirigeants mandataires sociaux de la CDA ne perçoit de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Dominique Marcel ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Accord d'intéressement	16 436 €	Dominique Marcel bénéficie de l'accord d'intéressement en vigueur au sein de la CDA.
Attribution de stock options ou d'actions de performance	N/A	Dominique Marcel, comme les autres dirigeants mandataires sociaux, n'est pas bénéficiaire des plans d'attribution d'actions de performance.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Dominique Marcel bénéficie d'une indemnité de départ dans certains cas de sortie du Groupe CDA d'un montant égal à 2 ans de rémunération (dernière rémunération fixe + variable), sous réserve de la réalisation de conditions de performance individuelle et du Groupe vérifiées par le Conseil. À noter : À l'occasion du renouvellement du mandat de Dominique Marcel, cet engagement, soumis à l'autorisation préalable du Conseil, a été approuvé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013.
Indemnité de non concurrence	N/A	Dominique Marcel n'est pas soumis à une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Au 30 septembre 2014, l'engagement actuariel correspondant s'élève à 575 471 €.	Dominique Marcel bénéficie du régime de retraite complémentaire applicable aux dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe, composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies garantissant lors du départ en retraite une rente égale à 1% de la dernière rémunération annuelle (fixe + variable) par année d'ancienneté plafonnée à 10% de cette dernière rémunération. À noter : Engagement antérieur préalablement autorisé par le Conseil et approuvé par l'Assemblée générale au titre des conventions et engagements réglementés
Régime complémentaire de santé et de prévoyance	–	Dominique Marcel bénéficie du régime collectif de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA, au même titre et dans les mêmes conditions que les autres salariés.
Avantage de toute nature	5 697 €	Dominique Marcel dispose d'un véhicule de fonction.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE afférent aux éléments de la rémunération due ou attribuée à Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée (« Say on pay »)

Éléments de rémunération	Montants dus ou attribués au titre de l'exercice 2013/2014	Commentaires
Rémunération fixe	240 000 €	Rémunération fixe brute 2013/2014 (sans changement depuis son entrée en fonction).
Rémunération variable	120 000 €	Soit 50% de la rémunération fixe annuelle de référence. Les objectifs subordonnant la part variable et l'appréciation de leur réalisation sont précisés ci-avant.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Agnès Pannier-Runacher ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluri-annuelle.
Jetons de présence	N/A	Aucun des dirigeants mandataires sociaux de la CDA ne perçoit de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Agnès Pannier-Runacher ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Accord d'intéressement	11 824 €	Agnès Pannier-Runacher bénéficie de l'accord d'intéressement en vigueur au sein de la CDA.
Attribution de stock options ou d'actions de performance	N/A	Agnès Pannier-Runacher, comme les autres dirigeants mandataires sociaux, n'est pas bénéficiaire des plans d'attribution d'actions de performance.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Agnès Pannier-Runacher bénéficie d'une indemnité de départ en cas de sortie du Groupe par suite de révocation (hors faute grave ou faute lourde) d'un montant égal à 2 ans de rémunération (dernière rémunération fixe + variable), sous réserve de la réalisation de conditions de performance individuelle et du Groupe vérifiées par le Conseil. À noter : Cet engagement, soumis à l'autorisation préalable du Conseil du 18 décembre 2012, a été approuvé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013.
Indemnité de non concurrence	N/A	Agnès Pannier-Runacher n'est pas soumise à une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Au 30 septembre 2014, l'engagement actuariel correspondant s'élève à 23 266 €.	Agnès Pannier-Runacher bénéficie du régime de retraite complémentaire applicable aux dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe, composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies garantissant lors du départ en retraite une rente égale à 1% de la dernière rémunération annuelle (fixe + variable) par année d'ancienneté plafonnée à 10% de cette dernière rémunération. À noter : Cet engagement, soumis à l'autorisation préalable du Conseil du 18 décembre 2012, a été approuvé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013.
Régime complémentaire de santé et de prévoyance	–	Agnès Pannier-Runacher bénéficie du régime collectif de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA, au même titre et dans les mêmes conditions que les autres salariés.
Avantage de toute nature	2 292 €	Agnès Pannier-Runacher dispose d'un véhicule de fonction.

3.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1. La politique de rémunération des membres du Conseil

Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent pas au sein du Groupe, sauf cas exceptionnel, d'autre rémunération que celle représentée par les jetons de présence.

Ceux-ci sont alloués par l'Assemblée générale et sont répartis par le Conseil.

Cette répartition entre les membres du Conseil est faite sur la base d'un montant forfaitaire par présence effective aux réunions du Conseil ou des Comités.

L'Assemblée générale du 18 mars 2010 a fixé le montant global maximal annuel (par exercice) des jetons de présence pouvant être alloués aux Administrateurs à la somme de 250 000 €. Ce montant n'a pas été modifié depuis.

La valeur unitaire du jeton est actuellement fixée à 1500 €.

Les Administrateurs ne perçoivent pas, au sein du Groupe, de rémunération autre que les jetons de présence, à l'exception de Bernard Blas, Vice-Président du Conseil, qui bénéficie au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration de la société Valbus d'une voiture de fonction, d'un emplacement de parking, ainsi que d'une indemnité de mandat prise en charge par la société Valbus dont la valorisation s'élève respectivement à 6 581 €, 2 808 € et 1 600 €, soit au total, pour l'exercice 2013/2014 : 10 989 €.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 14 mars 2013 a décidé d'allouer à Jacques Maillot, en contrepartie des services rendus au titre de ses nouvelles fonctions de Censeur, une rémunération d'un montant de 1500 € par séance de Conseil ou de Comité à laquelle il assiste.

Les Administrateurs sont invités par la Charte de Gouvernement d'Entreprise à réinvestir en actions de la Société, au minimum la moitié du montant net des jetons effectivement perçus au titre d'un exercice, jusqu'à détenir

un nombre minimum de 300 actions CDA. Les Administrateurs ne recevant pas personnellement de jetons ne sont pas soumis à ce dispositif.

3.2.2. Jetons de présence et autres rémunérations (en euros) perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 de la nomenclature AMF)

Les jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2013/2014 s'élèvent à 111 000 €, soit un montant très comparable à celui de

l'exercice précédent (106 500 €), outre une rémunération d'un montant de 15 000 € allouée à Jacques Maillot en contrepartie de sa participation aux travaux du Conseil et des Comités en qualité de Censeur.

Les jetons de présence alloués au titre d'un exercice sont versés au cours de l'exercice suivant. Ainsi les jetons versés en 2013/2014 sont ceux alloués au titre de l'exercice 2012/2013.

Administrateurs et membres des Comités	Jetons 2011/2012	Jetons 2012/2013	Jetons 2013/2014
Dominique Marcel	–	–	
Antoine Gosset-Grainville (à compter du 19 janvier 2011)	13 500	12 000	13 500
Bernard Blas	16 500	16 500	16 500
Caisse des Dépôts et Consignations – Représentant : Sabine Schimel (jusqu'au 13 mars 2012), puis Julien Goubault (jusqu'au 7 novembre 2013), puis Antoine Colas	9 000	15 000	15 000
Francis Szpiner	7 500	4 500	3 000
Crédit Agricole des Savoie – Représentant : Jean-Yves Barnavon	7 500	4 500	4 500
Banque Populaire des Alpes – Représentant : Pascal Marchetti	4 500	3 000	7 500
Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (à compter du 18 octobre 2012), succédant à BPCE – Représentant : Jean-Philippe Diehl (jusqu'au 15 mars 2012), puis Stéphanie Paix	7 500	3 000	4 500
Gilles Chabert	13 500	13 500	10 500
Jacques Maillot (Administrateur jusqu'au 14 mars 2013)	13 500	9 000	–
Rachel Picard	7 500	7 500	10 500
Giorgio Frasca	12 000	15 000	16 500
Noëlle Lenoir (à compter du 14 mars 2013)		3 000	9 000
Total des jetons de présence	112 500	106 500	111 000

Censeur	2012/2013	2013/2014
Jacques Maillot (à compter du 14 mars 2013)	6 000	15 000
Total des rémunérations	6 000	15 000

4. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES

Dans le cadre de la politique de rémunération et d'intéressement de ses dirigeants et de ses salariés, la Compagnie des Alpes a mis en place il y a de nombreuses années un dispositif d'octroi annuel d'options de souscription d'actions, complété en 2006 et combiné jusqu'en 2009 avec un dispositif d'attribution gratuite d'actions (actions de performance).

Depuis l'exercice 2009/2010, les Plans mis en œuvre par la Compagnie des Alpes en vue de fidéliser les dirigeants et une partie des cadres du Groupe ne comprennent plus qu'un unique volet « attribution d'actions de performance » à l'exclusion de tout octroi d'options de souscription d'actions.

Les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie des Alpes ont souhaité ne plus bénéficier, depuis 2009/2010, de ces attributions.

4.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Les options qui ont été consenties dans le cadre des Plans antérieurs à 2010 sont toutes émises par la Compagnie des Alpes, aucune autre société du Groupe n'émettant d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Le prix d'exercice des options de souscription d'actions octroyées au titre de ces Plans est égal à la moyenne des 20 derniers cours de bourse sans décote. L'exercice des options de souscription d'actions n'est pas autorisé avant l'expiration du délai d'indisponibilité fiscale de 4 ans, et la Compagnie des Alpes n'a jamais mis en place d'instruments de couverture des options.

Un seul plan d'options de souscription d'actions est encore en vigueur à ce jour (voir Chapitre 4, note 6.g. de l'annexe aux comptes consolidés). Il viendra à échéance en mars 2016. Il s'agit du dernier plan de cette nature qui a été mis en œuvre en mars 2009

et dont aucun dirigeant mandataire social n'a bénéficié. Sur un total de 47997 options attribuées en 2009, 36300 sont encore en circulation (0,15% du capital). Aucune de ces options n'a été levée au cours du dernier exercice, compte tenu du prix d'exercice qui reste très supérieur au cours actuel de bourse.

4.2. ACTIONS DE PERFORMANCE

Actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2013/2014

Dans le cadre fixé par l'Assemblée générale du 15 mars 2012, la Compagnie des Alpes a mis en œuvre le 13 mars 2014, au titre de l'exercice 2013/2014, un nouveau Plan d'attribution d'actions de performance (Plan n°17), en vertu duquel ont été attribuées au total 56955 actions de performance réparties auprès de 165 collaborateurs du Groupe.

Au même titre que les Plans précédents, l'acquisition définitive des actions, en tout ou en partie, dépendra, à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, à la fois d'une condition de présence du bénéficiaire au sein du Groupe (sous réserve des départs à la retraite) à l'issue de ladite période d'acquisition et de la réalisation d'une condition de performance.

Pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif (Comex), les actions initialement attribuées seront définitivement acquises par leurs bénéficiaires, (i) pour moitié des actions attribuées, sous réserve de la réalisation d'objectifs économiques du Groupe mesurée sur la base de l'évolution du ROCE (Rentabilité des capitaux employés) en fonction de son amélioration sur deux ans (2013/2014 et 2014/2015) rapportée aux deux années précédentes, et (ii), pour moitié, sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative s'entendant comme la qualité contributive aux objectifs stratégiques du Groupe appréciée sur deux ans.

Pour les autres cadres bénéficiaires, les actions initialement attribuées gratuitement ne seront définitivement acquises par leurs bénéficiaires que sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative, s'entendant comme « la contribution de chacun des bénéficiaires à la mise en œuvre du Projet d'entreprise de la Compagnie des Alpes et son comportement managérial » sur deux ans (exercices 2013/2014 et 2014/2015).

Sous réserve de leur acquisition définitive, ces actions devront ensuite être conservées par leurs bénéficiaires pendant une durée minimum de deux ans.

Ces actions sont évaluées à la juste valeur à leur date d'attribution sans réévaluation ultérieure. La juste valeur est déterminée par un calcul actuariel reposant sur le modèle binomial, après prise en compte de la probabilité de présence moyenne des bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. La valeur unitaire de l'action en résultant est de 14,39 € pour le Plan n°17.

Acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre du Plan n°15

Après appréciation de la réalisation des conditions de performance, 43129 des actions de performance attribuées au titre du Plan n°15 mis en œuvre en 2012 ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires. L'acquisition des actions de performance du Plan n°15 était subordonnée, outre à la présence des bénéficiaires au sein du Groupe à la date d'acquisition, à la réalisation des conditions de performance suivantes.

Pour les **membres du Comex**, l'acquisition définitive des actions attribuées était subordonnée (i) pour moitié des actions, à la réalisation préalable d'objectifs économiques mesurée sur la base de

1 Concernant les anciens plans venus à échéance dont ont pu bénéficier les dirigeants mandataires sociaux, les attributions étaient soumises à des règles complémentaires applicables à cette catégorie de bénéficiaires. Notamment, en application du Code AFEP-MEDEF dans sa version d'avril 2008, le Conseil de surveillance, en janvier 2009, a retenu le principe selon lequel les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux seraient conditionnées à l'achat d'une quotité supplémentaire d'actions. Cette règle a eu vocation à s'appliquer une seule fois, au titre du Plan N°12 dont a bénéficié Dominique Marcel et Franck Silvent, cette quotité ayant été fixée à 10% des actions initialement attribuées et définitivement acquises.

l'évolution du ROCE (Rentabilité des capitaux employés), ce critère étant apprécié en fonction de son amélioration sur deux ans (ROCE cumulé 2011/2012 et 2012/2013) rapportée aux deux années précédentes (ROCE cumulé 2009/2010 + 2010/2011), et (ii), pour moitié, sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative s'entendant de la contribution de chacun des bénéficiaires à la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, appréciée sur deux ans (2011/2012 et 2012/2013).

Le Conseil d'administration a apprécié la réalisation de la condition de performance économique subordonnant l'attribution définitive des actions de performance attribuées aux membres du Comex. Il a constaté que l'objectif de ROCE au 30 septembre 2013 n'était pas atteint et que le taux d'attribution lié à la réalisation d'objectifs économiques du Groupe était donc de 0%.

Après appréciation de la réalisation de la condition de la performance qualitative du ressort de l'appréciation du Président-Directeur général, les membres du Comex se sont vus attribuer au total 5 837 actions, le solde ayant été radié.

Pour les **autres bénéficiaires**, l'acquisition définitive était subordonnée à la contribution de chacun des bénéficiaires à la vie du Groupe et son comportement managérial pendant les deux derniers exercices.

Cette contribution a été appréciée pour chaque bénéficiaire par la Direction générale, et au total 36 292 actions ont été définitivement attribuées à 127 cadres dirigeants et autres membres de l'encadrement du Groupe. À compter de leur date d'acquisition, les actions de performance attribuées au titre du Plan n°15 doivent être conservées pendant une durée minimum de deux ans.

Historique et situation des Plans d'attribution d'actions de performance en vigueur (Tableau 10 de la nomenclature AMF)

La situation des Plans en vigueur à ce jour est présentée au Chapitre 4 dans la note 6.g. de l'annexe aux comptes consolidés. Les actions attribuées gratuitement au sein du Groupe sont toutes des actions Compagnie des Alpes.

Au total 114 505 actions attribuées sous réserve de réalisation de conditions de performance restent en circulation au

30 septembre 2014 et sont donc susceptibles d'être attribuées définitivement à leurs bénéficiaires. Elles représentent 0,47% du capital de CDA.

À l'exception des Plans décrits ci-dessus, il n'existe pas d'autre instrument potentiellement dilutif.

4.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES DURANT L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR CES DERNIERS

N/A

4.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014

N/A

4.5. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014

Attribution gratuite d'actions de performance CDA aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux de la CDA	Nombre total d'actions attribuées	Valorisation unitaire des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en €)	Plan n°
Actions attribuées gratuitement durant l'exercice par la CDA aux dix premiers salariés de la CDA et de toute autre société comprise dans le périmètre d'attribution (10 attributions initiales les plus élevées en nombre - information globale)	13 800	14,39	17

4.6. CONTRATS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

La politique du Groupe Compagnie des Alpes est de développer l'intéressement du personnel aux performances de leurs entreprises. Toutes les sociétés françaises du Groupe qui exploitent tant des Domaines skiables que des Parcs de loisirs

disposent d'un accord d'intéressement et de participation en vigueur, accords qui sont négociés au niveau de chaque entreprise.

Un accord d'intéressement a été conclu pour les sociétés CDA, CDA-DS, CDA Management, CDA Productions, INGELLO et CADEVI.

L'ensemble des sommes versées par le Groupe au titre de l'intéressement et de la participation sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Intéressement	5 296	3 612	6 876
Participation	3 875	4 795	3 516
Total	9 171	8 407	10 392

5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Compagnie des Alpes a décidé de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version consolidée de juin 2013, ledit code pouvant notamment être consulté via le lien suivant : www.medef.com

Conformément à la règle «appliquer ou expliquer» et aux dernières recommandations issues du code AFEP-MEDEF de juin 2013 et de l'AMF, le tableau ci-après précise les recommandations du code que la Compagnie des Alpes n'applique pas et en explique les raisons.

Principes du code AFEP-MEDEF non suivis par CDA	Explications circonstanciées
<p>Durée des fonctions des administrateurs (Article 14) : Le code AFEP-MEDEF recommande notamment, concernant la durée du mandat des administrateurs qui ne doit pas excéder quatre ans, d'organiser un échelonnement des mandats de manière à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.</p>	<p>La durée des mandats des administrateurs de la CDA est de quatre ans mais sans échelonnement. Ainsi le Conseil a été renouvelé dans son ensemble en mars 2013. La position de la Compagnie des Alpes était justifiée par les principes de la Charte gouvernant la composition du Conseil d'administration garantissant à eux seuls, en présence d'un actionnaire de référence, la représentativité démocratique et collective de l'ensemble des actionnaires et la prise en compte de l'intérêt social assurée notamment au moyen de la présence d'administrateurs indépendants. Un dispositif d'échelonnement des mandats ne semblait donc pas utile. Toutefois, les travaux d'évaluation du Conseil menés en 2014 ont fait état du souhait des administrateurs de privilégier l'échelonnement des mandats. Une résolution en ce sens sera proposée à la prochaine Assemblée générale afin que la mise en place de l'échelonnement soit amorcée dès mars 2015.</p>
<p>Le comité d'audit et des comptes doit comprendre au moins 2/3 d'administrateurs indépendants (article 14.1).</p>	<p>Le Comité d'audit et des comptes de la CDA est composé de trois membres, dont un seul Administrateur indépendant. La composition de ce Comité se trouve directement influencée par la logique de représentation des actionnaires spécifiée dans la Charte et le souhait de privilégier dans cette instance les compétences techniques de ses membres. Seule la composition du Comité d'audit et des comptes n'est pas en tout point conforme à la recommandation susvisée. La révision de la Charte en décembre 2009 a en effet permis un renforcement significatif de la présence des administrateurs indépendants, avec un Conseil comprenant désormais un tiers d'administrateurs indépendants, un Comité des nominations et des rémunérations comprenant trois Administrateurs Indépendants sur un total de quatre membres, et un Comité de la stratégie dont la moitié des membres sont des administrateurs indépendants.</p>

Principes du code AFEP-MEDEF non suivis par CDA	Explications circonstanciées
<p>Régimes de retraite supplémentaires (article 23.2.6) : Les régimes de retraite supplémentaires du code de la sécurité sociale, prévus pour les cadres dirigeants et des dirigeants mandataires sociaux, doivent respecter des conditions qui évitent les abus. Les retraites supplémentaires à prestations définies sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l'entreprise lorsqu'il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur. Afin de prévenir tout abus, il est nécessaire de poser certaines règles complémentaires (sous réserve des plans fermés à de nouveaux bénéficiaires qui ne peuvent plus être modifiés) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un tel avantage doit être pris en compte dans la fixation globale de la rémunération sur la base des principes généraux énoncés ci-dessus ; ■ le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux ; ■ les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies ; ■ l'augmentation des droits potentiels doit être progressive en fonction de l'ancienneté dans le régime et ne doit représenter, chaque année, qu'un pourcentage limité à 5% de la rémunération du bénéficiaire. Cette progressivité doit être décrite ; ■ la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et toute augmentation artificielle de la rémunération sur cette période à la seule fin d'augmenter le rendement du régime de retraite est à proscrire ; ■ les systèmes donnant droit immédiatement ou au terme d'un petit nombre d'années à un pourcentage élevé de la rémunération totale de fin de carrière sont de ce fait à exclure ; ■ en outre, des informations sur les droits potentiels ouverts à titre individuel, notamment le revenu de référence et le pourcentage maximum dudit revenu auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire, doivent être rendues publiques. Ce pourcentage ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables dues au titre de la période de référence). 	<p>La CDA a mis en place en un régime de retraite supplémentaire mixte pour ses cadres dirigeants, composé d'un régime de retraite à cotisations définies et d'un régime de retraite à prestations définies.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le régime supplémentaire à cotisations définies bénéficie à l'ensemble du personnel des entités du siège y compris ses dirigeants mandataires sociaux. Les cotisations définies (droits individuels) sont égales à 7% de la rémunération annuelle pour chaque bénéficiaire (plafonnée à 5 fois le plafond de sécurité sociale, soit 185 160 € en base annuelle 2013), l'effort d'épargne étant réparti entre l'employeur à hauteur de 4% et le salarié à hauteur de 3% nonobstant le statut et l'âge du salarié, ■ Le régime à prestations définies, entièrement pris en charge par la CDA est ouvert aux mandataires sociaux, cadres dirigeants et cadres CIII (78 bénéficiaires). <p>Ce second régime permet à leurs bénéficiaires qui terminent leur carrière professionnelle au sein du Groupe de bénéficier, au moment de la liquidation de leur retraite, d'une pension de retraite égale à 1% de la rémunération annuelle de référence (dernier salaire annuel de base comprenant la part fixe et la part variable) par année d'ancienneté, plafonnée à 10% de cette rémunération, sous déduction de la rente acquise au titre du régime de retraite à cotisations définies. Lors de son départ en retraite, le bénéficiaire peut éventuellement opter pour une rente viagère réversible à 60%.</p> <p>Si ce régime à prestations définies ne respecte pas à la lettre l'intégralité des recommandations visées dans le code AFEP-MEDEF, la Compagnie des Alpes estime qu'il reste conforme à l'esprit dudit code. En effet le bénéfice du régime n'est pas actuellement subordonné à une condition d'ancienneté minimale (vs. 2 ans minimum recommandés), et la rémunération de référence servant de base au calcul des prestations est le dernier salaire annuel de base (vs. période pluriannuelle recommandée). Toutefois le système mis en place respecte l'ensemble des autres recommandations et reste même très en deçà des niveaux de pension autorisés. Ainsi, les droits potentiels, qui n'augmentent pas avec l'ancienneté, ne représentent que 1% de la rémunération de référence (vs. 5% maximum autorisé), et le plafond qui a été fixé n'atteint que 10% de la rémunération de référence (vs. 45% maximum autorisé). En conséquence, ce système exclut bien toute possibilité pour ses bénéficiaires d'obtenir avec un tout petit nombre d'années de présence au sein du Groupe un pourcentage élevé de la rémunération de fin de carrière.</p>

6. DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de sa démarche permanente d'amélioration du contrôle interne et de la gestion des risques, la Compagnie des Alpes s'appuie sur le cadre de référence relatif aux dispositifs de gestion des risques et le contrôle interne publié par l'AMF en juin 2010 et a utilisé, pour l'établissement du présent Rapport, le guide de mise en œuvre destiné aux valeurs petites et moyennes publié en juillet 2010.

Le cadre de référence de l'AMF souligne que les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société.

6.1. LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la Direction générale, les dirigeants et les collaborateurs du Groupe, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Le respect de la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,
- L'application des instructions et orientations de la Direction générale,
- La réalisation et l'optimisation des opérations, notamment celles concourant à la sauvegarde des actifs du Groupe,
- La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne est un élément du dispositif global de pilotage du Groupe. Il contribue à :

- La maîtrise des activités de l'entreprise, l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- La gestion des risques opérationnels liés aux processus, en particulier les risques d'erreur ou de fraude

Comme tout dispositif de contrôle, celui du Groupe ne peut fournir la garantie absolue que les risques identifiés sont totalement éliminés ou maîtrisés. Il vise à réduire la probabilité de leur survenance par la mise en œuvre de plans d'actions et de prévention adaptés.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur 5 composantes :

- Une organisation, c'est-à-dire une définition claire des responsabilités, des ressources et compétences adéquates s'appuyant sur des règles et procédures, des outils et systèmes d'information,
- La diffusion d'informations pertinentes,
- Un dispositif d'analyse des risques,
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux,
- Un dispositif de surveillance permanente.

La Direction générale du Groupe CDA est responsable de la mise en place et du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne déployé sous son impulsion par la Direction du contrôle interne, des risques et assurances sur la holding et l'ensemble des entités contrôlées. Ce dispositif est adapté à la nature et au volume de chacune des activités et s'intègre dans les processus existants.

Organisation du Groupe

La Direction Générale du Groupe CDA décide :

- De l'organisation, des responsabilités et des délégations de pouvoirs et/ou de signature, des autorisations d'engagement
- Des objectifs, politiques et des valeurs du Groupe

Le pilotage du Groupe, placé sous la responsabilité du Président-Directeur général, assisté d'une Directrice générale déléguée est basé sur une organisation matricielle se décomposant en grandes Directions, fonctionnelles et opérationnelles, dirigées chacune par un dirigeant membre du Comité exécutif (Comex). Ces directions sont au nombre de 8 :

- La Direction du marketing, développement, ventes & produits, pilote notamment le processus marketing et ventes, le développement des marques et les projets de partenariats commerciaux.
- La Direction du développement international et des nouveaux métiers, assure notamment le développement à l'international.
- La Direction de la communication en charge de la communication financière et institutionnelle,

- La Direction des ressources humaines en charge de la politique de ressources humaines,
- La Direction des finances, des risques, des systèmes d'information, des achats et du juridique (Defi) responsable au-delà des fonctions SI et juridique Groupe, de la politique financière du Groupe, notamment la production de l'information comptable et financière, de la politique Achats et de la politique des risques, RSE et des Assurances. Les directions qui lui sont rattachées : DCIRA, D2C, D2P, DFT, DJ, DSI, DHA.
- Trois Directions opérationnelles, deux pour les Domaines skiabiles et une pour les Destinations de loisirs, pilotent la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, et sont responsables de l'atteinte des objectifs commerciaux et financiers, du management et de la gestion des ressources humaines et des risques de l'ensemble des entités opérationnelles dont ils ont la charge.

Principales chartes du Groupe

Des chartes diffusent à tous les collaborateurs les valeurs du Groupe :

- La Charte de Gouvernement d'Entreprise définit les domaines pour lesquels les décisions de la Direction générale sont subordonnées à une autorisation préalable du Conseil d'administration et les conditions de délivrance de ces autorisations. Elle précise en outre les missions et prérogatives des différents comités du Conseil d'administration, et notamment du Comité d'audit et des comptes. La Charte est disponible sur le site internet du Groupe, à l'adresse suivante : www.compagniedesalpes.com.
- La Charte de Déontologie rappelle les valeurs et principes d'action du Groupe Compagnie des Alpes. Elle fournit un guide de comportement professionnel, rappelle notamment les principes de déontologie boursière qui s'imposent à chacun, explicite les risques de conflits d'intérêts et définit les comportements adaptés. Elle est annexée au contrat de travail des cadres dirigeants.
- La Charte d'utilisation des ressources du Système d'information (SI). Comme pour la charte de déontologie elle est progressivement rendue opposable à l'ensemble des salariés du Groupe.

Information et communication

Chacune des Directions, fonctionnelle ou opérationnelle, définit les chartes, règles et procédures correspondant à son périmètre de responsabilité.

Ces documents constituent le Référentiel Documentaire Groupe, mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe devant les appliquer.

Un outil de gestion documentaire est administré par la Direction du contrôle interne, des risques et assurances (DCIRA) et accessible au travers de l'Intranet Groupe.

Dans le prolongement de la communication visée ci-dessus, les entités du Groupe sont responsables de la déclinaison des règles et procédures Groupe, procédures et modes opératoires adaptés à leur organisation, ainsi que de leur diffusion à l'ensemble des collaborateurs concernés.

Analyse des risques et définition des contrôles

Depuis 2013, le Groupe CDA s'est lancé dans une phase de formalisation plus détaillée de son dispositif de contrôle interne, progressivement déployée sur l'ensemble des processus du Groupe répertorié dans la cartographie des processus, avec une priorité donnée aux processus impactant le chiffre d'affaires.

La méthode appliquée correspond à l'élaboration des documents suivants, pour chacun des processus concernés :

- Logigramme : description schématique des macro-étapes et étapes du processus. Ce logigramme est standard au niveau du Groupe,
- Matrice d'évaluation des risques : tableau récapitulatif des risques identifiés à chacune des macro-étapes et étapes du processus permettant l'évaluation par les entités de leurs risques, en termes de probabilité de survenance (fréquence) et d'impact financier,
- Guide de contrôle interne : ce guide traduit les objectifs généraux du contrôle interne en objectifs propres au processus et décrit les contrôles à mettre en place pour une meilleure maîtrise de chacun des risques identifiés, au niveau de chaque macro-étape et étape du processus.
- Questionnaire d'auto-évaluation : il permet une évaluation du niveau de conformité des procédures et modes opératoires au niveau d'exigence du contrôle interne préconisé par le Groupe.

L'ensemble de ces documents sont préparés en collaboration avec les opérationnels, les

experts risques et les directions fonctionnelles concernées et est remis à jour chaque année.

Afin de compléter le dispositif de contrôle, un dispositif de prévention de la fraude a été mis en place. Il se compose :

- d'une sensibilisation des collaborateurs aux méthodes de fraude financières et aux comportements à adopter face à des tentatives de fraude: usurpation d'identité, protection des informations sensibles, ...
- d'un système de remontée des fraudes ou tentatives de fraude par les responsables financiers et opérationnels des entités du Groupe.

Contrôle permanent et pilotage

Pour l'ensemble des processus pour lesquels il existe un guide de contrôle interne, la Direction du contrôle interne, des risques et assurances :

- Pilote le lancement des campagnes d'auto-évaluation, au travers le questionnaire envoyé aux responsables des processus,
- Analyse les réponses et réalise une synthèse pour l'ensemble du Groupe,
- Propose les plans d'action et partage les meilleures pratiques.

Les entités élaborent et lancent les plans d'action de mise en conformité qui doivent permettre de réduire les risques à un niveau acceptable pour la filiale. Ces entités intègrent les contrôles pertinents dans leurs règles, procédures et modes opératoires. La mise en place des plans d'action est sous la responsabilité du management de l'entité, en fonction de leurs moyens financiers et humains, et de leurs priorités.

6.2. PROCESSUS RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation et processus

L'élaboration de l'information financière et comptable de la Compagnie des Alpes, société cotée, est assurée par la Direction de la consolidation et comptabilité holdings.

La Direction de la consolidation et des comptabilités holdings (D2C) est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des holdings et des comptes consolidés du Groupe. Elle réalise ainsi la partie financière du rapport semestriel et du Document de Référence relatif aux comptes arrêtés au 30 Septembre, dans le respect des dispositions réglementaires inhérentes aux sociétés cotées.

Dans ce cadre, la Direction de la consolidation et des comptabilités holdings définit les normes comptables du Groupe et s'assure de leur diffusion et de leur application, conformément aux principes suivants :

- Les directeurs financiers des entités sont responsables de la production et de l'établissement des comptes sociaux de leur entité. Les comptes sociaux sont établis sur la base des principes comptables édictés par le Groupe, ce qui permet de garantir l'homogénéité des principes comptables.
- Les formats et les outils de remontées des informations à consolider sont identiques pour toutes les entités consolidées.

Le Groupe CDA établit les comptes consolidés selon les normes IFRS.

Un calendrier annuel des arrêtés consolidés est transmis aux directeurs financiers et directeurs de toutes les entités consolidées. Des instructions de clôture de comptes leur sont envoyées avant chaque clôture comptable.

La consolidation des comptes repose sur un système de remontées d'information adapté qui permet de traiter l'information de manière fiable, exhaustive et homogène et ce dans les délais imposés.

Les directeurs généraux et financiers des entités s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris sur les éléments hors bilan, en signant une lettre d'affirmation.

En complément de ce dispositif très encadré de production et communication des comptes arrêtés au semestre et à l'annuel, le pilotage de la stratégie financière est renforcé par la réalisation de quatre exercices d'atterrissage des comptes en cours d'année (dont deux de pré closing) et l'élaboration du budget et du plan stratégique moyen terme. La direction Consolidation et comptabilité holdings, garant de la fiabilité des données à l'échelle du Groupe, est responsable de la production de ces données.

La Direction du contrôle de gestion (D2P) est responsable de la coordination du processus budgétaire et du plan moyen terme à cinq ans et de l'analyse de la performance du Groupe et de ses entités, en étroite collaboration avec les directeurs des opérations et les responsables des sites.

Une lettre de cadrage est envoyée à la direction de chaque entité afin que la construction budgétaire et le plan moyen terme soit construit à partir d'hypothèses homogènes et communes pour l'ensemble du Groupe.

Les plans moyens terme, budgets et atterrissages font l'objet d'analyses spécifiques et approfondies : comparaison des données de l'année avec, l'année précédente et le budget. Ces analyses sont discutées avec le management de l'entité, les directeurs des opérations et la Direction générale.

Le budget constitue l'élément de référence du reporting mensuel. Des revues mensuelles sont réalisées sur la base de ce reporting et intègrent des analyses de l'activité, notamment au travers d'indicateurs spécifiques métiers avec des comparatifs avec l'année précédente et le budget de l'année en cours.

Les indicateurs d'activité tels que le chiffre d'affaires, la fréquentation dans les Destinations de loisirs, le nombre de journées skieurs pour les Domaines skiables sont suivis et analysés de manière hebdomadaire.

Le processus d'investissement qui vise à assurer la maîtrise du flux d'investissement en cohérence avec la stratégie de l'entreprise est également piloté par la Direction du contrôle de gestion. La Direction du contrôle de gestion produit l'ensemble des analyses financières nécessaires à la Direction Générale.

La Direction des financements et de la trésorerie (DFT), troisième direction composant la direction financière, garantit la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement. Elle est responsable de :

- L'application de la politique de financement,
- La maîtrise des frais financiers,
- La couverture du risque de taux à travers l'utilisation de produits dérivés,
- La gestion de trésorerie du Groupe en centralisant les excédents et besoins de trésorerie des entités au sein d'un cash pooling pour les entités ayant adhérees au principe de la gestion centralisée,
- Le suivi des relations avec les banques.

La Direction des systèmes d'information (DSI) est responsable de la mise en place d'un système d'information qui doit satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité, de traçabilité de l'information, d'homogénéité des données et de sécurité. Elle développe et maintient des applications métiers communes à plusieurs entités et veille au bon fonctionnement des interfaces permettant d'alimenter les différentes applications. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et des données et intervient dans la définition des plans de sécurité et de sauvegarde.

Chacune des directions intervient dans le cadre de sa fonction dans le dispositif de contrôle interne en rédigeant et diffusant les

règles et procédures relatives à son périmètre de responsabilité aux entités du Groupe.

Surveillance du processus

Le Conseil d'administration est responsable de la publication d'une information comptable et financière fiable et pertinente, permettant aux investisseurs de se faire une opinion précise sur la situation financière du Groupe.

L'information comptable et financière fait l'objet d'un processus de validation impliquant la Direction générale, les Commissaires aux comptes et le Conseil d'administration, notamment via son Comité d'audit et des comptes.

Ce dernier examine les comptes semestriels et annuels préparés par la Société ainsi que le rapport de gestion sur les comptes consolidés, en présence des Commissaires aux comptes, qui présentent leur propre rapport sur le déroulement du processus d'arrêtés des comptes, ainsi que sur les principales options comptables, sur les événements ayant eu une incidence significative sur la situation financière et sur les remarques qu'ils ont à formuler.

Les changements de principes comptables sont examinés par le Comité d'audit et des comptes.

L'examen des comptes par le Comité d'audit et des comptes porte sur l'intégralité du rapport annuel, incluant l'ensemble des Annexes aux comptes consolidés et aux comptes sociaux de la Société.

Les comptes sont examinés par le Conseil d'administration lors de chaque arrêté de comptes.

Communication financière

La Compagnie des Alpes publie son information financière conformément aux recommandations de l'AMF. Les informations financières trimestrielles, semestrielle et annuelles sont communiquées à travers des communiqués de presse et sont diffusés aux analystes financiers, investisseurs et principaux médias. Ils sont également mis en ligne sur le site internet et intranet.

6.3. LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques, vise à identifier et analyser les principaux risques de la société et contribue ainsi à :

- Préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe,

- Sécuriser les prises de décision et les processus afin de favoriser l'atteinte des objectifs,
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société,
- Mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des risques.

Ce dispositif s'appuie sur :

- Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités,
 - Un processus de gestion des risques comprenant les trois étapes d'identification, d'analyse et de traitement des risques,
 - Un pilotage du dispositif.
- Impulsé par la Direction Générale, ce dispositif est déployé sur la holding et l'ensemble des entités et animé par la Direction du contrôle interne, des risques et assurances (DCIRA).

Comme tout dispositif de maîtrise, le dispositif de gestion des risques ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Organisation

La Direction Générale du Groupe CDA décide :

- De l'organisation et des responsabilités en matière de suivi des risques
- Des objectifs et des valeurs du Groupe
- Des risques à traiter de façon prioritaire, et du niveau de risque acceptable

Les mandataires sociaux des entités sont les propriétaires de risques et sont responsables de la mise en œuvre des plans d'actions sur l'ensemble des risques de leur périmètre.

Au sein des entités, des correspondants risque sont responsables de la mise en place du plan d'action pour un risque donné.

Enfin, les experts, qu'ils soient centraux ou appartenant à une entité du Groupe, apportent leur soutien à la définition et à la mise en œuvre des plans d'action. Organisés en réseau, ils sont animés par la Direction du contrôle interne, des risques et assurances, et peuvent ainsi partager leur méthodologie et prendre en charge des missions transversales.

Processus de gestion des risques

Le Groupe CDA a réalisé des cartographies fines des risques de ses entités et de la holding entre 2008 et 2012, se basant sur l'évaluation des impacts potentiels, la probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise.

En 2013, le Comex a sélectionné 6 risques prioritaires communs à l'ensemble des entités

opérationnelles du Groupe et 4 au niveau holding ou Groupe, qui nécessitent une analyse, un suivi des plans d'actions et de leur évolution.

Pour chacun de ces risques, des plans d'action sont définis :

- En termes de prévention, pour tenter de diminuer la probabilité d'occurrence
- En termes de protection, pour limiter les impacts sur le Groupe
- En termes de transfert financier vers des compagnies d'assurance, pour les risques assurables

Cas particulier du dispositif de gestion des crises

En cas de survenance d'une crise, le Groupe dispose d'un dispositif de gestion de crise permettant une mobilisation rapide des expertises adéquates afin de minimiser les impacts de la crise et accompagner sa résolution de manière optimale. Le dispositif de gestion des crises est en cours d'évolution, afin de tenir compte de l'évolution du Groupe, notamment dans sa dimension internationale et dans ses nouveaux métiers.

Le Président-Directeur général a placé ce dispositif sous la responsabilité de la Direction du contrôle interne, des risques et assurances, qui en assure la mise en place, le déploiement et la maintenance, en coordination avec la Direction de la communication Groupe, en charge de la communication de crise.

Des guides de gestion des crises et de gestion de la communication sont mis à la disposition des entités du Groupe. Ces guides incluent des définitions communes, un processus d'alerte, des personnes identifiées pour remplir un rôle en cas de mise en place d'une cellule de crise.

Ce dispositif permet au Groupe d'être réactif et de prendre rapidement des décisions, tant en interne que vis-à-vis des parties prenantes. Il permet d'apporter un soutien efficace aux filiales subissant un événement grave, et de limiter les conséquences notamment en termes d'atteinte à l'image du Groupe.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Un Comité des risques Groupe, présidé par le Président-Directeur général :

- Se réunit 4 fois par an
- Rassemble tous les membres du Comité

Exécutif, le Directeur de l'audit interne et le Directeur juridique Groupe

- Est préparé et animé par le Directeur du contrôle interne, des risques et assurances (DCIRA)

Il assure le pilotage du dispositif de gestion des risques mais aussi le dispositif de contrôle interne, qui est un des moyens de traitement des risques. Il examine les incidents de la période, s'assure de la prise en compte et de l'avancement des plans d'action, décide des orientations à prendre et arbitre si nécessaire.

Enfin, il prend des décisions concernant des risques non prioritaires, soit en raison de l'évolution d'indicateurs, soit en raison de signaux faibles et nécessitant une attention particulière.

D'autres Comités viennent compléter ce dispositif :

- Des Comités des risques Destinations de loisirs et Domaines skiables, auxquels participent les dirigeants opérationnels et qui sont intégrés aux Comités de direction correspondants
- Des Comités spécialisés permettant en tant que de besoin de suivre plus finement des risques opérationnels (risques liés aux systèmes d'information) ou des thématiques spécifiques (risques liés au patrimoine immatériel)

6.4. LA SURVEILLANCE

L'Audit interne

L'audit interne (Direction certifiée par l'IFACI en 2009) effectue des missions qui ont pour objet de s'assurer du respect des règles et procédures internes, de vérifier leur efficacité ou d'identifier les insuffisances, et de détecter d'éventuelles fraudes.

Les missions d'Audit interne sont menées dans le respect de la Charte de l'Audit interne du Groupe Compagnie des Alpes, qui décrit les finalités et objectifs de l'Audit interne, les modalités de conduite de missions et les obligations respectives des auditeurs et des audités.

Chaque année, le plan d'audit est approuvé par le Comité exécutif et un rapport d'activité est présenté au Comité d'audit et des comptes.

Des missions non prévues au plan d'audit peuvent être réalisées à la demande du Président Directeur-général ou du Comité d'audit et des comptes, notamment en urgence dans le cas de risque imminent ou avéré.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et contrôle la gestion. Il est assisté par trois Comités spécialisés dont les missions sont précisées au présent Chapitre (2.2.).

6.5. ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES EN 2013/2014

Évolution du dispositif de contrôle interne

La fin de l'exercice 2012/2013 a été consacrée à la définition de la méthodologie de formalisation du dispositif de contrôle interne.

En 2013/2014, une cartographie des processus induisant une entrée ou une sortie de cash commune à l'ensemble des sociétés du Groupe a été réalisée. La formalisation du dispositif de contrôle interne a été axée en priorité sur les processus chiffre d'affaires et entrée de cash.

Pour chacun des processus, le guide de contrôle interne a été rédigé et le niveau de conformité des procédures et des modes opératoires aux exigences et recommandation du contrôle interne a été évalué.

Un dispositif de prévention contre les fraudes a été mis en place afin de renforcer le dispositif de contrôle interne.

Évolution du dispositif de gestion des risques

Les plans d'actions sur les risques prioritaires ont été formalisés avec l'aide des directions fonctionnelles et des experts risques.

Leur mise en place est en cours et elle est suivie par le Comité des risques Groupe.

Afin de s'adapter à l'ouverture à l'international du Groupe, le dispositif de gestion des risques a été adapté et une méthodologie de cartographie des risques et des dispositifs spécifiques de prévention sont aujourd'hui à la disposition des chefs de projet.

Une campagne d'information et de sensibilisation au contrôle interne et à la gestion des risques a été menée sur l'ensemble des entités à destination des comités de direction.

7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Compagnie des Alpes SA. Exercice clos le 30 septembre 2014.

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars

61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Compagnie des Alpes SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, 26 janvier 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Catherine Pariset

Mazars
Guillaume Potel

Entreprise responsable, la Compagnie des Alpes attache un intérêt particulier à l'ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux liés à ses activités. Avec plus de 5 000 collaborateurs, le Groupe veille à favoriser les initiatives innovantes dans les domaines sociaux et à approfondir continuellement le dialogue social. Elle partage ses valeurs de respect et de protection de l'environnement avec ses collaborateurs et ses partenaires. Ainsi le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer l'impact de ses activités notamment en matière d'énergie, de gestion de la ressource en eau, de biodiversité qui sont les principaux enjeux de son empreinte environnementale. Par ailleurs, héritier de la politique d'aménagement du territoire dont il est issu, le Groupe honore également ses responsabilités envers les collectivités territoriales. Ainsi l'emploi, la solidarité et la mise en valeur des territoires sont les enjeux sociétaux en lien avec son implication dans le tissu économique et social.

REPORTING EXTRA-FINANCIER

1.	NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE	94
1.1.	PÉRIMÈTRE DE REPORTING	94
1.2.	LES DONNÉES COLLECTÉES	95
1.3.	PROCESSUS DE COLLECTE	95
1.4.	LIMITES DE LA COLLECTE ET FIABILITÉ	95
1.5.	TRAVAUX EFFECTUÉS EN 2013/2014	95
2.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	96
2.1.	PRINCIPAUX INDICATEURS	96
2.2.	EFFECTIFS	97
2.3.	POLITIQUE SALARIALE ET AVANTAGES SOCIAUX	98
2.4.	ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	98
2.5.	REPRÉSENTATION DU PERSONNEL	98
2.6.	ACCORDS COLLECTIFS	98
2.7.	HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL	99
2.8.	FORMATION	99
2.9.	PROMOTION DES FEMMES AU SEIN DU GROUPE CDA	100
2.10.	PROMOTION DES SENIORS AU SEIN DU GROUPE CDA	100
2.11.	PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL	100
2.12.	DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE FRANCE	101
2.13.	DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE GROUPE	103
3.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	104
3.1.	ORGANISATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	104
3.2.	DÉCHETS ET POLLUTION	104
3.3.	GESTION DE L'EAU	107
3.4.	ÉNERGIE	109
3.5.	UTILISATION DES SOLS ET BIODIVERSITÉ	109
3.6.	GAZ À EFFET DE SERRE (GES) ET LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE	110
3.7.	DONNÉES ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES	111
4.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX	111
4.1.	IMPACT TERRITORIAL	111
4.2.	ÉLÉMENTS HUMAINS : SANTÉ/SÉCURITÉ, INTÉGRATION	111
4.3.	DÉONTOLOGIE	113
5.	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	114

1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE

1.1. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le reporting extra-financier est réalisé sur l'ensemble des entités du Groupe correspondant au périmètre de consolidation par intégration globale. Ces entités (filiale ou site) sont regroupées en trois secteurs opérationnels : Domaines skiabiles, Destinations de loisirs, Développement international. Le dernier segment regroupe les « Holdings et Supports ».

Il existe deux cas particuliers détaillés dans le tableau ci-dessous. En effet, certaines filiales :

■ ne reportent que des données sociales, mais pas de données environnementales

(pas d'impact), ni de données sociétales (pas d'activité justifiant un impact)

■ ne reportent pas de données sociales (pas d'effectif), ni de données environnementales ou sociétales

La période de reporting correspond à l'exercice comptable, c'est-à-dire du 1^{er} octobre au 30 septembre de l'année suivante. Dans quelques cas limités, les données pourront correspondre à l'année civile précédente (facturation de prestations sur l'année civile).

En cas d'ouverture ou d'acquisition d'une filiale ou d'un site au cours de la période de reporting, l'entité n'est incluse dans le

reporting que si la période d'activité est supérieure sauf pour le reporting social qui inclut l'entité dès la présence d'effectifs.

En cas de fermeture ou de vente d'une filiale ou d'un site au cours de la période de reporting, l'entité est exclue du périmètre.

Le site de Grévin Prague a ouvert ses portes en mai 2014 et est donc exclu du reporting environnemental et sociétal. Il est en revanche consolidé dans le reporting social, ainsi que les sociétés CDA Ski Diffusion et CDA DL qui ont été rajoutées au périmètre du volet social en 2013/2014.

Existence du reporting :	Social	Environnemental	Sociétal
Domaines skiabiles			
ADS (Les Arcs - Peisey Vallandry); DAL/SC2A/Pierre&Neige (Les 2 Alpes) ; DSF/DSG/SAG (Grand Massif) ; Méribel Alpina (Méribel) ; SAP (la Plagne) ; SCV Domaine skiable (Serre Chevalier) ; SEVABEL (les Ménuires) ; STGM (Tignes) ; STVI/Valbus (Val d'Isère)	Oui	Oui	Oui
CDA Ski Diffusion	Oui	Non	Non
DAI ; Scivabel ; Skigloo	Non	Non	Non
Destinations de loisirs			
Belpark (sites de Bellewaerde et de Walibi Belgium/Aqualibi) ; Dolfinarium/HHH ; Grevin Deutschland (Fort Fun) ; France Miniature ; Futuroscope/Futuroscope Destination ; Les Centres Attractifs Jean Richard (Mer de Sable) ; Musée Grévin (Grévin Paris); Grévin & Cie (Parc Astérix) ; Safari Africain de Port Saint Père (Planète Sauvage) ; Walibi Holland/Walibi World/Walibi Holiday Park ; Avenir Land (Walibi Rhône Alpes) ; Parc Agen (Walibi Sud-Ouest)	Oui	Oui	Oui
CADEVI ; CDA Brands ; CDA DL ; Eco Bio Gestion	Oui	Non	Non
ImmoFlor NV ; Premier Financial Services	Non	Non	Non
Développement international			
CDA Productions (Ateliers) ; Grévin Montréal	Oui	Oui	Oui
CDA Management ; Grévin Prague	Oui	Non	Non
By Grévin ; Grévin Séoul	Non	Non	Non
Holding et Supports			
CDA (Sites de Boulogne Billancourt) ; CDA DS (sites de Chambéry et Macot) ; INGELO	Oui	Oui	Oui
CDA Financement ; CDHA ; Montaval ; Loisirs Ré	Non	Non	Non

1.2. LES DONNÉES COLLECTÉES

Le Groupe CDA s'efforce de respecter les exigences de la loi dite « Grenelle II », promulguée le 12 juillet 2010, qui impose la publication d'informations réparties en 42 rubriques dont 19 pour le volet social, 14 pour le volet environnemental et 9 pour le volet sociétal. Néanmoins, lorsque ces rubriques sont non pertinentes pour le Groupe, le rapport le précisera explicitement.

Ainsi, la rubrique « Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme » a été considérée comme inadaptée aux activités et spécificités du Groupe.

La définition de chacune des données à collecter est précisée dans une procédure de reporting et est rappelée dans l'outil de reporting utilisé (fichiers Excel pour les volets social et sociétal, plateforme web pour le volet environnemental). La pertinence des données ou de leur définition est revue chaque année, lors du retour d'expérience qui suit la fin du processus de reporting.

Des précisions complètent la définition pour garantir une meilleure compréhension et faciliter la collecte : unité, méthode de calcul à utiliser et règles d'estimation à appliquer si nécessaire, facteurs de conversion, périmètre à prendre en compte, notions à exclure, exemple.

Trois questionnaires sont élaborés pour le volet environnemental afin d'être adaptés à l'activité : domaines skiabiles, parcs de loisirs et « tertiaire », c'est-à-dire pour les Destinations de loisirs, France ou international et filiales holdings et supports dont l'activité est intérieure à un bâtiment (musée, atelier,...).

1.3. PROCESSUS DE COLLECTE

Depuis 2014, le processus de reporting des données est placé sous la responsabilité du Directeur du contrôle interne, des risques et assurances.

Lancé une fois par an, il s'effectue en coordination avec le Directeur rémunération et avantages sociaux, pour la partie reporting social et la Responsable juridique corporate Groupe, pour le suivi réglementaire.

Après une phase de retour d'expérience et de préparation (sensibilisation, formation), commence une phase de collecte, suivie par une phase de consolidation sous la responsabilité des « valideurs » Groupe : Directeur rémunération et avantages sociaux, pour la partie sociale et Directeur du contrôle interne, des risques et assurances pour la partie environnementale et sociétale.

Les données sont analysées et contrôlées (variations N/N-1, tests de cohérence) pour s'assurer de leur conformité et leur fiabilité. En fin de ce processus, elles sont consolidées sous forme de tableau ou de diagramme, et commentées pour être publiées.

Chaque entité est responsable de la collecte et de la saisie de ses données.

1.4. LIMITES DE LA COLLECTE ET FIABILITÉ

L'exactitude et la comparabilité des données remontées dans le cadre de la collecte peuvent rencontrer certaines limites, notamment en cas d'indisponibilité.

Dans ce cas, des explications seront fournies, tant au niveau des raisons de la non disponibilité que sur le périmètre pris en compte.

Les méthodologies relatives à certains indicateurs environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites, du fait de l'absence de définitions reconnues au niveau national ou international.

Toutefois la révision du référentiel de définitions et les contrôles de cohérence tendent à limiter ces inexactitudes afin d'atteindre un niveau globalement satisfaisant de fiabilité. De plus, ces informations font l'objet de vérifications par un organisme tiers indépendant, en l'occurrence le cabinet Mazars.

1.5. TRAVAUX EFFECTUÉS EN 2013/2014

L'année 2013/2014 a été un exercice de remise à plat et de formalisation du processus (notes et procédures), du périmètre et des données.

Dans le prolongement de l'année passée, les correspondants des entités ont été sensibilisés à l'importance du reporting (pertinence des indicateurs, précision des données). Le processus de reporting a débuté dès juillet, et a été complété par des séances de formation sur l'outil environnement en français et en anglais. La demande de justificatifs a été généralisée.

Cette année, certains indicateurs ne sont pas comparables à ceux de l'an dernier, pour différentes raisons :

- évolution du périmètre retenu,
- modification des définitions (par exemple :

l'effectif en ETP a été calculé cette année sur la base des heures payées),

- standardisation des méthodes de calcul (facteurs de conversion, règles d'estimation).

Enfin, certains indicateurs ont été supprimés car considérés comme non significatifs ou sans intérêt au niveau de leur interprétation.

2. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

2.1. PRINCIPAUX INDICATEURS

EFFECTIFS DE L'EXERCICE 2013/2014 (permanents et non-permanents)	Groupe 2014	dont France	Hors France	dont Pays-Bas	dont Belgique	dont Allemagne	dont Canada	dont Rép. Tchèque	Groupe 2013	Groupe 2012
Domaines skiabiles	2 048	2 048	0	0	0	0	0	0		
Destinations de loisirs	2 649	1 769	880	387	427	65	0	0		
Développement international	78	35	43	0	0	0	23	20		
Holding et Supports	147	147	0	0	0	0	0	0		
TOTAL EFFECTIF MOYEN (EN ETP*)	4 923	3 999	924	387	427	65	23	20	4 863	5 019
Indicateurs RH par zone géographique au 30 septembre										
EFFECTIF AU 30/09	5 025	2 912	2 113	1 306	507	170	35	95	4 960	5 415
dont % de femmes	46%	43%	50%	54%	36%	49%	57%	70%	45%	46%
dont % d'hommes	54%	57%	50%	46%	64%	51%	43%	31%	55%	54%
ENCADREMENT										
% d'encadrants	11%	17%	3%	1%	6%	2%	14%	4%	11%	10%
dont % de femmes encadrants	42%	43%	33%	33%	34%	50%	20%	25%	42%	42%
dont % d'hommes encadrants	58%	57%	67%	67%	66%	50%	80%	75%	58%	58%
EFFECTIF MOYEN	4 923	3 999	924	387	427	65	23	20	4 863	5 019
dont % permanents	42%	44%	35%	31%	36%	31%	52%	64%	42%	40%
dont % non-permanents	58%	56%	65%	69%	64%	69%	48%	36%	58%	60%
FORMATION										
Nombre d'heures de formation	75 783	62 390	13 394	586	11 746	64	48	950	68 564	69 794
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	4 902	3 881	1 021	26	893	4	3	95	4 052	4 093
ACCIDENTS DE TRAVAIL										
Taux de fréquence des accidents de travail	53,4	60,1	26,5	18,5	32,4	52,7	0	0	48	52,3
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* ETP = Equivalent Temps Plein

2.2. EFFECTIFS

Au 30 septembre 2014, l'effectif total du Groupe est de 5 025 collaborateurs. L'effectif moyen calculé sur l'exercice s'établit à 4 923 équivalents temps plein, contre 4 863 l'exercice précédent. Cette légère variation (+1,2%) s'explique par le déploiement de nouvelles activités à l'international, notamment l'ouverture de Grévin Prague mais aussi par des facteurs techniques (Eco Bio gestion n'était pas consolidée l'exercice précédent ; Futuroscope et Val d'Isère, qui comptabilisaient auparavant leurs effectifs ETP en heures travaillées, le font désormais en heures payées, selon la norme du Groupe).

Les activités du Groupe sont marquées par une forte saisonnalité. L'effectif mensuel moyen connaît donc d'importantes variations au cours de l'exercice. Ainsi, l'effectif des Destinations de loisirs est multiplié par plus de trois entre janvier et août. Celui des Domaines skiabiles connaît un accroissement comparable entre décembre et avril.

Les entrées de personnel concernent principalement les non-permanents (saisonniers pour les deux métiers), qui ont représenté 58% de l'effectif du Groupe en équivalent temps plein au cours de l'exercice écoulé.

Compte tenu des spécificités propres à chaque métier, le Groupe Compagnie des Alpes a choisi d'adopter une gestion décentralisée en matière d'embauche de son personnel tout en développant des normes de qualité au niveau du Groupe.

Une attention particulière est portée au recrutement de nos collaborateurs saisonniers dans le cadre de notre programme STAR, aujourd'hui déployé dans presque toutes nos Destinations de loisirs, qui vise à maximiser la satisfaction de nos visiteurs. Nous avons identifié les comportements clés que nous

cherchons à détecter lors du processus de recrutement de nos futurs collaborateurs. Les candidats sont évalués par les responsables opérationnels lors de sessions collectives par des mises en situation concrètes qui nous permettent de constater s'ils possèdent les comportements clés que nous recherchons. Au-delà du recrutement, le programme STAR agit également sur les processus d'intégration, de formation, de motivation et de management des collaborateurs.

Compte tenu de la forte proportion de saisonniers, la Compagnie des Alpes apporte depuis trois années un support particulier à ses collaborateurs saisonniers dans le cadre de son accord collectif de sécurisation des parcours professionnels saisonniers signé avec les partenaires sociaux en 2011, visant à mettre en place des passerelles entre les deux métiers et à sécuriser les emplois en local.

Au cours de l'exercice écoulé, la mise en œuvre de cet accord s'est traduite dans les Domaines skiabiles par la ré-internalisation de certains travaux, permettant l'embauche à l'intersaison de saisonniers employés à l'exploitation l'hiver, voire la transformation de CDD en CDI, par la poursuite d'actions de formation qualifiante (CIF,VAE), et par la continuation et le développement de partenariats avec des entreprises locales sous-traitantes, permettant l'embauche de salariés saisonniers à l'intersaison. Grâce à ces partenariats, au moins 80 saisonniers des Domaines skiabiles en moyenne trouvent chaque année un emploi d'intersaison.

Dans les Destinations de loisirs, des initiatives ont été entreprises avec d'autres employeurs régionaux, afin de faciliter l'embauche de nos collaborateurs saisonniers durant l'intersaison. C'est le cas notamment à Walibi Rhône-Alpes, où un forum emploi a été organisé avec Pôle Emploi, et où des partenariats ont été conclus avec des

sociétés comme « la Chocolaterie de Marlieux », « le Jambon d'Aoste », ou encore « Brioches Pasquier », dont la saisonnalité est inversée par rapport à l'activité de notre site. De plus, des contacts ont été pris pour créer des passerelles d'emploi avec les aéroports de Chambéry et Grenoble. Ces deux aéroports recherchent en effet des employés au sol en hiver (essentiellement le week-end) pour les avions venant de l'Est de l'Europe, ce qui pourrait certainement favoriser l'emploi de nos collaborateurs saisonniers.

Domaines skiabiles

Dans les Domaines skiabiles, les contrats des saisonniers sont reconduits en priorité d'une saison à l'autre, en application de l'article 16 de la Convention collective nationale des Remontées Mécaniques et Domaines skiabiles. Ainsi, près de 91 % du personnel saisonnier revient d'une saison à l'autre, ce qui explique que les anciennetés y soient significatives.

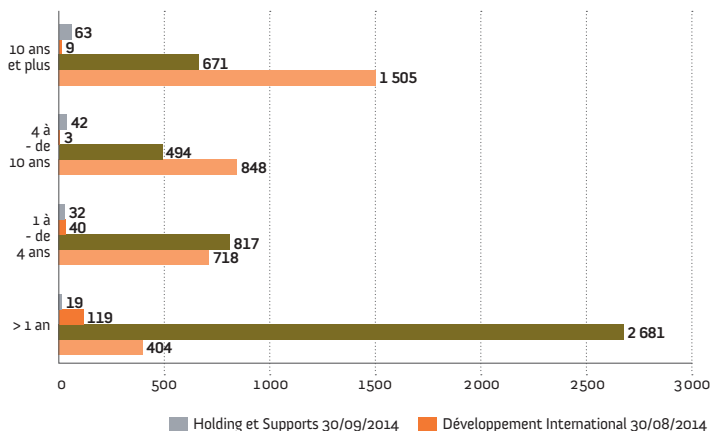
Destinations de loisirs

En ce qui concerne les Destinations de loisirs, la structure d'emploi des saisonniers est plus volatile même si une tendance à plus de stabilisation se dessine ces dernières années.

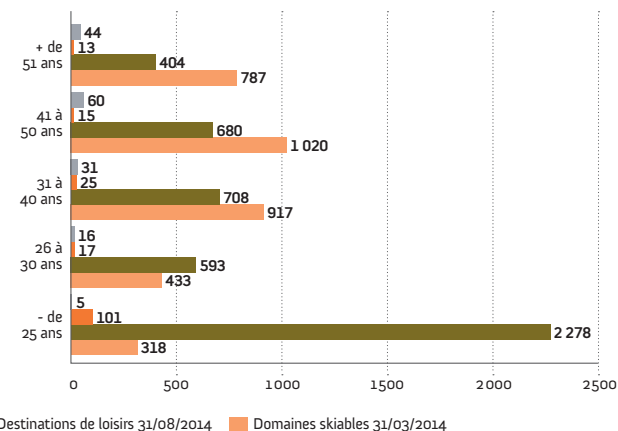
Les contrats des saisonniers dans les Destinations de loisirs sont souvent occupés à titre de premier emploi ou par des étudiants travaillant lors des week-ends ou des vacances scolaires. Ils ne sont donc généralement pas amenés à revenir plus de 3 ou 4 saisons. Ceci explique aussi que le taux de retour des saisonniers dans les Destinations de loisirs du Groupe en Europe soit moindre que dans les Domaines skiabiles. Pour l'exercice 2013/2104, il est de 48 % en moyenne.

Les pyramides des âges et des anciennetés sont ainsi structurées différemment entre les deux métiers :

PYRAMIDE DES ANCIENNETÉS DU GROUPE CDA PAR MÉTIER EFFECTIFS PLEINE SAISON



PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE CDA PAR MÉTIER EFFECTIFS PLEINE SAISON



2.3. POLITIQUE SALARIALE ET AVANTAGES SOCIAUX

Les salaires moyens par métier, par sexe et par catégorie s'établissent ainsi :

Salaires brut mensuels moyens chez les permanents	Cadres		Agents de maîtrise		Ouvriers Employés	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Destinations de loisirs France	4 256 €	3 785 €	2 582 €	2 431 €	1 991 €	1 932 €
Domaines skiables	5 430 €	4 861 €	3 221 €	3 142 €	2 080 €	2 511 €

En France, les minima salariaux sont renégociés chaque année par les partenaires sociaux des branches dont relève chaque site (Convention collective nationale des Remontées mécaniques et Domaines skiables pour les Domaines skiables, Convention collective nationale des Espaces de loisirs, d'attraction et culturels pour les Destinations de loisirs et Convention collective nationale des parcs et jardins zoologiques privés ouverts au public pour les parcs animaliers).

Des négociations décentralisées sur les rémunérations ont lieu chaque année dans tous les sites entre la direction et les représentants syndicaux dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

L'ensemble des collaborateurs français dispose d'un accord d'intéressement.

Tous les collaborateurs français bénéficient d'un Plan d'Épargne Groupe (PEG), à l'exception de ceux du Futuroscope, et de l'abondement afférent dont le montant est fixé chaque année par la Direction du Groupe. Dans ce dispositif, chaque filiale peut également décider de la mise en place d'abondements complémentaires.

Parmi les cinq supports d'investissement que comprend le PEG, l'un d'eux est investi en actions Compagnie des Alpes.

Les salariés français du Groupe sont couverts à titre obligatoire (salariés permanents) ou à titre facultatif (salariés non-permanents) par une couverture frais soins de santé complémentaire. Un régime de prévoyance obligatoire complète ce dispositif pour l'ensemble des salariés français.

En Belgique, le Groupe offre à ses collaborateurs une assurance hospitalisation ainsi qu'au personnel cadres et employés une assurance pension en sus des dispositions légales de protection sociale. Une cotisation de 0,10% de la masse salariale est versée par l'employeur dans un fonds de formation pour le secteur d'activité. Ce fonds permettra à terme de développer des formations spécifiques pour les métiers des Destinations

de loisirs et de les mutualiser au sein des entreprises du secteur.

Aux Pays-Bas, l'encadrement bénéficie d'une assurance complémentaire retraite et de produits d'épargne salariale.

Pour les Pays-Bas comme pour la Belgique, des accords conventionnels prévoient notamment une revalorisation annuelle des salaires en fonction de la progression de l'indice des prix à la consommation.

En République Tchèque, le niveau élevé de protection sociale offert par la sécurité sociale n'a pas nécessité la mise en place de régimes complémentaires.

Au Canada, en revanche, les régimes complémentaires de santé prévoyance et retraite du Groupe constituent l'essentiel de la protection sociale des salariés. Les garanties de ces régimes complémentaires ont été déterminées à un niveau compétitif par rapport aux normes locales.

En préalable à l'ouverture de chaque nouvelle filiale à l'international, une étude de rémunérations et d'avantages sociaux est menée par la DRH Groupe sur les pratiques du pays concerné. Elle se traduit par la mise en place si nécessaire de régimes complémentaires, visant à procurer à nos collaborateurs une protection sociale à la médiane du marché local.

2.4. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

En matière d'organisation du temps de travail, les sites sont en conformité avec la législation en vigueur dans leur pays.

2.5. REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Les Instances Représentatives du Personnel en 2013/2014

Pour le périmètre France, la représentation du personnel est assurée au total par

295 représentants du personnel et par 28 délégués syndicaux (hors CHSCT).

Pour les sites étrangers contrôlés (périmètre d'intégration globale), 21 représentants du personnel et 3 délégués syndicaux représentent les salariés.

Renouvellement des Instances Représentatives du Personnel

En France, une société des Domaines skiables a renouvelé ses représentants du personnel au cours de l'exercice 2013/2014.

Comité de Groupe

Le Comité de Groupe de la CDA s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2013/2014.

2.6. ACCORDS COLLECTIFS

2.6.1. Accords conclus sur l'exercice

Au cours de l'exercice 2013/2014, 53 accords ont été conclus au sein du Groupe. Ces accords portent principalement sur les négociations annuelles obligatoires (36 accords). Par ailleurs, deux accords sur la santé et la sécurité au travail ont été signés au cours de l'exercice.

À noter cette année, des accords pour la mise en œuvre de CDI (contrat à durée indéterminée intermittent) ont été signés au sein des deux Domaines skiables aux effectifs les plus importants : la Plagne et les Arcs. Ces accords permettent à des salariés précédemment employés sous plusieurs contrats à durée déterminée au cours d'un exercice, sur la base du volontariat, de sécuriser leur emploi par une embauche en CDI avec une garantie minimale d'emploi de 9 mois par an.

L'ensemble des entités du Groupe a mis en place un Contrat de Génération, principalement par voie d'accord collectif, sur l'exercice écoulé. Les mesures en faveur des jeunes, des seniors et de la transmission des compétences ont été déployées sur la base des diagnostics réalisés. Ces mesures ont fait l'objet d'un suivi

annuel permettant de les évaluer et éventuellement de réajuster les objectifs.

La Base de Données Économiques et Sociales a été mise en place dans toutes les entités d'au moins 300 salariés du Groupe en France, soit 3 sites. Les représentants du personnel de ces entités ont la possibilité de consulter en ligne les données disponibles concernant leur entreprise.

2.6.2. Négociations d'accords en cours

Plusieurs Destinations de loisirs sont actuellement en cours de négociation d'un accord sur la pénibilité au travail.

Dans les Domaines skiabiles, la transposition de l'accord de branche se poursuit avec la prise en compte des éléments déterminés par la loi sur les retraites.

Les négociations sur la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen se sont poursuivies durant l'exercice avec le Groupe Spécial de Négociation.

2.7. HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL

Conformément à la loi du 31 décembre 1991 et au décret du 5 novembre 2001, des documents d'évaluation des risques professionnels (santé et sécurité du personnel) sont établis et actualisés régulièrement dans les sites français. Ils comportent l'identification des risques par métier et par poste ainsi que des plans d'actions. Chaque société est en charge de l'élaboration et de l'actualisation de son document unique. Celui-ci s'applique à tous les secteurs, à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les salariés quel que soit leur statut.

Des échanges réguliers sont aussi réalisés entre toutes les sociétés du Groupe sur des retours d'expériences.

Pour les Domaines skiabiles, les principaux accidents du travail identifiés sont les chutes au cours de déplacements à skis. Pour les Destinations de loisirs, les accidents liés au travail en hauteur, aux déplacements à l'intérieur des sites et au travail de la restauration collective constituent les principaux risques.

Aux Pays-Bas, les Destinations de loisirs sont homologuées formateurs en sécurité et forment à ce titre des stagiaires.

Qualité de vie au travail et prévention des risques psycho-sociaux :

Un diagnostic sur la qualité de vie au travail est en cours au sein de Val d'Isère : cette

démarche initiée à la fin de cet exercice va se poursuivre au cours de l'exercice 2014/2015, et devrait donner lieu à un plan d'actions partagé avec les représentants du personnel.

Les autres sites des Domaines skiabiles ont continué la mise en œuvre des plans de prévention des risques psycho-sociaux, notamment à Serre Chevalier et aux Arcs. Ce processus d'intégration sera probablement amené à être renforcé lors de la prochaine saison dans le cadre du projet stratégique de la très grande satisfaction.

Une démarche qualité de vie au travail a été engagée à Walibi Sud-Ouest en fin d'année 2013, suite à un incendie en novembre 2012 qui avait détruit l'intégralité des locaux du personnel. Des entretiens individuels ont permis d'identifier des axes d'amélioration, essentiellement en termes de communication envers les équipes et d'organisation. La cohésion forte et le soutien entre collègues s'en sont trouvés renforcés et cette démarche a permis, notamment dans le contexte spécifique post incendie, de mettre à plat les problèmes et de restaurer un climat de travail serein, permettant de « tourner la page » après le traumatisme de l'incendie.

Au sein des sociétés du siège un diagnostic sur la qualité de vie au travail est en cours : cette démarche, initiée à la fin de cet exercice, va se poursuivre au cours de l'exercice 2014/2015. Elle donnera lieu à un plan d'action partagé avec les représentants du personnel.

2.8. FORMATION

La Compagnie des Alpes poursuit ses efforts de formation : alors que ses effectifs en Equivalent Temps Plein n'ont augmenté que de 1,2%, le nombre d'heures de formation a augmenté de 10,5% (soit plus de 7 000 heures de formation supplémentaires par rapport à l'exercice précédent).

Chaque site définit un plan de formation qui référence l'ensemble des formations à organiser sur l'année pour toutes les catégories de personnel.

La politique de formation dépend des objectifs définis par les Directions, des souhaits individuels, des aspirations de carrière et des obligations réglementaires. Les formations recouvrent le domaine technique et de plus en plus les domaines du commercial et du management.

Les saisonniers font toujours l'objet de formations spécifiques en début de saison.

Plusieurs de nos Destinations de loisirs dispensent à l'ensemble des non-permanents

une formation spécifique au site qui les emploie. Ainsi, par exemple, l'Université Astérix forme les nouveaux salariés, permanents et non-permanents, aux spécificités du Parc Astérix au cours d'un parcours d'intégration. Cette formation vise à transmettre les valeurs et la culture du site, à faciliter l'intégration du nouveau collaborateur et à faciliter l'apprentissage des bonnes pratiques à adopter pour le bien-être et pour la sécurité des visiteurs.

De plus, les Destinations de loisirs et les Domaines skiabiles français disposent d'un accord de branche sur le Droit Individuel à la Formation (DIF).

En France, dans le contexte du déploiement des accords portant sur le contrat de génération, les sites ont favorisé l'embauche de jeunes en alternance sur l'ensemble de nos métiers. Cette politique conduit à faciliter l'accès à l'emploi des jeunes en leur donnant une solide formation théorique et un accompagnement individuel facilité par la désignation de tuteurs au sein de l'entreprise. Sur l'exercice écoulé, le nombre de jeunes sous contrat d'alternance est de 207. Par ailleurs, 690 jeunes ont été accueillis en stage au niveau du Groupe.

En Belgique, un fonds de formation géré paritairement a été créé en 2012 pour la branche professionnelle dont relèvent nos sites. Il leur permet de bénéficier de subventions pour former les salariés saisonniers sur les métiers de service et principalement d'accueil, ainsi sur la sécurité et la technique.

Aux Pays-Bas, un partenariat avec une école vise à employer et former des étudiants sur les sites Dolfinarium et Walibi Holland. À noter qu'aux Pays-Bas, il n'y a pas d'obligation légale pour l'employeur de tenir un registre des formations. Les données relatives à la formation par nos filiales des Pays-Bas font donc l'objet d'une estimation : elles représentent moins de 1% des heures de formation à l'échelle du Groupe.

Développement individuel et collectif

› CDA Campus

Le cycle CDA Campus à destination des cadres dirigeants et des cadres de direction du Groupe a été inauguré en 2010. Depuis sa création, il a permis d'accompagner 160 cadres dirigeants autour des enjeux clés du Groupe :

- la fédération des équipes autour du Groupe quel que soit le métier exercé et le site,
- la mise en mouvement et l'accompagnement de l'inflexion stratégique du Groupe,
- l'ouverture par le biais de conférences,

- la connaissance de soi et de sa capacité à interagir avec les autres.

Ce programme a permis de développer une cohésion entre les managers de tous les horizons du Groupe. Il a créé les conditions nécessaires à la transformation du Groupe, de ses modes de fonctionnement et des comportements de ses collaborateurs. Ce cycle a été clôturé avec la 6^e promotion en octobre 2014.

Une déclinaison de ce programme, les « Rencontres de l'encadrement » destinée aux managers intermédiaires, a été lancée sur l'exercice 2012/2013. Elle a réuni à ce jour plus de 300 collaborateurs et a permis de renforcer la connaissance et le sentiment d'appartenance au Groupe, et l'émulation entre les sites. Elle a également facilité une meilleure appropriation du Projet d'Entreprise par ses participants.

2013/2014 a été l'année des « Journées de l'encadrement » au cours desquelles se sont réunis les managers de proximité (près de 400 collaborateurs) pour mieux connaître le Groupe, mais aussi pour échanger sur la promesse client de la Compagnie des Alpes.

Un nouveau cycle CDA Campus est en préparation visant à :

- renforcer les compétences de leadership des cadres de direction du Groupe,

- continuer de faire évoluer notre culture managériale en soutien aux enjeux stratégiques du Groupe.

› Offre de formation Groupe

En parallèle des programmes CDA Campus, la Direction des Ressources Humaines Groupe a mis en place un catalogue de formation. Depuis son lancement en janvier 2013, plus de 600 managers et spécialistes ont déjà suivi au moins un module. Ce catalogue est enrichi de nouveaux modules chaque année, tous adaptés à la culture, aux spécificités et aux métiers de la Compagnie des Alpes. Parmi les formations ajoutées au catalogue au cours de l'exercice écoulé figurent notamment : finance pour non-financiers, fondamentaux du droit du travail, formation de formateurs, gestion des situations d'addiction, les fondamentaux des techniques de vente.

Par ailleurs, plusieurs chantiers sont actuellement ouverts en lien avec les sujets stratégiques du Groupe, comme la sensibilisation au digital, l'amélioration du fonctionnement en mode projet ou bien encore l'accompagnement des collaborateurs sur la dimension multiculturelle.

Au cours de l'exercice 2014/2015, le catalogue de formation Groupe sera également enrichi, notamment par des modules de formation techniques.

2.9. PROMOTION DES FEMMES AU SEIN DU GROUPE CDA

Au cours de l'exercice 2012/2013, un groupe de travail constitué de femmes et d'hommes de divers horizons de la CDA a conduit une réflexion sur la promotion des femmes au sein du Groupe.

La mise en œuvre de préconisations retenues a débuté lors de l'exercice 2013/2014 :

- communication en interne (support intranet Groupe) auprès de l'ensemble des salariés managers CDA sur le contenu de la synthèse réalisée, pour une meilleure appréhension de la situation existante ;
- favoriser la mixité lors des recrutements dans les filières très « sexuées » (métiers techniques, exploitation, fonctions supports), en particulier en exigeant des cabinets de recrutement la présentation de candidatures hommes et femmes.

Le groupe de travail a poursuivi son activité en réalisant :

- un guide des bonnes pratiques des Domaines skiables et des Destinations de loisirs sur les conciliations vie professionnelle/vie privée, compatibles avec les organisations ;
- un livrable « Mentoring : guide et bonnes pratiques ».

Au 30 septembre 2014, le pourcentage des femmes rapporté à l'effectif ressort à :

% de femmes	Groupe	Destinations de loisirs	Domaines skiables
Total des effectifs au 30/09/2014	46%	52%	22%
Cadres au 30/09/2014	42%	46%	29%
Permanents au 30/09/2014	36%	43%	22%
Non-permanents en pleine saison	48%	56%	36%

2.10. PROMOTION DES SENIORS AU SEIN DU GROUPE CDA

Au cours de l'exercice 2013/2014, le Groupe a mené plusieurs actions en faveur de l'emploi des seniors.

La plus remarquable est certainement celle qui a été menée par le Dolfinarium de Harderwijk, aux Pays-Bas, qui a organisé une campagne de recrutement dédiée aux seniors. Au terme de cette campagne, 20 nouveaux collaborateurs de plus de 50 ans ont été recrutés.

2.11. PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Les sites qui forment le Groupe CDA s'engagent à respecter la déclaration de

l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, étant précisé que les directives de l'OIT sont entièrement traduites dans le droit du travail de la plupart des pays dans lesquels le Groupe CDA exerce ses activités :

- refus de l'esclavage et du travail forcé,
- refus du travail des enfants,
- liberté d'association et de négociation collective,
- pratique d'une politique salariale équitable (respect des grilles salariales conventionnelles a minima),
- bannissement du harcèlement moral ou physique,
- bannissement de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession (accord parité professionnelle Femmes / Hommes),
- respect des lois et des normes du secteur en matière de temps de travail,

- Non-discrimination, égalité des chances.

Concernant plus spécifiquement le travail forcé et le travail des enfants, la seule activité du Groupe potentiellement concernée est la vente de certains produits dans les boutiques des sites. Sur cet aspect, des précautions sont naturellement prises sur les processus de fabrication. Ainsi la société Cadevi, en charge du retail des boutiques Destinations de loisirs, a mis en place depuis 2011 des audits usines chez ses principaux fournisseurs du Sud-Est asiatique. Ces audits sont réalisés sur la base de critères sociaux (travail des enfants, travail forcé, discrimination, temps de travail, rémunération, santé/sécurité, etc.). Actuellement, six à huit audits sont organisés par an via une société spécialisée (TUV Rheinland) principalement pour les usines de jouets et d'articles de vaisselle.

Les résultats de ces audits obtenus à ce jour montrent que les critères sociaux sont respectés.

À titre de mesure prise en matière de non-discrimination liée au handicap, on signalera que le Parc Astérix a signé en 2009 une

convention de partenariat avec l'AGEFIPH en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés et a obtenu en 2010 le Label Diversité, remis par le Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire.

Le Label Diversité, qui est une certification AFNOR, est la reconnaissance de l'engagement en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

2.12. DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE FRANCE

PÉRIMÈTRE France	30/09/2014	30/09/2013
Effectif		
Effectif total France (1)	2 912	2 714
Pourcentage de femmes	43%	42%
Pourcentage d'hommes	57%	58%
Effectif par âge		
25 ans et moins	577	559
26 à 30 ans	370	309
31 à 40 ans	605	605
41 à 50 ans	794	715
Plus de 50 ans	566	526
Effectif par ancienneté		
Moins de 1 an	608	514
1 à 4 ans	552	488
4 à 10 ans	496	457
10 ans et plus	1 256	1 255
Effectif moyen(2)	3 999	3 901
Nombre de collaborateurs Permanents (tous CDI)	1 758	1 721
Nombre de collaborateurs Non-permanents	2 242	2 180
Entrées (3)		
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	131	107
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	9 160	8 458
Sorties (4)		
Nombre de licenciements	99	85
Nombre de démissions	246	235
Nombre de fins de contrat	8 419	8 157
Nombre de sorties pour autres motifs	114	84
Heures travaillées et supplémentaires		
Durée hebdomadaire légale du temps de travail (temps plein)	35H	35H
Nombre d'heures travaillées (en milliers d'heures)	6 674	6 594
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers d'heures)	112	105
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondues)	4,27%	4,38%
Nombre de jours d'absence ouvrés	44 611	44 557
dont maladie	23 571	23 416
dont accidents de travail, de trajet ou maladie professionnelle	9 230	7 252
dont autres motifs	11 809	13 889

(1) Tout collaborateur présent au 30 septembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Somme des effectifs mensuels divisée par 12 mois. NB : effectif mensuel moyen : Nb heures travaillées mensuelles / 151,67.

(3) Hors Cachets et vacataires.

(4) Hors Cachets et vacataires.

PÉRIMÈTRE France	30/09/2014	30/09/2013
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	129,6	126,4
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	58,1	59,4
Intéressement N-1 versé en N		
Montant brut (en millions d'euros)	6,7	4,7
Montant moyen par salarié (en euros)	1 675	1 212
Participation N-1 versée en N		
Montant brut (en millions d'euros)	3,4	3,5
Montant moyen par salarié (en euros)	850	908
Relations professionnelles		
Nombre de représentants du personnel (5)	295	309
Nombre de délégués syndicaux	28	28
Accords collectifs signés durant l'exercice	51	51
Conditions d'hygiène et de sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de plus de 24h	401	362
Nombre de décès suite à un accident du travail	0	1
Nombre de maladies professionnelles déclarées	3	2
Taux de gravité (6)	1,57	1,28
Taux de fréquence (7)	60,1	54,9
Formation (8)		
Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation	3 881	3 053
Nombre d'heures de formation	62 390	56 524
Nombre d'heures de formation par salarié (9)	15,6	14,5
Emploi des travailleurs handicapés		
Nombre de travailleurs handicapés salariés sur l'exercice	112	103
Nombre de travailleurs handicapés embauchés au cours de l'exercice	65	49
Œuvres sociales		
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	0,9	1,0
Sous-traitance		
Montant versé au titre de la sous-traitance (en millions d'euros)	24	29

(5) Nombre de représentants du personnel hors CHSCT.

(6) Nombre de jours d'arrêts calendaires suite à un accident de travail* 1 000 / nombre d'heures travaillées.

(7) Nombre d'accidents avec arrêts* 1000 000 / nombre d'heures travaillées.

(8) Données communiquées sur l'année civile 2013 (pour l'exercice 2013/2014) et 2012 (pour l'exercice 2012/2013).

(9) Nombre total d'heures de formation rapporté à l'effectif moyen.

2.13. DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE GROUPE

PÉRIMÈTRE Groupe	30/09/2014	30/09/2013
Effectif		
Effectif total France (1)	5 025	4 960
Pourcentage de femmes	46%	45%
Pourcentage d'hommes	54%	55%
Effectif par âge		
25 ans et moins	1 688	1 769
26 à 30 ans	632	642
31 à 40 ans	899	875
41 à 50 ans	1 038	948
Plus de 50 ans	768	726
Effectif par ancienneté		
Moins de 1 an	2 251	2 212
1 à 4 ans	738	739
4 à 10 ans	631	592
10 ans et plus	1 405	1 417
Effectif moyen(2)	4 923	4 863
Nombre de collaborateurs Permanents (tous CDI)	2 079	2 022
Nombre de collaborateurs Non-permanents	2 844	2 841
Entrées (3)		
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	188	167
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	12 080	11 466
Sorties (4)		
Nombre de licenciements	126	153
Nombre de démissions	369	372
Nombre de fins de contrat	11 529	11 051
Nombre de sorties pour autres motifs	155	186
Heures travaillées et supplémentaires		
Nombre d'heures travaillées (en milliers d'heures)	8 392	8 425
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers d'heures)	117	110
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondues)	4,22%	4,71%
Nombre de jours d'absence ouvrés	54 216	59 747
dont maladie	27 514	32 698
dont accidents de travail, de trajet ou maladie professionnelle	9 941	8 112
dont autres motifs	16 761	18 937

(1) Tout collaborateur présent au 30 septembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Somme des effectifs mensuels divisée par 12 mois. NB : effectif mensuel moyen : Nb heures travaillées mensuelles / 151,67.

(3) Hors Cachets et vacataires.

(4) Hors Cachets et vacataires.

PÉRIMÈTRE Groupe	30/09/2014	30/09/2013
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	155,4	152,4
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	66,2	63,9
Intéressement N-1 versé en N		
Montant brut (en millions d'euros)	6,9	4,8
Montant moyen par salarié (en euros)	1 402	986
Participation N-1 versée en N		
Montant brut (en millions d'euros)	3,5	3,6
Montant moyen par salarié (en euros)	711	733
Relations professionnelles		
Nombre de représentants du personnel (5)	316	339
Nombre de délégués syndicaux	31	31
Accords collectifs signés durant l'exercice	53	56
Conditions d'hygiène et de sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de plus de 24h	448	404
Nombre de décès suite à un accident du travail	0	1
Nombre de maladies professionnelles déclarées	3	2
Taux de gravité (6)	1,31	1,06
Taux de fréquence (7)	53,4	48,0
Formation (8)		
Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation	4 902	4 052
Nombre d'heures de formation	75 783	68 552
Nombre d'heures de formation par salarié (9)	15,4	14,1
Emploi des travailleurs handicapés		
Nombre de travailleurs handicapés salariés sur l'exercice	121	117
Nombre de travailleurs handicapés embauchés au cours de l'exercice	66	57
Œuvres sociales		
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	0,9	1,0
Sous-traitance		
Montant versé au titre de la sous-traitance (en millions d'euros)	24	30

(5) Nombre de représentants du personnel hors CHSCT.

(6) Nombre de jours d'arrêts calendaires suite à un accident de travail* 1 000 / nombre d'heures travaillées.

(7) Nombre d'accidents avec arrêts * 1000 000 / nombre d'heures travaillées.

(8) Données communiquées sur l'année civile 2013 (pour l'exercice 2013/2014) et 2012 (pour l'exercice 2012/2013).

(9) Nombre total d'heures de formation rapporté à l'effectif moyen.

3. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le Groupe poursuit ses efforts en vue de diminuer son empreinte sur l'environnement, notamment en matière d'énergie, d'eau, de biodiversité. Ces impacts sont principalement dus à la présence et l'exploitation des équipements, sans influence directe de la fréquentation. La consommation énergétique des remontées mécaniques, des attractions et des travaux de damage n'est pas directement proportionnelle au niveau de fréquentation. En revanche, les conditions météorologiques et d'enneigement influent quant à elles sur la consommation d'énergie et d'eau.

Une synthèse des principaux indicateurs environnementaux se trouve au paragraphe 3.7.

NB : l'expression «parcs de loisirs» sera utilisée pour les 12 sites des Destinations de Loisirs qui sont des parcs en externe, le Musée Grévin Paris étant considéré comme site tertiaire.

3.1. ORGANISATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Tous les Domaines skiabiles du Groupe CDA se sont engagés dans une démarche QSE (Qualité Sécurité Environnement) visant à mettre en place un Système de Management Intégré (SMI) basé sur les référentiels Qualité ISO 9001, Sécurité OHSAS 18001 et Environnement ISO 14001.

La certification ISO 14001 repose sur trois exigences (respect de la réglementation, prévention des pollutions et recherche continue d'amélioration des performances environnementales) et rend compte de l'effort

réalisé par les Domaines skiabiles pour anticiper les effets de leurs activités sur l'environnement dans leurs processus de gestion.

Les responsables QSE des Domaines skiabiles se réunissent au sein d'un comité chargé d'animer le partage d'expérience entre les sites, de mutualiser les problématiques et solutions des domaines skiabiles, et de faire le point sur l'évolution de la réglementation. Ce comité a vocation à être ouvert aux Destinations de loisirs.

Les Destinations de loisirs ont en général des organisations plus modestes que les Domaines skiabiles ; les missions concernant l'environnement sont prises en charge par un correspondant environnement, qui s'y consacre à temps partiel, sauf pour le Futuroscope, qui possède une Chargée de la qualité et de l'environnement au sein de ses effectifs.

Les filiales du Groupe dispensent une formation régulière à leur personnel destinée à le sensibiliser à la protection de l'environnement, comme le tri des déchets, l'éco-conduite pour les conducteurs d'engins de damage, les éco-gestes et économies d'énergie, l'utilisation des produits chimiques. Ces formations représentent un volume de 14487 h pour la période de reporting.

Depuis avril 2014, la Responsabilité Sociétale Entreprise (RSE) a été confiée à la Direction du contrôle interne, des risques et assurances, en charge entre autres de l'animation des correspondants environnement et QSE au niveau Groupe.

3.2. DÉCHETS ET POLLUTION

Déchets

Au niveau des sites de type « tertiaire » (musées ou atelier, holding), les déchets sont principalement constitués de papier/cartons et verre. Leur quantité est considérée négligeable.

Les déchets sont générés par les Domaines skiabiles ou parcs de loisirs sur deux types de période :

- période d'activité pendant laquelle sont reçus les visiteurs,
- période de maintenance pendant laquelle ont lieu les travaux de remise en état et construction.

Les sites pratiquent tous la collecte sélective des déchets dans les bureaux, et lancent des campagnes de sensibilisation au tri à l'attention des visiteurs. Par ailleurs, les Domaines skiabiles participent aux opérations « Montagne Propre », tentent constamment de pousser leurs clients à garder leurs déchets pour les jeter dans les poubelles présentes sur leurs sites et leur distribuent des cendriers de poche ; les parcs animaliers insistent sur le respect de l'environnement en tant qu'habitat des animaux.

Les déchets générés par les Domaines skiabiles (7 % du poids total des déchets non dangereux) pendant la période d'activité sont principalement du papier/carton, des déchets ménagers, du verre et des pneumatiques (dameuses et autres véhicules).

	Ménagers et DIB	Déchets verts	Papier, Carton	Huiles alimentaires	Verre	Pierres, Terre, Gravats	Bois	Métaux	Pneumatiques	Total déchets (hors boues)
Destinations de loisirs concernées	7	4	7	10	4	4	7	5	2	
Poids total (tonnes)	1897	380	355	137	52	906	512	70	3	4 312
Domaines skiabiles concernés	5	0	4	0	0	1	4	6	3	
Poids total (tonnes)	164	0	7	0	0	9	44	89	19	332

Ces déchets sont majoritairement pris en charge par les collectivités territoriales et envoyés en déchetterie pour être triés et valorisés.

Les déchets générés pendant la période de maintenance proviennent des opérations de maintenance des appareils de remontées mécaniques (métaux) et des travaux de pistes (bois, bio déchets et éventuellement pierres et gravats). Le métal généré par le démontage d'un appareil est dorénavant exclu des données, ces démontages étant très ponctuels, et les métaux étant récupérés pour recyclage ou réemploi par le constructeur ou un tiers spécialisé.

Le bois et les gravats sont en général réemployés, les gravats pouvant servir à combler si nécessaire des pistes.

Au niveau des parcs de loisirs, les déchets sont principalement générés pendant la saison d'exploitation (93 % du poids total des déchets non dangereux), d'avril à octobre en général (sauf pour le Futuroscope, ouvert

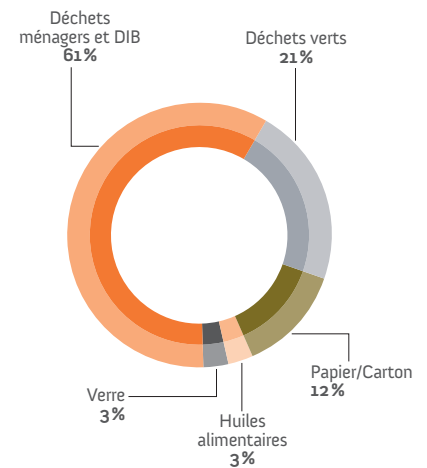
presque toute l'année) et proviennent de l'activité de vente restauration et boutiques : papier/cartons, verres, ordures ménagères, mais aussi de l'entretien des espaces verts. Leur répartition « type » est montrée dans le schéma ci-contre.

Les bassins sont nettoyés chaque année et les boues sont récupérées par des prestataires spécialisés mais ne sont pas pesées (sauf les 10 tonnes du Parc Astérix).

Les Domaines skiables sont responsables d'une part importante (85 % en poids) des déchets dits dangereux générés par le Groupe, hors terres polluées issues de nettoyages exceptionnels : DEEE, emballages souillés et notamment chiffons, solvants et récipients sous pression, huiles hydrauliques provenant des moteurs des remontées, et DASRI provenant des opérations de secours dont certains sites ont la charge. Les boues d'hydrocarbures représentent 33 % de ces déchets en poids ; elles proviennent des vidanges périodiques des cuves des séparateurs d'hydrocarbures.

Cette année, le site de Walibi Holland a dû effectuer une dépollution importante et exceptionnelle de son sol pour des travaux (900 tonnes de terres). Cette pollution est historique et d'origine inconnue.

RÉPARTITION TYPE DES DÉCHETS NON DANGEREUX (HORS GRAVATS, BOIS, MÉTAUX, PNEUS) DES PARCS DE LOISIRS EN MODE EXPLOITATION



	DEEE	Déchets souillés	Huiles hydrauliques, huiles de moteur usagées	Solvants	Accumulateurs	Terre polluée	Boues de séparateurs d'hydrocarbure	Graisses	Autres déchets (y/c DASRI et récipients sous pression)	Total des déchets
Destinations de loisirs concernées	5	2	5	4	5	1	2	1	4	
Poids total (tonnes)	5	3	10	2	3	900	10	17	0,5	951
Domaines skiables concernés	7	9	9	4	6	1	7	0	8	
Poids total (tonnes)	7	11	33	3	4	53	92	0	79	282

Pollution

La principale cause possible de pollution des sols est la fuite suite à la casse accidentelle d'un flexible hydraulique sur un engin de damage, qui reste très localisée. Les Domaines skiables pratiquent tous la maintenance préventive sur ces flexibles, travaillent en collaboration avec les fournisseurs afin de les fiabiliser et ont une procédure d'urgence comprenant le traitement de la neige souillée et la dépollution du sol l'été.

De plus, les Domaines skiables ont mis en place un logiciel de documentation des produits chimiques utilisés dans le Groupe

et de leur impact environnement, mais aussi sécurité, afin de diminuer ou d'éradiquer l'utilisation des plus dangereux ; ce logiciel est utilisé par les services achats, afin d'y trouver des produits alternatifs.

Au niveau du Groupe, il existe des règles de stockage des produits chimiques et inflammables : aérosols stockés dans des armoires métalliques fermées, généralisation des bacs de rétention, poubelles spécifiques...

Le Groupe CDA n'a pas provisionné de sommes particulières ni octroyé de garantie spécifique pour risque en matière d'environnement.

Papier

Le Groupe utilise du papier pour son fonctionnement administratif, sa communication financière, mais surtout commerciale sous forme d'impression de tickets, plans, flyers, affiches, ou catalogues. Cette année, c'est l'ensemble de ce papier consommé et généré qui a été comptabilisé. Le papier acheté représente 10 % du papier généré, contre 90 % pour la partie commerciale.

D'une façon générale, les entités du Groupe tentent de limiter leur niveau d'utilisation de papier en se lançant dans des projets de numérisation : plans numérisés dans les

domaines skiables, forfaits recyclables, ventes sur sites Internet, confirmation par mail, dématérialisation des billets et des bons d'échange, échanges avec les visiteurs au travers de Facebook, Instagram, et développement d'applications smartphone..., venant s'ajouter à des actions d'archivage numériques, impression recto/verso au niveau des travaux tertiaires.

Par ailleurs, il est à noter que 89% du papier consommé ou généré par le Futuroscope est du papier recyclé et certifié.

3.3. GESTION DE L'EAU

La partie la plus importante de l'eau est utilisée au niveau des :

- parcs : dans les restaurants et toilettes destinés aux visiteurs, les attractions

(bassins, arrosage) et les bassins pour animaux. Certains parcs utilisent de l'eau de forage ou de l'eau de pluie afin de limiter leur consommation d'eau de ville :

- Domaines skiables : principalement pour produire de la neige de culture. Elle représente 69% de l'eau consommée dans le Groupe.

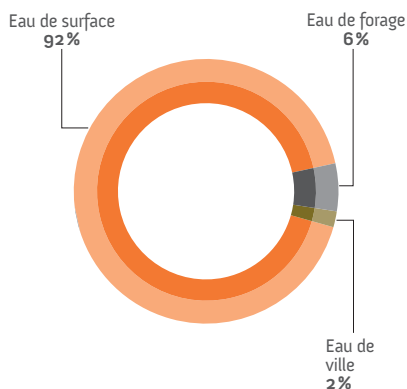
Dans les sites de type tertiaire, l'eau est une utilité dont le coût est compris dans les charges. Cette partie est considérée comme négligeable en volume au niveau Groupe.

Les sites du Groupe mettent en place des analyses de l'eau, soit en amont de son utilisation afin de vérifier son niveau de potabilité, soit au moment du rejet afin de vérifier son niveau de pollution (5 Domaines skiables sur 8 et 9 Destinations de loisirs sur 13).

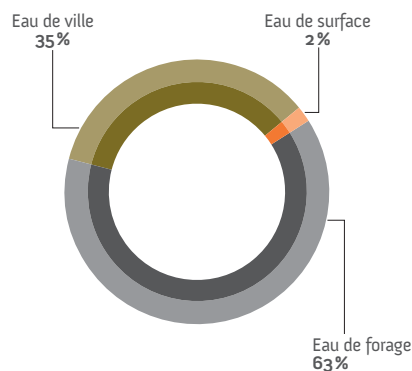
Les Destinations de loisirs veillent à un usage raisonné de la ressource en eau par des actions variées sur le repérage des fuites par exemple, la mise en place de sous-compteurs, l'installation de robinets mousseurs, temporisés ou infra rouge, de chasses double flux, la récupération d'eaux pluviales pour alimenter les sanitaires ou arroser les parcs.

Trois parcs détiennent une station de traitement dans lesquelles sont traitées 191 312 m³ d'eau provenant des bassins animaliers ou des attractions. Les sites exploitant des delphinariums ont mis en place des processus de retraitement avant les rejets dans les réseaux d'eaux usées. Une fois retraitées, elles sont d'une composition proche de celle des rejets domestiques et sont évacuées par les réseaux publics.

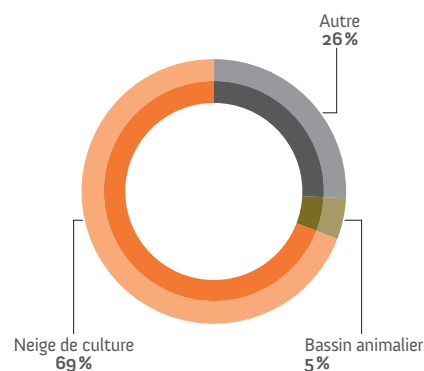
DOMAINES SKIABLES : ORIGINE DE L'EAU CONSOMMÉE



DESTINATIONS DE LOISIRS : ORIGINE DE L'EAU CONSOMMÉE



RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS D'EAU



	Consommation d'eau total	Volume d'eau traité	Ratio de volume d'eau traitée
Dolfinarium	197 666	144 226	73%
Bellewaerde	58 638	41 774	71%
Mer de Sable	41 926	5 312	13%

L'enneigement de culture vise à préserver le Groupe des conséquences éventuelles d'un déficit de neige naturelle pour la pratique du ski, notamment en début et fin de saison. La neige fabriquée n'est rien d'autre que de l'eau transformée en cristal sous l'effet des basses températures et aucune transformation chimique ni aucun additif n'est utilisé. L'eau prélevée dans la nature pour cet usage est restituée lors de la fonte.

Depuis plusieurs années, les Domaines skiables utilisent des techniques de préparation et de damage des pistes qui permettent

de limiter la quantité de neige nécessaire à la pratique du ski tout en assurant une qualité de service très élevée. Le travail des surfaces des pistes par un proflage idéal et un bon engazonnement permet également de diminuer la quantité de neige nécessaire à l'ouverture de la piste et les enneigeurs se modernisant, la neige produite est plus « sèche » et nécessite moins d'eau pour le même volume produit.

Les Domaines skiables limitent le recours à l'eau de ville en privilégiant les solutions de captage de l'eau de surface et de récupéra-

tions de trop pleins. Près de 92% de l'eau utilisée pour la neige de culture est ainsi captée localement. Les prélèvements se faisant en partie durant la période d'étiage des cours d'eau, pendant laquelle leur débit est au plus bas, les stations de la CDA ont fait un effort particulier dans la construction de retenues collinaires qui permettent de stocker les eaux des pluies d'automne ou celles de la fonte des neiges. Les sociétés du Groupe sont attentives aux débits afin de maintenir la biodiversité en aval des prélèvements.

3.4. ÉNERGIE

Énergie électrique

L'électricité est la principale source d'énergie du Groupe. La consommation totale de l'ensemble des sites est restée stable, à 162 GWh en 2013/2014, dont 63 % par les Domaines skiabiles.

Sur les 7 sites qui intègrent la production de neige dans leurs activités, les remontées mécaniques représentent 70 % de la consommation totale d'électricité. La consommation d'électricité est dépendante de l'activité, sans relation directe avec le nombre de clients. Ainsi, cette année, certains domaines skiabiles ont commencé tardivement leur saison, ce qui a fait baisser la consommation électrique des remontées mécaniques. Par contre, la consommation représentée par la production de neige a un peu augmenté, notamment suite à des travaux d'augmentation capacitaire.

Les Destinations de loisirs consomment environ 37 % de cette électricité, principalement en été.

De la même façon, cette consommation est dépendante du niveau d'activité, sans relation directe avec le nombre de clients.

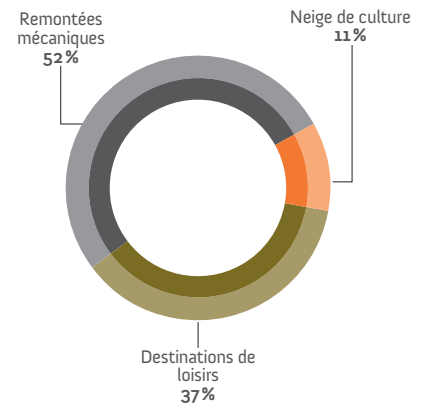
Le travail de suivi et d'optimisation des consommations sur les Domaines skiabiles se poursuit. En 2013/2014, un contrat de fourniture d'énergie renouvelable a été signé avec EDF et un Réseau Performance Energie a été constitué afin de partager les bonnes pratiques en termes d'économie d'énergie. La part de l'énergie électrique renouvelable est de 90 % de l'énergie consommée et concerne 8 domaines sur 9.

Dans les Destinations de loisirs, la part de l'énergie électrique renouvelable est de 10 % et concerne 4 sites sur 13 :

- le Dolfinarium d'Harderwijk aux Pays-Bas a une centrale de cogénération au gaz grâce à laquelle il a produit 4,2 GWh (83 % de sa consommation),
- Walibi Belgium a installé des panneaux photovoltaïques,
- Fort Fun en Allemagne est alimenté en énergie électrique renouvelable,

- Futuroscope consomme 1,3 % de son énergie électrique en renouvelable, notamment grâce à des panneaux voltaïques installés sur la verrière de la Cité du Numérique.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ



	Nombre de sites concernés	Part des sites utilisant des énergies renouvelables	Consommation d'énergie renouvelable (MWh)	Part de l'énergie électrique globale
Destinations de loisirs	4	31%	6 225	10%
Domaines skiabiles	8	89%	91 545	90%

À noter l'installation de panneaux solaires dans deux sites, qui permettent de chauffer l'eau utilisée sur site : Walibi Belgium et Deux Alpes.

Afin de diminuer la consommation d'électricité, de nombreuses actions adaptées aux spécificités de chaque activité sont lancées dans les sites :

- isolation des bâtiments, rénovation des toitures ou des huisseries, généralisation des LEDs, détecteurs de présence, baisse des températures ou coupures d'appareils la nuit,
- régulation de la vitesse des remontées mécaniques en fonction du trafic,
- installation de variateurs de fréquence pour la production de neige.

Énergies fossiles

La consommation de carburants nécessaire au fonctionnement des installations du Groupe est de 5541 m³, constituée à 91 % de gazole. Le gazole est principalement utilisé pour le damage (73 % du total), viennent ensuite les consommations des autres véhicules et le chauffage.

La consommation de l'activité damage a diminué de 17 %, principalement grâce à

l'optimisation des processus de damage, la variation de la consommation restant cependant très dépendante de la météo. Les conducteurs de dameuses sont formés à l'éco-conduite et à l'optimisation des parcours grâce à l'utilisation de GPS.

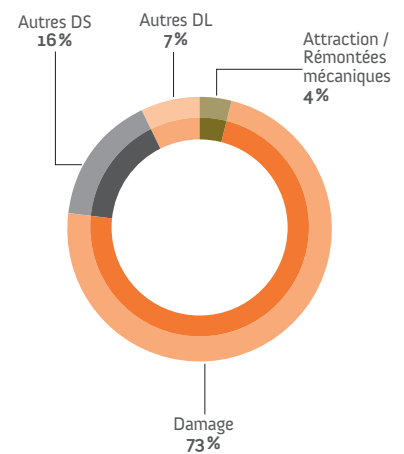
7 Domaines skiabiles sur 9 et 2 parcs sur 13 ont mis en place des navettes pour leurs employés afin de limiter l'emploi des véhicules personnels et faciliter l'accès à leur lieu de travail. Les autres sites bénéficient d'un positionnement soit en ville, soit proche des moyens de transport.

En ce qui concerne les véhicules, 3 Domaines skiabiles sur 9 détiennent 4 véhicules électriques. En effet, leur usage en montagne est limité, par leur puissance, aux déplacements au sein de la station. Dans les parcs de loisirs, leur usage se développe avec l'utilisation de 52 véhicules électriques sur 8 parcs, sans compter les vélos, soit un peu plus de 15 % de la flotte concernée. Cette utilisation est possible dans un périmètre fermé et pour les véhicules non spécifiques tels que les camions ou les véhicules d'entretien.

Les Destinations de loisirs représentent 99 % des 33 GWh de gaz consommés par le Groupe

principalement pour le chauffage des bâtiments, des bassins animaliers et de baignade. Les Domaines skiabiles utilisent de manière anecdotique du gaz pour la sécurisation du domaine lors des déclenchements préventifs des avalanches.

USAGE DU GAS OIL



3.5. UTILISATION DES SOLS ET BIODIVERSITÉ

Le périmètre concerné par ce chapitre est limité aux Domaines skiables et aux 12 Destinations de loisirs qui sont des parcs (exclusion des musées et des sites tertiaires).

Tous les Domaines skiables et la moitié des parcs sont situés sur ou à proximité de zones protégées et à minima une des trois suivantes : Natura 2000, ZNIEFF (Zone

Naturelle d'Intérêt Ecologique, Faunistique et Floristique), parc naturel.

Les Domaines skiables sont les plus concernés par l'accueil des espèces protégées, puisqu'on n'y répertorie pas moins de 40 espèces végétales et plus de 40 espèces d'oiseaux, une dizaine d'espèces entomofaune et herpétofaune, et parmi les mammifères, le bouquetin et l'écureuil roux.

La protection de la biodiversité est donc un enjeu majeur du Groupe en matière

d'environnement. Un ensemble de démarches et d'actions locales visant à une cohabitation des activités et à la protection de la biodiversité a été initié de part et d'autre dans le Groupe.

Les Domaines skiables utilisent une très faible surface du domaine concédé (10% en moyenne), le reste étant laissé à l'état naturel, ou exploité hors saison d'hiver par des propriétaires agricoles.

(Surfaces en ha)	Total de la surface du domaine	Pourcentage utilisé pour les pistes	Surface de pistes	Pourcentage de pistes enneigées	Surface revégétalisée	Surface paturée	Nombre de bêtes mis en pâturage	Surface d'épandage	Zone humide	Zones protégées
SAP (La Plagne)	9 500	6%	533	30%	38	non connu	non connu	9	139	Parc national, ZNIEFF, Réserve forestière
ADS (Les Arcs – Peisey Vallandry)	4 390	12%	513	20%	15	1 500	3 350	5	48	Parc national, ZNIEFF, Natura 2000, Réserves Naturelles Nationales (RNN)
STGM (Tignes)	9 105	5%	440	33%	8	0,2	0	0	59	Parc national, ZNIEFF, Natura 2000, Arrêtés de Protection de Biotope (APB)
STVI (Val d'Isère)	non connu	non connu	390	67%	1,3	5 515	5 811	0,2	36	Parc national, ZNIEFF, Natura 2000, Réserves Naturelles Nationales (RNN)

À titre d'illustration, pour les 4 sites de la vallée de la Tarentaise, un tiers de la surface occupée par les pistes est susceptibles d'être enneigé par la neige de culture. La partie du domaine mise à disposition du pâturage accueille environ 10 000 bêtes.

Grâce à l'expérience réussie de la mise en place d'un Observatoire naturel à Flaine, le Groupe a décidé de leur déploiement sur l'ensemble de ses Domaines skiables. Ils permettent de suivre les impacts des activités d'exploitation et de développement sur toutes les composantes de l'environnement : faune, flore, paysages, eau, biotopes particuliers.

Lors d'un projet d'aménagement, l'Observatoire permet de disposer des données

concernant le territoire pour une meilleure prise en compte de l'environnement dès l'avant-projet. Il contribue à l'analyse des mesures de réparation et de compensation engagées lors de projets d'aménagement, mais aussi à mieux planifier les travaux en fonction des zones d'habitat ou des périodes de reproduction. Des initiatives innovantes ont été menées comme le déplacement de marmottes dont l'habitat est perturbé par des travaux, le broyage de l'aune vert favorisant l'implantation du Téra Lyre, ou l'installation de ruches.

L'Observatoire constitue également une plate-forme de dialogue et de collaboration avec de nombreuses parties prenantes :

- Office National des Forêts : sauvegarde des zones humides, plantations, protection

avifaune, zonage de parade et de reproduction des gallinacés,...

- Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage : zones de tranquillité, déplacement de marmottes,...
- Conservatoire des espaces naturels de Haute-Savoie (ASTERS) : sensibilisation, respect Réserve Naturelle,...
- Parc Naturel de la Vanoise : protection du Téra-Lyre,
- CEMAGREF : test de reverdissement par des semences locales, techniques de projection de foin,
- agriculteurs, bergers : mise à disposition de pâturage, défrichement naturel, installation de points d'eau, locaux,
- fonds de dotation pour la biodiversité, avec l'opération « Save your logo » à Val d'Isère visant à la protection de l'Aigle royal, mascotte de la station.

Les Domaines skiables participent à la protection des zones de biodiversité par l’affichage des zones protégées sur le plan des pistes ou la création de corridors hors-piste canalisant les skieurs hors des zones d’habitats et de jeunes pousses et sensibilisent leurs clients par des pistes à thème et des animations permettant d’observer à distance la faune sauvage. Ils poursuivent également une politique de diminution progressive du nombre de remontées mécaniques et de lignes électriques aériennes, afin d’améliorer l’intégration visuelle des nouvelles remontées notamment l’été, ceci dès leur conception.

Les parcs bénéficient d’un environnement naturel qu’ils mettent en valeur pour le plus grand plaisir de leurs visiteurs : 8 parcs sur les 12 gardent un tiers ou plus de leur site à l’état naturel : forêt, marais, ou sable. De plus, les produits phytosanitaires sont de moins en moins utilisés et plus du tout dans un tiers d’entre eux. Walibi Sud-Ouest a obtenu cette année une certification EVE (Espace Végétal Ecologique).

Les parcs ont aussi des partenariats concernant l’exploitation de leurs sols ou la protection de la biodiversité :

- agriculteurs : pâturage ou vente de foin (Walibi Holland, Bellewaerde, Walibi Sud-Ouest, Planète Sauvage)
 - Conservatoire des Espaces Naturels de Picardie et le parc naturel Oise-Pays de France (Parc Astérix, Mer de Sable)
- Une partie d’entre eux sensibilisent leurs visiteurs par des parcours pédagogiques en lien avec la biodiversité.

Les parcs animaliers participent à la sauvegarde des espèces menacées et à la recherche :

- le Dolfinarium est un centre de soins de mammifères marins, au travers d’une fondation SOS Dolfijn. Depuis 2005, tous les mammifères marins venant à s’échouer sur les côtes de la mer du Nord y sont pris en charge. Il est équipé d’installations de recherche performantes et participe à des programmes de protection des dauphins en Mer du Nord.
- le Dolfinarium a également une mission éducative de premier plan aux Pays Bas, qui en fait, avec le Parc Astérix et Planète Sauvage, un des sites phares de la protection de la faune marine en Europe.
- Planète Sauvage, en collaboration avec le CNRS et l’UMR 6552 de l’Université de Rennes, s’attache tout particulièrement à étudier le système de communication vocale des dauphins. Le site participe également à de nombreux programmes

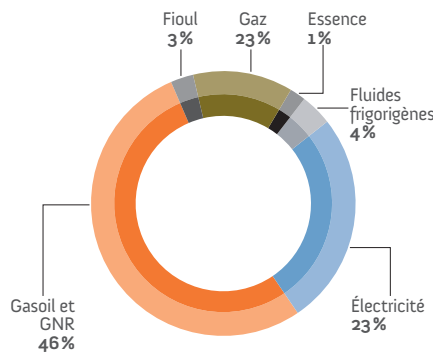
européens d’élevage d’animaux exotiques menacés (EEP) et entretient des liens étroits de recherche et de soins aux animaux avec l’École vétérinaire de Nantes.

- Bellewaerde s’est lancé en 2014 dans un programme d’élevage des léopards d’Amour, espèce menacée d’extinction.

3.6. GAZ À EFFET DE SERRE (GES) ET LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Établi conformément à l’article 75 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (loi « Grenelle II ») et utilisant les facteurs d’émission de la version 7.2. du Bilan Carbone au 1er août 2014, le bilan GES du Groupe, dont le détail figure dans le tableau du paragraphe 3.3.7. s’élève, pour l’exercice 2013/2014, à 34.762 tonnes équivalent CO₂. Le calcul a été effectué sur les scopes 1, 2 et 3, dans lesquels ont été inclus le carburant consommé par l’ensemble des véhicules de la flotte du Groupe, que le véhicule soit loué ou en propriété.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS GES



Les principaux rejets dans l’air sont dus aux consommations de carburants fossiles. Les activités de damage et les déplacements professionnels représentent près de 47% des émissions.

Sachant que 60% de la consommation électrique du Groupe est d’origine renouvelable, l’électricité ne représente que 23% des GES, comme le gaz.

Les rejets de liquides frigorigènes quant à eux ne concernent que le système de refroidissement de quelques salles informatiques, ainsi que les chambres froides des Destinations de loisirs. Ces circuits sont contrôlés tous les ans et certains font l’objet de rechargement.

Les conséquences du changement climatique commencent à être détectables, sous différentes formes :

- un recul des glaciers des Deux Alpes et Tignes, quoique ralenti par rapport aux années 2000,
- un raccourcissement de la période d’enneigement,
- des pluies plus fréquentes et plus fortes dans les parcs parisiens et belges,
- une chaleur plus forte en Hollande en été.

Les Domaines skiables doivent donc s’adapter en sécurisant les débuts et fins de saison par la production de neige de culture. Les réseaux de production sont donc adaptés au niveau capacitaire. Les techniques de damage évoluent afin d’optimiser la qualité de la neige et d’augmenter sa durée de vie. La nécessité du damage prend en compte un ensemble de paramètres : météo à venir, calcul des volumes de neige juste nécessaires, mesures par satellites ou par radar de l’épaisseur de neige. Les pistes sont aussi étudiées au niveau de leur orientation, la neige est positionnée dans les zones juste nécessaires à la skiabilité des pistes, les stocks de neige sont protégés par des bâches.

Les Domaines skiables développent leurs activités d’été : VTT, tourisme vert,... Différentes pistes sont étudiées pour les parcs de loisirs : étude d’attractions « In-door », diversification des sources d’énergie : panneaux solaires, centrale de cogénération (en cours de construction pour le Futuroscope).

Afin de diminuer la quantité de GES, mais aussi afin de contrer les conséquences de l’augmentation du coût de l’énergie, dont les carburants, les filiales du Groupe commencent à s’engager dans la mise en place de navettes pour les clients.

3.7. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES

Données environnementales	2013/2014
Production de déchets pesés (tonnes)	5 887
dont déchets non dangereux	4 654
dont déchets dangereux	1 233
Consommation de papier (tonnes)	669
Consommation d'eau (m³)	3 957 201
dont eau de ville	469 575
dont eau captage de surface	2 601 194
dont eau de forage	886 432
Consommation électrique (GWh)	162
dont renouvelable	98
Consommation de carburants fossiles (m3)	5 541
dont essence	171
dont gasoil et GNR	5 043
dont fioul	327
Consommation de gaz fossiles (GWh)	33
Consommation de fluides frigorigènes (kg)	409
dont R410a	28
dont R407ca	69
dont R404a	223
dont R22	51
dont R134a	3
dont R507	31
dont R422d	4
GES par poste d'émission (tonnes équivalent CO2)	34 762
dont émissions – Fluides frigorigènes	1 238
dont émissions – Gaz	8 087
dont émissions – Gasoil	15 985
dont émissions – Essence	476
dont émissions – Fioul	1 039
dont émissions – Électricité	7 937

4. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX

4.1. IMPACT TERRITORIAL

Les sites du Groupe CDA sont implantés au cœur des territoires et entretiennent des relations très privilégiées avec les structures locales.

Développement économique et emploi

La présence de filiales de CDA sur le territoire favorise l'emploi direct, dont beaucoup sont saisonniers et locaux (voir 2.2. Effectifs) mais aussi l'emploi indirect : commerces, transport, agences immobilières, cours de ski, partenariat avec des enseignes locales, culturelles (Château de Mercuès, de Versailles...) ou commerciales et par l'activité générée auprès des entreprises locales : maintenance, entretien, restauration,...

Dans le cadre de son ancrage territorial, le Groupe CDA choisit des fournisseurs si possible locaux, reconnus et partageant les mêmes valeurs, en termes de prévention des risques et de respect de l'environnement. Les conditions contractuelles intègrent de plus en plus ces engagements.

Les Domaines skiables participent à des études et à la promotion des stations, ce qui engendre des retombées économiques sur l'ensemble de la région et des acteurs locaux ; la plupart d'entre eux sont adhérents de Domaines Skiables de France, Atout France, France Montagne, réseau Entreprendre Savoie, ou Club Euro-Alpin. Ils s'efforcent de garantir en hiver l'accessibilité aux pistes, d'offrir un ski de qualité et de prolonger les périodes de disponibilité, et participent en été l'entretien des secteurs touristiques afin de favoriser le développement des activités de VTT et de tourisme pédestre.

Les Destinations de loisirs participent à l'essor du tourisme régional au travers de leur implication dans les structures régionales et notamment les Offices de Tourisme.

Par le biais de divers prélèvements et taxes (contribution économique territoriale ou équivalent à l'étranger pour 10,3 M€ ; taxe loi Montagne pour 16,7 M€), le Groupe Compagnie des Alpes est un important

contributeur aux ressources utilisées par les collectivités territoriales pour l'aménagement et la solidarité.

Le Groupe CDA participe à la création et la maintenance des accès vers les stations, notamment au travers du financement du plan routier de la Tarentaise et de la RN 90, et soutient les infrastructures des communes pouvant accueillir des clients au travers du financement de navettes intra et inter communes, ou de logements.

Foncière Rénovation Montagne

La mise en œuvre du projet élaboré autour de la création de la « Foncière Rénovation Montagne » est une des illustrations les plus notables de l'implication de la Compagnie des Alpes dans des partenariats à fort impact territorial avec les acteurs locaux.

Elle a pour vocation d'investir dans des foncières locales dont l'objet est d'acquérir des hébergements vieillissants, pour les rénover et les rendre à nouveau attractifs. (voir Chapitre 4, note 8.1.4. de l'Annexe aux comptes consolidés)

Implication auprès des communautés locales

Des rencontres sont organisées régulièrement afin de prendre en compte les attentes et besoins de ces différentes parties prenantes, d'améliorer le dialogue et de collaborer à des solutions ou actions communes : partenaires publics, commerciaux, mais aussi associatifs.

Les filiales du Groupe CDA sont présentes ou actives au niveau des associations locales, celles liées à l'environnement, mais aussi au niveau des associations de propriétaires ou de voisins.

Une attention particulière est donnée à l'étude et à la diminution des nuisances sonores pouvant être engendrées par l'activité des sites. 7 sites sur les 21 parcs ou Domaines skiables effectuent régulièrement des mesures de bruit, et des actions spécifiques sont menées : adaptation du plan de damage, au niveau horaire et tracé, canons à neige et garniture de galet plus

silencieux à proximité des logements, couverture des zones à spectacles, aménagement des attractions...

Au-delà des rencontres, les filiales du Groupe CDA s'engagent dans des actions de soutien ou de partenariat local :

- domaine du sport : skis Club, accueil des équipes de ski (FFS, Comité Alpes Provence), Fédération Française Handisport, événements sportifs, courses à pied (Marathon du Futuroscope, Course de la Mer de Sable), rugby, judo...
- domaine culturel : festival du cinéma, fête de la Musique, rénovation de la chapelle de Peisey-Nancroix par ADS...
- domaine du loisir : lots pour tombolas (800 entrées/an pour France Miniature), journée des associations...

Les filiales du Groupe sont aussi partenaires d'actions humanitaires ou caritatives :

- Enfants malades (Dolfinarium : Stichting Doe een Wens and Opkikker, Bellewaerde : Cliniclowns, parcs français : Petits Princes, Grévin Montréal : Fondation Sylvain Emard, Téléthon,
- Accueil d'enfants défavorisés (Parc Astérix : 1 000 enfants de Picardie et Secours Populaire Les Deux Alpes : « 82 4000 », Walibi Belgium : Arc-en-ciel et Vlajo),
- Association Puits du Désert (Sevabel, Meribel Alpina),
- Don des anciennes tenues (La Plagne, STGM).

Les dons sous forme monétaire sont de l'ordre de 0,4M€.

Au niveau local, hormis Grévin Montréal et Fort Fun, des tarifs préférentiels sont proposés aux résidents locaux, enfants et/ou autres parties prenantes. Dans la plupart des parcs de loisirs, sont organisés des événements avec le voisinage qui sont de véritables moments d'échanges.

4.2. ÉLÉMENTS HUMAINS : SANTÉ/SÉCURITÉ, INTÉGRATION

Pour le Groupe CDA, la sécurité et l'intégrité de ses employés et de ses clients sont

considérées comme des priorités (voir 2.7. Hygiène et sécurité du personnel).

Avant le début de chaque saison, des forums d'accueil sont organisés pour recevoir les employés et leur distribuer le cas échéant des livrets ou guides d'accueil leur présentant les valeurs de l'entreprise et de mieux accueillir les clients.

Des formations sont organisées pour veiller au bon accueil des clients, mais aussi pour l'apprentissage des procédures d'exploitation, de prévention sécurité (gestes et postures, travail en hauteur, utilisation des produits chimiques...) et des conduites à tenir en cas d'incident.

Les filiales du Groupe CDA sont particulièrement attentives :

- au bon fonctionnement des installations, remontées mécaniques, attractions (contrôles périodiques et systématiques),
- au respect des règles de sécurité,
- au respect des règles concernant l'hygiène dans le domaine de la restauration (règles HACCP, analyses bactériologiques),
- à la qualité de l'eau utilisée pour l'exploitation : neige de culture, eau de baignade,
- à la santé de ses animaux (contrôles vétérinaires),
- à l'information des clients : affiches, panneaux, signalétique, sécurisation des zones à risques, ...

Au-delà de toutes ces pratiques, les Domaines skiables s'engagent dans des actions de prévention spécifiques comme le développement de zones de ski tranquille ou familial, actions de sécurisation de l'embarquement sur télésiège (convention ESF, élévateurs pour enfants, tapis, siège école...), sensibilisation au risque avalanche, développement interne d'un système de retenue sur les rollercoasters, apportant plus de sécurité au visiteur.

4.3. DÉONTOLOGIE

Contrôle interne et fraude

Afin de prévenir toutes formes de corruption et de favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique, le Groupe a rédigé et diffusé une charte de déontologie, qui est un guide de comportement professionnel, une charte d'utilisation des ressources du système d'information, et une procédure de lutte contre le blanchiment d'argent.

Ces codes de bonne conduite sont complétés, en tant que de besoin, au sein des filiales par des engagements formels de la direction, des formations, des rappels dans les clauses des contrats de travail.

Le respect des lois, des politiques Groupe et le bon fonctionnement des processus sont contrôlés par l'application de règles de contrôle interne, la séparation des tâches, les audits internes périodiques. En 2013/2014, la formalisation du dispositif de contrôle interne du Groupe a renforcé l'application des bonnes pratiques et la vigilance des employés par rapport aux fraudes (voir Chapitre 2, 6.5.). Ce dispositif contribue à la prévention de la fraude.

Gestion des fournisseurs et sous-traitance

En complément des actions internes, les clauses des contrats signés par les filiales du Groupe CDA reflètent l'attachement du Groupe CDA à ne pas participer à des pratiques de travail dissimulé ou ne respectant pas la réglementation.

De même, le Groupe CDA prévoit des clauses de protection de la propriété intellectuelle et des licences dans ses contrats.

Dès que cela est pertinent, le contrat prévoit des clauses concernant la protection de l'environnement et un plan de prévention, éventuellement accompagné d'un guide prévention-sécurité-environnement. De même, les services achats participent à la suppression des produits chimiques les plus dangereux en les refusant ou les limitant lors des commandes.

Le Groupe CDA porte une attention particulière à la conformité et le niveau de sécurité des articles thématiques vendus dans les boutiques des Destinations de loisirs et sites à l'international. Des audits sont notamment menés dans les usines fabriquant des jouets, portant sur des engagements sociaux (travail des enfants, santé/sécurité, environnement...) et les systèmes qualité des usines (système de qualité, contrôle matières premières, processus de fabrication...).

La sous-traitance est principalement utilisée dans les sites pour les travaux de maintenance, travaux de pistes et remontées mécaniques pour les Domaines skiables, attractions pour les Destinations de loisirs. Dans les Destinations de loisirs, la sous-traitance intervient aussi pour assurer la sécurité des accès et l'entretien des espaces verts (voir les montants afférents à la sous-traitance dans les données sociales consolidées, au 2.13. ci-avant).

5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion. Exercice clos le 30 septembre 2014.

Mazars
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Compagnie des Alpes, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE. Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre septembre 2014 et décembre 2014 pour une durée d'environ 8 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce. En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 1.1 du reporting extra-financier.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec une trentaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de la Direction du Contrôle Interne, Risques et Assurances et de la Direction des Ressources Humaines, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 29 % des effectifs en ETP et entre 21 % et 42 % des informations quantitatives environnementales. Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à La Défense, 26 janvier 2015

L'organisme tiers indépendant
Mazars SAS

Guillaume Potel
Associé

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE & Développement Durable

INFORMATION FINANCIÈRE

1.	COMPTES CONSOLIDÉS	118
1.1.	ÉTATS FINANCIERS	118
1.2.	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	123
	■ 1. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	123
	■ 2. GESTION DU CAPITAL ET DES RISQUES	129
	■ 3. ORGANIGRAMME DU GROUPE COMPAGNIE DES ALPES	132
	■ 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	134
	■ 5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	135
	■ 6. NOTE SUR LE BILAN	138
	■ 7. INFORMATIONS SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	150
	■ 8. AUTRES INFORMATIONS	151
1.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	154
2.	COMPTES SOCIAUX	155
2.1.	ÉTATS FINANCIERS	155
2.2.	ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE DES ALPES AU 30 SEPTEMBRE 2014	158
	■ 1. PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS SURVENUS AU COURS DE L'EXERCICE	158
	■ 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	158
	■ 3. NOTES DU BILAN	158
	■ 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	164
	■ 5. ENGAGEMENTS HORS BILAN	165
	■ 6. ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	165
	■ 7. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	166
2.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	167

1. COMPTES CONSOLIDÉS

1.1. ÉTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT

(en milliers d'euros)

	Notes	30/09/2014	30/09/2013
Chiffre d'affaires	5.1	692 992	678 033
Autres produits liés à l'activité		2 522	1 994
Variation de stocks, production stockée		6 248	5 731
Achats consommés		-91 987	-94 723
Services extérieurs		-127 315	-129 924
Impôts, taxes et versements assimilés		-33 594	-33 818
Charges de personnel, intéressement et participation		-249 228	-242 118
Autres charges d'exploitation		-30 794	-32 472
Excédent brut opérationnel	5.2	168 844	152 703
Dotations aux amortissements et provisions		-109 918	-102 885
Autres produits et charges opérationnels		1 795	-488
Résultat opérationnel	5.2	60 721	49 330
Coût de l'endettement brut		-16 645	-14 531
Produits et charges de trésorerie		20	301
Coût de l'endettement net	5.3	-16 625	-14 230
Autres produits et charges financiers	5.3	-735	-681
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition		0	-20 300
Charges d'impôt	5.4	-16 664	-13 802
Quote-part dans le résultat des sociétés associées	5.5	3 459	3 705
Résultat net des activités poursuivies		30 156	4 022
Résultat net d'impôt des activités abandonnées	5.6	-273	-3 749
Résultat net		29 883	273
Revenant aux actionnaires de la société		25 393	1 893
aux intérêts minoritaires		4 490	-1 620
Résultat net part du Groupe, par action	5.7	1,05 €	0,08 €
Résultat net part du Groupe, dilué par action	5.7	1,04 €	0,08 €

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)

	30/09/2014	30/09/2013
Bénéfice de la période	29 883	273
Autres éléments du Résultat Global (net de juste valeur)		
Actifs financiers disponibles à la vente	-24	126
Couvertures de flux de trésorerie	-189	1 243
Différences de conversion	-210	-768
Incidence des opérations dans les mises en équivalence	-198	75
Effets d'impôts rattachés à ces éléments	65	-431
Sous-Total : Éléments du Résultat Global recyclables ultérieurement en Résultat	-556	245
Gains (Pertes) actuariels sur avantages au personnel	-4 389	124
Effets d'impôts rattachés à ces éléments	1 690	141
Sous-Total : Éléments du Résultat Global non recyclables ultérieurement en résultat	-2 699	265
Résultat global	26 628	783
Revenant aux actionnaires de la société	22 306	2 354
aux participations ne donnant pas le contrôle	4 322	-1 571

BILAN

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	30/09/2014	30/09/2013
Ecarts d'acquisition (goodwills)	6.1	291 950	291 950
Immobilisations incorporelles	6.2	78 378	83 607
Immobilisations corporelles	6.3	358 492	342 505
Immobilisations du domaine concédé	6.3	531 498	528 040
Participations dans des entreprises associées	6.4	65 966	66 009
Actifs financiers non courants	6.5	13 606	16 614
Impôts différés actifs	6.12	8 358	16 169
Actifs non courants		1 348 248	1 344 894
Stocks	6.6	23 226	23 071
Créances d'exploitation	6.7	44 051	45 061
Autres créances		7 668	7 587
Impôts courants		10 697	3 314
Actifs financiers courants		419	575
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.8	47 570	34 576
Actifs courants		133 631	114 184
Total actif		1 481 879	1 459 078

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	30/09/2014	30/09/2013
Capitaux propres			
Capital	6.9	185 031	184 702
Primes	6.9	257 798	257 798
Réserves	6.9	271 795	251 184
Capitaux propres, part du Groupe		714 624	693 684
Intérêts minoritaires		45 388	52 612
Total des Capitaux propres		760 012	746 296
Provisions non courantes	6.10	42 222	38 597
Dettes financières non courantes	6.11	407 545	306 682
Impôts différés passifs	6.12	21 498	26 898
Passifs non courants		471 265	372 177
Provisions courantes	6.10	16 768	16 155
Dettes financières courantes	6.11	47 968	141 733
Dettes d'exploitation et autres dettes	6.13	184 815	181 242
Impôts courants		1 051	1 475
Passifs courants		250 602	340 605
Total passif		1 481 879	1 459 078

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)

	Notes	30/09/2014	30/09/2013
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies		155 906	137 061
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	7.1	-127 696	-138 424
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		2 830	2 296
Investissements industriels nets	7.2	-124 866	-136 128
Acquisition d'immobilisations financières et participations		-14 088	-14 139
Autres variations d'immobilisations financières		9 227	-1 081
Investissements financiers nets		-4 861	-15 220
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies		-129 727	-151 348
Augmentation de capital de la CDA		0	0
Quote-part des minoritaires sur augmentation de capital des filiales			
Variation du capital		0	0
Dividendes versés aux actionnaires de la CDA		0	-16 909
Dividendes versés aux minoritaires des filiales		-2 736	-4 771
Dividendes à payer		-886	912
Variation des dettes financières			
Remboursement emprunts	7.3	-8 244	-5 789
Nouveaux emprunts		109 709	1 754
Intérêts financiers bruts versés		-16 014	-14 546
Variation des créances et dettes diverses		81	1 995
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies		81 910	-37 354
Incidence des autres mouvements		-77	-242
Incidence des activités abandonnées et cédées	9	0	-1 749
Variation de la trésorerie durant la période		108 012	-53 631
Trésorerie nette à l'ouverture		-88 380	-34 749
Trésorerie nette à la clôture	7.4	19 632	-88 380

CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE (en milliers d'euros)

	Capital social	Primes liées au capital social	Réserves consolidées	Résultat part du groupe	Réserves de « juste valeur »	Écarts de conversion	Total capitaux propres
Situation au 30/09/2012	184 380	257 797	240 698	27 732	-1 483	404	709 528
Augmentation de capital CDA	323		-323				
Affectation du résultat de l'exercice précédent			27 732	-27 732			
Distribution de dividendes			-16 909				-16 909
Résultat part du groupe de la période				1 893			1 893
Autres variations			-963		903	-768	-828
Situation au 30/09/2013	184 703	257 797	250 235	1 893	-580	-364	693 684
Augmentation de capital CDA	329		-329				0
Affectation du résultat de l'exercice précédent			1 893	-1 893			0
Distribution de dividendes							0
Résultat part du groupe de la période				25 393			25 393
Autres variations			-4 101		-142	-210	-4 453
Situation au 30/09/2014	185 032	257 797	247 698	25 393	-722	-574	714 624

Au 30 septembre 2014, le capital social est composé de 24 274 151 actions (24 231 022 au 30 septembre 2013).

CAPITAUX PROPRES PART DES MINORITAIRES (en milliers d'euros)

	Réserves consolidées	Résultat de la période	Total capitaux propres
Situation au 30 septembre 2012	63 384	5 253	68 637
Affectation du résultat de l'exercice précédent	5 253	-5 253	0
Distribution de dividendes aux minoritaires des filiales	-4 771		-4 771
Part des minoritaires dans le résultat		-1 620	-1 620
Autres variations (1)	-9 634		-9 634
Situation au 30 septembre 2013	54 232	-1 620	52 612
Affectation du résultat de l'exercice précédent	-1 620	1 620	0
Distribution de dividendes aux minoritaires des filiales	-2 736		-2 736
Part des minoritaires dans le résultat		4 490	4 490
Autres variations (1)	-8 982		-8 982
Situation au 30 septembre 2014	40 894	4 490	45 384

(1) le poste « Autres variations » prend en compte le rachat des minoritaires dans notre filiale Deux Alpes Invest (société holding de la station des Deux Alpes).

1.2. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Présentation du Groupe

Le Groupe Compagnie des Alpes a pour activité principale la gestion d'équipements de loisirs. Il opère principalement dans les métiers de l'exploitation de Domaines skiables et des Parcs de loisirs. La société mère du Groupe est la Compagnie des Alpes, dont le siège social est situé 89, rue Escudier à Boulogne-Billancourt (92100).

Les états financiers consolidés de l'exercice 2013/2014 ont été arrêtés le 17 décembre 2014 par le Conseil d'administration, qui en a autorisé la publication. Ils sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

■ 1. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à toutes les périodes présentées.

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés annuels au 30 septembre 2014 du Groupe Compagnie des Alpes ont été établis conformément au référentiel de normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) tel qu'en vigueur dans l'Union Européenne à la date du 30 septembre 2014 et selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur lorsque cela est requis par les normes IFRS.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE), en vigueur depuis le 1er janvier 2013, a été évalué et comptabilisé dans les comptes de chaque société du Groupe entrant dans le champ d'application de la loi. Le montant du crédit d'impôt vient en déduction des charges de personnel et se trouve donc inclus dans l'Excédent Brut d'Exploitation (EBO).

Les normes dont l'application est obligatoire depuis le 1^{er} octobre 2013 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables aux périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2014 et qui n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe, concernent :

- IFRS 10-11-12 sur les états consolidés et les nouvelles définitions du contrôle, les accords conjoints et le renforcement des

informations à fournir, ainsi que la norme IAS 28 révisée « participation dans des entreprises associées et des coentreprises » qui a été amendée simultanément.

Le Groupe n'ayant pas de société intégrée selon la méthode « proportionnelle » et la notion de contrôle telle que définie dans la norme IFRS 10 correspondant aux critères actuellement mesurés par le Groupe, la nouvelle réglementation ne devrait avoir aucune incidence dans ses comptes consolidés.

- IFRS 9 portant sur la comptabilisation et l'évaluation des instruments financiers avec une approche logique et unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers reflétant le modèle économique dans le cadre duquel ils sont gérés ainsi que les flux de trésorerie contractuels, l'adoption d'un modèle unique de dépréciation prospectif fondé sur les pertes attendues ainsi qu'une approche réformée de la comptabilité de couverture. Cette application n'aura pas d'impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe mais permettra une simplification des modalités d'évaluation des actifs financiers et entraînera la communication d'informations complémentaire sur ces actifs.

- Amendement à IAS 36 sur les informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers précisant la hiérarchie des justes valeurs, les méthodes d'évaluation utilisées, les hypothèses clés et les taux d'actualisation. Pas d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Changement d'estimation

Au cours de l'exercice 2014, le Groupe a procédé à un changement d'estimation dans l'examen de la valeur recouvrable de ses immobilisations corporelles et incorporelles non amortissables, constituées des goodwill, marques et enseignes.

Afin d'affiner sa démarche de valorisation de ces actifs et de la rapprocher au plus près du suivi de la mesure de la création de valeur de ses activités, le Groupe a procédé sur l'exercice à une redéfinition de ses regroupements d'UGT (cf. note 1.14 « dépréciation d'actifs »). Cette révision résulte des nouveaux développements connus par l'organisation interne. En particulier, le Groupe a mis en cohérence l'offre proposée par les Destinations de loisirs, résultant de vagues successives d'acquisitions et a revu le pilotage de l'ensemble des parcs de loisirs. Antérieurement, les tests des valeurs recouvrables étaient fondés sur des regroupements d'UGT correspondant au niveau des sites opérationnels, de manière déconnectée des décisions d'exploitation prises par le Groupe.

Cette nouvelle estimation est d'application prospective. Toutefois, le Groupe a conduit des simulations au titre de l'exercice 2014 sur la base de l'ancienne méthode et a conclu à un impact non significatif sur le niveau de perte de valeurs des goodwill reconnu dans les comptes consolidés au 30 septembre 2014.

Hypothèses clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date de clôture du bilan et celle des produits et charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur des écarts d'acquisition (note 6.1.), des estimations des valeurs des entreprises associées et la reconnaissance des impôts différés actifs (note 6.12.).

● 1.1. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend l'écart d'acquisition (net de tout cumul de perte de valeur) identifié lors de l'acquisition.

Le Groupe présente sa quote-part de résultat net dans les entreprises associées sur une ligne distincte du compte de résultat, en dehors du résultat opérationnel. Le Groupe ne détient pas de co-entreprise.

Toutes les transactions et positions internes sont éliminées, en totalité pour les sociétés consolidées en intégration globale, à concurrence de la quote-part d'intérêt du Groupe pour les sociétés mises en équivalence.

La liste des sociétés consolidées figure en note 4.2.

● 1.2. Arrêté des comptes des sociétés consolidées

Les comptes consolidés couvrent une période de 12 mois, du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014 pour toutes les sociétés, à l'exception du Groupe Compagnie du Mont-Blanc consolidé par mise en équivalence sur la période du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2014.

● 1.3. Conversion des états financiers et des transactions exprimés en devises

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle de présentation (euro) en appliquant les méthodes suivantes :

- le bilan (y compris écart d'acquisition) est converti au cours de clôture ;
- l'état du résultat global est converti au cours moyen de la période ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres. Les écarts de change découlant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger et d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements sont imputés aux capitaux propres lors de la consolidation.

● 1.4. Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la direction générale du Groupe :

- **Domaines skiables** : cette activité concerne pour l'essentiel l'exploitation des remontées mécaniques.
- **Destinations de loisirs** : ce secteur recouvre l'exploitation de parcs d'attractions, de parcs animaliers, de parcs aquatiques et de sites touristiques. Il prend en compte le chiffre d'affaires relatif aux billets d'entrée, à la restauration, à l'activité des commerces et à l'hébergement.
- **Développement international** : ce secteur rassemble les opérations liées au développement de nouveaux sites ainsi que les activités de prestations de conseil à l'international (CDA Management, CDA Productions).
- **Holdings et supports** : les holdings et filiales de support opérationnelles sont également regroupées et comprennent CDA SA et CDA-DS, sa filiale financière CDA Financement, sa filiale de réassurance Loisirs-Ré ainsi que les filiales supports (INGELO, CDHA).

La cartographie des sociétés consolidées du Groupe, avec les regroupements par segments, est présentée en note 4.2.

● 1.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Le Groupe comptabilise à leur juste valeur à la date de prise de contrôle les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise.

Lorsque l'accord de regroupement d'entreprises prévoit un ajustement du prix d'achat dépendant d'événements futurs, le Groupe inclut le montant de cet ajustement dans le coût du regroupement d'entreprises à la date d'acquisition si cet ajustement est probable et peut être mesuré de manière fiable.

Au cas particulier des acquisitions de sociétés détentrices de contrats de concession, une analyse et une valorisation de la juste valeur de ces contrats sont effectuées en fonction du taux de rentabilité attendu sur la fin du contrat de concession.

L'écart de rentabilité positif ou négatif du contrat, par rapport à la moyenne du Groupe, est comptabilisé respectivement à l'actif (incorporel) ou au passif (provision). Il est amorti ou repris sur la durée restante du contrat.

L'écart d'acquisition représente l'excédent du coût de l'acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale/entreprise associée à la date d'acquisition.

Les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition d'une filiale sont comptabilisés sur la ligne « écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition d'une entreprise associée sont comptabilisés sous la rubrique « participations dans des entreprises associées ».

Le Groupe dispose d'un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises considéré. Toute modification du prix d'acquisition, effectuée en dehors du délai d'affectation, a pour contrepartie le résultat sans modification du coût d'acquisition ou de l'écart d'acquisition.

● 1.6. Chiffre d'affaires

Les ventes de billets (titres de transport de remontées mécaniques, entrées dans les parcs) sont comptabilisées au cours de la période durant laquelle les clients bénéficient des installations du Groupe Compagnie des Alpes.

Les billets pré-vendus et dont la consommation aura lieu sur l'exercice suivant ne sont comptabilisés en résultat qu'au moment de l'utilisation effective sur le site.

Les pré-ventes non consommées sont enregistrées en produits constatés d'avance.

Les prestations de services sont comptabilisées en résultat lorsque le service est rendu.

● 1.7. Excédent brut opérationnel

L'excédent brut opérationnel est l'agrégat d'exploitation de référence du Groupe permettant d'appréhender la performance opérationnelle de ses différentes activités.

Il comprend les revenus et charges directement liés à l'exploitation courante, avant prise en compte des coûts de détention des actifs (amortissements et dépréciations), des autres produits et charges opérationnels, du résultat financier et des impôts sur résultats.

● 1.8. Autres produits et charges opérationnels

Les éléments du résultat opérationnel non directement liés à l'exploitation courante (du fait de leur nature, de leur fréquence et/ou de leur importance relative) sont enregistrés en « autres produits et charges opérationnels ». Ils comprennent principalement :

- les résultats liés aux plus et moins-values de cession de participations,
- les coûts générés par l'arrêt temporaire d'un site,
- les coûts de restructuration,
- tout autre produit et charge aisément individualisable, ayant un caractère inhabituel et significatif et dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante.

● 1.9. Actifs non courants disponibles à la vente et activités abandonnées

Un actif est classé en « actif disponible à la vente » seulement si un plan de vente de l'actif a été engagé par la direction, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable,

Lors de la classification initiale comme détenus en vue de la vente :

- les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible

entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente ;

- les actifs amortissables ne sont plus amortis à partir de la date de classement en actifs destinés à être cédés.

S'agissant des activités abandonnées, leur résultat net et leur contribution aux flux de trésorerie sont présentés distinctement des résultats et des flux de trésorerie des activités poursuivies.

• 1.10. Calcul du résultat par action

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net disponible pour les actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat net disponible pour les actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, ajusté de l'effet de tous les instruments dilutifs.

• 1.11. Immobilisations incorporelles

Les actifs incorporels acquis figurent au bilan à leur coût amorti.

Lorsque le Groupe a valorisé des marques ou enseignes, après analyse, ces dernières ont été considérées à durée d'utilité indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel (cf. note 6.1).

Les actifs incorporels et autres droits d'utilisation d'actifs dont la pérennité est directement liée à l'existence d'un contrat de concession ou de bail sont amortis jusqu'à la date d'expiration des contrats. Il s'agit en particulier (cf. note 1.14) :

- des droits d'usage : droits incorporels représentatifs de l'exploitation des remontées mécaniques de ADS (Les Arcs/Peisey), SEVABEL (Les Menuires), SCV Domaines Skiabiles (Serre Chevalier), DSG (Flaine), STVI (Val d'Isère) et DAL (Les Deux Alpes).
- de la concession d'utilisation de l'échangeur autoroutier ouvrant l'accès au Parc Astérix à échéance 2086 (cf. note 1.13),
- et du droit d'utilisation de la marque « Futuroscope » à échéance 2026.

Les actifs incorporels et autres droits d'utilisation d'actifs sont amortis de façon linéaire, jusqu'à la date d'expiration des droits.

• 1.12. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût amorti. Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des

	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Aménagements	10 à 20 ans
Remontées mécaniques	15 à 30 ans
Travaux de piste	40 ans
Attractions	10 à 40 ans
Installations techniques (autres que les remontées mécaniques et les attractions)	5 à 40 ans
Autres immobilisations corporelles (y compris décors à thème et personnages du Musée Grévin)	3 à 10 ans

Les fourchettes constatées sur les durées d'amortissement résultent de la diversité des immobilisations concernées. Les durées minimales concernent les composants à remplacer plus rapidement (ex. décors sur les différents types d'attractions), les durées maximales s'appliquent aux infrastructures.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont revues et, le cas échéant, ajustées à chaque clôture.

• 1.13. Concessions

La Compagnie des Alpes est un acteur majeur du secteur des loisirs en Europe, notamment dans l'exploitation de domaines skiabiles. En France, l'exploitation des domaines skiabiles est organisée dans le cadre juridique de la Loi Montagne du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne. Ces domaines font pour l'essentiel l'objet de contrats de concession entre les filiales de CDA et les collectivités locales.

L'exploitant est titulaire d'un contrat conclu avec une commune ou un groupement de communes. Ces contrats définissent les relations entre le concédant et le concessionnaire sur l'ensemble des options d'exploitation du domaine (investissements, politiques commerciale et tarifaire, risques juridiques, etc.). À ce titre, il a la charge de réaliser, en cours de concession, les investissements nécessaires dans le but de maintenir les exploitations en bon état de fonctionnement et de mettre en œuvre sa politique commerciale et tarifaire. En contrepartie, le concessionnaire est autorisé à percevoir auprès des usagers, sur la base d'une grille tarifaire publique, le produit de la vente des titres de transport de remontées mécaniques.

immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Les immobilisations corporelles mises en service sont amorties linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité estimée comme suit :

Certaines sociétés du Groupe CDA (STGM, ADS, SAP, SCV et DSG) ont encore à leur charge des redevances d'affermage sur des remontées mécaniques apportées par les concédants. Cependant, ce régime tend à disparaître au profit de la concession. En effet, les exploitants remplacent à leurs frais les installations affermées devenues obsolètes ; ces nouvelles installations entrent dans le régime de la concession.

Le Groupe CDA a analysé les caractéristiques de ses contrats et la nature des services fournis et a conclu que ces contrats ne rentrent pas dans le champ de l'interprétation IFRIC 12 relative aux contrats de concession. En conséquence, le Groupe CDA comptabilise les actifs liés aux concessions de remontées mécaniques sur une ligne distincte du poste « immobilisations corporelles ». Ils sont décomposés et amortis selon les mêmes règles que les immobilisations corporelles détenues en propre.

Les biens mis en concession sont :

- les biens apportés par le concédant et qui doivent lui revenir en fin de concession,
- les biens apportés par le concessionnaire et qui devront être remis à la disposition du concédant en fin de concession (généralement contre une indemnisation du concessionnaire).

Les apports gratuits du concédant ainsi que les biens en affermage ne sont pas comptabilisés dans le bilan du Groupe.

Les travaux d'entretien périodiques relatifs à ces installations sont provisionnés au passif (provisions pour gros entretiens). Les autres biens de la société, non liés à la concession, et qui ne répondent pas à ces critères, sont classés en biens propres.

Conditions de retour aux concédants

À l'échéance des contrats de concession, il est prévu, en général, que les biens en concession acquis par le concessionnaire seront repris par le concédant contre une indemnité. Cette indemnité fait référence à différents modes d'évaluation définis par les contrats. Elle est, au minimum, égale à leur valeur nette comptable.

Principaux contrats de concession

► Concession accordées par les communes, communautés de communes et syndicats

Les principaux contrats de concession des sociétés intégrées du Groupe se résument comme suit :

– Société des Téléphériques de la Grande Motte (STGM) – Tignes :

Concession accordée par la commune de Tignes initialement pour la période du 5 septembre 1988 au 30 septembre 2016 (28 ans) et prolongée de 10 ans en 1998/1999 jusqu'au 31 mai 2026.

– Société d'Aménagement de la Station de La Plagne (SAP) – La Plagne :

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne (SIGP), initialement pour la période du 15 décembre 1987 au 10 juin 2017 (30 ans) et prolongée de 10 ans en 1998/1999 jusqu'au 10 juin 2027.

– ADS – Les Arcs-Peisey Vallandry :

Concession accordée par la commune de Bourg-Saint-Maurice pour la période du 1^{er} juin 1990 au 31 mai 2020 (30 ans) et prolongée de 10 ans en janvier 2014 jusqu'au 31 mai 2030.

Concession accordée par la commune de Villaroger pour la période du 1^{er} juin 1998 au 31 mai 2020,

Concession accordée par la commune de Peisey-Nancroix pour la période du 1^{er} janvier 1997 au 31 mai 2020.

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple (SIVOM) de Landry-Peisey-Nancroix pour la période du 18 octobre 1989 au 30 octobre 2019 (30 ans).

– Société d'Exploitation de la Vallée des Belleville (SEVABEL) – Les Menuires :

Concession pour l'exploitation du domaine skiable de Saint-Martin-de-Belleville,

accordée par la commune de Saint-Martin-de-Belleville initialement pour la période du 1^{er} décembre 1990 au 1^{er} octobre 2017 (27 ans) et prolongée le 16 mai 2001 de 4 ans jusqu'au 31 mai 2021,

Concession pour l'exploitation du domaine skiable des Menuires, accordée par le Syndicat Mixte pour l'Aménagement de Belleville (SYMAB) initialement pour la période du 1^{er} décembre 1990 au 1^{er} octobre 2017 (27 ans) et prolongée le 11 août 2000 de 4 ans jusqu'au 31 mai 2021.

– Méribel Alpina :

Concessions accordées respectivement par la commune des Allues pour la période du 18 décembre 1989 au 17 décembre 2019 (30 ans) et par celle de Brides-les-Bains pour la période du 30 juin 1992 au 17 décembre 2019 (27 ans).

– Domaine Skiable de Flaine (DSF) – Flaine / Grand Massif :

Concession accordée par le département de Haute-Savoie pour la période du 9 janvier 1989 au 8 janvier 2019 (30 ans) pour les investissements réalisés jusqu'au 28 avril 1999,

Concession pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes accordée par la commune de Magland pour la période du 4 juillet 2000 au 30 avril 2025 (25 ans),

Concession pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes accordées par la commune d'Arâches-la-Frasse sur la partie de son territoire concernant Flaine pour la période du 8 juillet 2004 au 30 avril 2029 (25 ans).

– Domaine Skiable du Giffre (DSG) – Samoëns – Sixt – Morillon / Grand Massif :

Affermage avec la commune de Morillon pour la période du 1^{er} décembre 1985 au 30 novembre 2015 (30 ans) pour les installations en service au 31 mai 2000,

Concession accordée pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes par la commune de Morillon pour la période du 8 juin 2000 au 30 avril 2025 (25 ans),

Concession accordée pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes par la commune de Samoëns pour la période du 1^{er} septembre 2000 au 30 avril 2030 (30 ans),

Affermage avec la commune de Sixt Fer à Cheval pour la période du 1^{er} octobre 1993

au 30 septembre 2011 (18 ans) pour les installations en service au 31 mai 2001, prorogé jusqu'en 2013 pour permettre l'exploitation pendant le processus de définition d'un nouveau régime juridique. En 2013, signature d'une prolongation d'affermage d'une durée de 5 ans. À l'issue de cette période, si la liaison Sixt-Flaine est mise en œuvre, possibilité de signature d'une convention de 40 ans. Sinon, au choix du concédant, résiliation de la convention ou création d'une convention de 12 ans.

– SCV Domaines Skiables – Serre Chevalier :

Concession accordée par la commune de Saint-Chaffrey pour la période du 1^{er} décembre 2004 au 30 août 2034 (30 ans) pour la gestion et l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et du domaine skiable.

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal de Gestion et d'Exploitation des Domaines d'hiver et d'été de Serre Chevalier 1400-1500 (SIGED) pour la période du 1^{er} novembre 1998 au 31 octobre 2018 (20 ans) pour l'exploitation du service des pistes et des remontées mécaniques,

Affermage accordé par la commune de Briançon pour la période du 1^{er} novembre 1998 au 31 octobre 2006 (8 ans) pour la gestion du domaine skiable du Prorel. A l'issue d'une procédure de délégation de service public, SCSD a été retenue en date du 15 décembre 2006 pour l'exploitation et la gestion du massif du Prorel jusqu'au 31 décembre 2034.

– Société des Téléphériques de Val d'Isère (STVI) – Val d'Isère :

Concession accordée en mai 1982 par la Commune de Val d'Isère initialement pour une période de 30 ans (échéance 2012), puis prorogée de 8 ans en 1991 (jusqu'en juillet 2020) et prorogée une nouvelle fois en 2014 pour une durée de 12 ans (échéance juillet 2032).

Concession accordée en septembre 1970 par la Commune de Bonneval s/Arc initialement pour une période de 30 ans, prorogée de 18 ans en 1994 jusqu'au 16 décembre 2019.

– Deux Alpes Loisirs (DAL) – Les Deux Alpes :

Diverses conventions de concession ont été signées avec la commune de Mont-de-Lans entre 1961 et 1984. La dernière convention,

datée du 21 juin 1993, accorde une concession de 30 ans à DAL (échéance 2023).

Concession accordée initialement le 8 février 1978 par la commune de Venosc. Une nouvelle convention, pour une durée de 30 ans, a été signée le 17 septembre 1994 (échéance 2024).

Après une convention initiale de 1974, la commune de Saint-Christophe-en-Oisans a accordé une nouvelle concession d'exploitation de 30 ans à dater du 21 septembre 1993 (échéance 2023).

Les contrats des sociétés mises en équivalence sont les suivants :

– Compagnie du Mont-Blanc (CMB) – Chamonix

Le Conseil d'administration de CMB, réuni le 13 novembre 2013, a autorisé son Président-Directeur général à signer le projet de contrat d'une durée de 40 ans constituant l'offre définitive de CMB en réponse à l'appel d'offres de la nouvelle Délégation de Service Public des domaines skiables de Chamonix. Le Conseil municipal s'est réuni le 4 décembre 2013 pour autoriser son maire à signer le contrat. Ce nouveau contrat prend effet à dater du 5 décembre 2013 pour se terminer le 4 décembre 2053.

Par ailleurs, la Délégation de Service Public de l'Aiguille du Midi a été prolongée de 10 ans, à échéance du 31 décembre 2028.

Pour l'exploitation du Tramway du Mont-Blanc et du Train du Montanvers, Concessions accordées par le département de Haute-Savoie respectivement en 1988 et en 1993 pour une durée de 30 ans jusqu'au 31 décembre 2018 et 31 décembre 2023.

Pour l'exploitation des Houches/Saint-Gervais (au travers de sa filiale LHSG, à 72,5%) pour une période de 30 ans du 1^{er} décembre 2011 au 30 novembre 2041.

– Société d'Exploitation des Remontées Mécaniques de Morzine Avoriaz (SERMA) – Morzine/Avoriaz :

La société exploite une concession accordée par la Commune de Morzine à échéance du 13 juin 2032 et une concession accordée par la Commune de Montriond à échéance du 30 juin 2022.

– Domaine Skiable de Valmorel (DSV) – Valmorel :

La société exploite une concession accordée par la Communauté de Commu-

nes de la Vallée d'Aigueblanche à échéance du 2 juin 2023.

– Domaine Skiable de La Rosière (DSR) – La Rosière :

La société exploite une concession accordée par la Commune de La Rosière à échéance du 11 décembre 2032.

En vertu de ces contrats, les sociétés d'exploitation supportent, selon les cas, soit une redevance de concession, soit une taxe communale et départementale dite « taxe Loi Montagne », soit les deux. Ces redevances et taxes sont assises sur le chiffre d'affaires remontées mécaniques et sont calculées selon un pourcentage propre à chaque contrat.

Par exception dans le Groupe CDA, les communes de Saint-Martin de Belleville, Val d'Isère et Tignes ont conservé le service des pistes pour lequel la SEVABEL, STVI et STGM versent une redevance spécifique.

Par ailleurs, au titre des différents contrats souscrits au sein du Groupe, les filiales de la CDA peuvent être amenées à prendre des accords sur des enveloppes d'investissements. Ces derniers sont variables et révisables notamment en durée, montant et nature, en fonction des contrats et des opportunités de mise en œuvre.

Compte tenu de certains contrats de baux souscrits par les Destinations de loisirs, ces accords d'enveloppes d'investissements peuvent concerner l'ensemble des filiales du Groupe.

› Concessions d'aménagement foncier

– ADS et la SAP détiennent des concessions d'aménagement foncier accordées respectivement par la commune de Bourg-Saint-Maurice et par le Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne ;

– la SEVABEL détient, par l'intermédiaire de sa filiale à 99,9%, SCIVABEL, la concession d'aménagement de la ZAC de Reberty aux Menuires ;

–DSF est par ailleurs propriétaire dans le Grand Massif, avec sa filiale à 99,99% la Société d'Aménagement Arve-Giffre (SAG), de terrains à Flaine. Ce foncier est géré dans le cadre d'une convention d'aménagement touristique accordée par le Syndicat Intercommunal de Flaine.

Les coûts d'aménagement prévisionnels sont comptabilisés au prorata des droits à construire vendus dès la signature de l'acte de vente.

› Concessions des Parcs de loisirs

– Concession pour l'échangeur autoroutier d'accès au Parc Astérix

Le Parc Astérix dispose depuis l'Autoroute A1 d'un échangeur privé donnant accès au Parc : cette concession a été accordée par la SANEF (société concessionnaire de l'Autoroute A1) pour une durée de 99 ans (de 1987 à 2086).

Ce droit d'utilisation est comptabilisé dans les immobilisations incorporelles de la société Grévin & Cie (cf. note 6.2) qui verse par ailleurs à la SANEF une redevance par véhicule et par passage. Cette redevance correspond au péage autoroutier non acquitté par les véhicules qui empruntent l'échangeur.

– Contrat de licence avec les Éditions Albert-René (Éditeur de la bande dessinée « Astérix »)

En 1986, un contrat de licence est signé avec les Éditions Albert-René pour la durée légale de protection des droits d'auteur, soit 70 ans après le décès du dernier auteur survivant.

Ce contrat garantit à Grévin & Cie les droits d'exploitation des personnages de la bande dessinée et de son univers à l'intérieur de parcs à thème, tant en France qu'à l'international.

Un avenant signé en mars 1996 fixe le taux de la redevance à 3% du chiffre d'affaires hors taxes du Parc Astérix avec un minimum forfaitaire de 1,7 M€.

• 1.14. Dépréciation d'actifs

Définition des Unités génératrices de trésorerie et allocation des actifs

La valeur recouvrable d'un actif représente sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou sa valeur d'utilité si celle-ci est supérieure. La valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès que des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur durable.

Elle est testée au moins une fois par an, lors de la clôture annuelle, pour les actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisition, aux marques et aux enseignes).

Les écarts d'acquisition et les principaux actifs corporels et incorporels étant liés à l'exploitation des sites, ils sont affectés aux groupes d'unités génératrices de trésorerie

(UGT) constituant des périmètres homogènes de sites intégrant les axes de développement stratégique du Groupe.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs testé est inférieure à sa valeur comptable.

Les dépréciations des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations relatives aux autres immobilisations corporelles et incorporelles sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a une évolution favorable de la valeur recouvrable de l'actif.

Les dépréciations des écarts d'acquisition sont présentées sur la ligne « Pertes de valeur » du compte de résultat classée après les éléments relatifs à l'exploitation.

Affectation des goodwill et des actifs d'exploitation aux unités génératrices de trésorerie (UGT)

Les UGT sont constituées des sites d'exploitation.

Pour les besoins des tests de valeur, les goodwill sont affectés au niveau des groupes d'UGT qui constituent des ensembles homogènes générant des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT. Dans le cadre d'une meilleure mise en cohérence de la mesure de la création de valeur des UGT avec le suivi de la performance, l'organisation interne et les orientations stratégiques du Groupe, les modalités de réalisation des tests de perte de valeur ont été modifiées au 30 septembre 2014. Cette évolution reflète en particulier la gestion d'une offre homogène sur le secteur des Parcs de loisirs à l'issue des opérations d'acquisitions successives initiées depuis 2002 et la gestion globale du développement de l'offre des Domaines skiables.

Ainsi, les UGT pour lesquelles le Groupe s'inscrit dans une logique de continuité d'exploitation et de détention ont été regroupées de la manière suivante :

- Portefeuille de Domaines skiables à maturité : regroupant l'ensemble des Domaines skiables pour lesquels les arbitrages en termes d'exploitation et d'investissements sont pris en commun au sein d'un organe de décision unique ;
- Portefeuille de Parcs de loisirs : regroupant l'ensemble des Parcs de loisirs pour lesquels les arbitrages en termes d'exploitation et d'investissements sont pris en commun au sein d'un organe de décision unique.

■ Les activités en développement étant des activités créées, elles ne portent pas de goodwill. Elles font l'objet de tests de perte de valeur individuels dès lors qu'un indice de perte de valeur durable est identifié (décrochage significatif et durable par rapport au plan d'affaires).

Modalités de détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable des groupes d'UGT définis ci-dessus correspond à la somme des valeurs d'utilité des UGT composant les groupes d'UGT, déterminée à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation des sites basés sur les plans à moyen terme à cinq ans approuvés par la Direction générale du Groupe et présentés au Comité de la stratégie et au Conseil d'administration avec prise en compte d'une valeur terminale basée sur une projection à l'infini des flux futurs normatifs générés par l'actif considéré.

Pour les UGT exploitées dans le cadre de contrats de concession (Domaines skiables) ou de contrats de location (Parcs de loisirs), le Groupe CDA gère ces contrats dans une optique de continuité d'exploitation (tant au niveau de la gestion du site qu'au niveau des investissements pour maintenir/ accroître son activité).

Le Groupe n'a jamais été confronté à une situation dans laquelle une société titulaire d'une concession (Domaines skiables) ou d'un contrat de location (Parcs de loisirs) a cessé l'exploitation en raison d'une échéance contractuelle. En conséquence, le Groupe mesure la valeur recouvrable des groupes d'UGT dans une optique de poursuite de ses activités de concessionnaire au-delà de la date de fin de concession, compte-tenu de prolongations déjà obtenues par le passé. La gestion quotidienne et la politique d'investissement s'inscrivent ainsi dans une logique de maintien ou d'accroissement de l'attractivité du parc ou du domaine considéré.

Dans le cas des UGT détenues en vue de la vente, la valeur recouvrable s'apprécie au niveau du périmètre destiné à être cédé, au regard de sa juste valeur diminuée des coûts de cession.

● 1.15. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

- Les actifs détenus jusqu'à échéance sont enregistrés au bilan à leur coût amorti. Ils sont principalement constitués des obligations, des dépôts à terme et des prêts à des sociétés non consolidées.

■ Les actifs financiers détenus à des fins de transaction (objectif de revente à court terme) et ceux désignés à leur juste valeur en contrepartie du résultat lors de leur comptabilisation initiale sont des actifs financiers à leur juste valeur. La contrepartie de la juste valeur est comptabilisée au résultat. Il s'agit essentiellement de placements à court terme ne satisfaisant pas aux critères d'équivalents de trésorerie (placements > 3 mois).

■ Les titres de participation non consolidés sont comptabilisés dans la rubrique des actifs financiers disponibles à la vente, généralement valorisés à leur prix de revient, compte tenu de leur nature de sociétés supports. Cependant, certaines participations peuvent être comptabilisées à leur juste valeur (par exemple des participations dans des restaurants valorisées à la quote-part de capitaux propres de la participation). Dans ce cas, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres jusqu'à ce que le titre soit cédé.

Le Groupe évalue à chaque clôture la valeur recouvrable des actifs financiers.

● 1.16. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation (prix de marché diminué des frais de vente encourus). Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

● 1.17. Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation sont comptabilisées à leur juste valeur. Une dépréciation est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de non recouvrement des montants dus. Le montant de la dépréciation est comptabilisé au résultat.

● 1.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les rubriques trésorerie et équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure ou égale à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable. Les découverts bancaires figurent au passif du bilan, dans la partie « dettes financières courantes ».

● 1.19. Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de

cession de ces titres sont imputés dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

• 1.20. Provisions

Provisions pour indemnités liées aux retraites

Les engagements du Groupe CDA en matière d'indemnités de départ à la retraite résultent des obligations légales et conventionnelles des pays d'appartenance des filiales du Groupe.

En France, les engagements des sociétés pour leurs salariés permanents et saisonniers donnent lieu, soit au versement d'une prime à une compagnie d'assurances, soit à la constitution d'une provision. Si la prime versée par une société ne couvre que partiellement ses engagements, une provision est constatée pour le complément.

Les engagements sont calculés pour tous les salariés du Groupe en France à l'exception des salariés saisonniers de l'activité « Destinations de loisirs » dont la rotation est extrêmement importante. Leur présence dans le Groupe au moment de leur départ à la retraite est considérée, de ce fait, comme peu probable.

Le montant de ces engagements est calculé sur la base des salaires actuels des salariés en chiffrant les indemnités qui seront versées aux salariés lors de leur départ à la retraite, compte tenu de l'ancienneté acquise à cette date.

Les gains et pertes résultant des changements d'hypothèses actuarielles, ainsi que les impacts du changement de la réglementation, sont imputés sur les capitaux propres.

Des compléments de retraite sont accordés à des cadres de certaines filiales, dont la valorisation est ajustée chaque année.

Dans les autres pays (Allemagne, Pays-Bas et Belgique) où le Groupe CDA opère, les salariés ne perçoivent de leur entreprise aucune indemnité lors de leur départ à la retraite. Aucune provision n'est donc constituée. En revanche, les sociétés cotisent chaque année à des systèmes de prévoyance (fonds de pension). Une vérification de l'absence d'obligation du Groupe vis à vis de ces contrats est effectuée chaque année.

Autres provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et

dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties affectées.

• 1.21. Emprunts

Les emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, nette des coûts de transactions encourus (frais et primes d'émission ou de remboursement déduits, ces retraitements étant pris en compte pour le calcul du taux d'intérêt effectif).

Les emprunts sont ultérieurement comptabilisés à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets des coûts de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

• 1.22. Instruments dérivés et opérations de couverture

L'utilisation par le Groupe d'instruments dérivés tels que des swaps de taux, des caps ou autres contrats à terme équivalents, a pour objectif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts.

Pour chacun des instruments de couverture de flux de trésorerie futurs (« cash flow hedge »), le passif financier couvert est enregistré au bilan au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont transférés dans le compte de résultat.

Lorsqu'un instrument dérivé ne satisfait pas aux critères de la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat.

• 1.23. Impôts et impôts différés

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

Impôts différés

Les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporaires imposables.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable (la probabilité d'imputation est mesurée à partir des données prévisionnelles disponibles).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

• 1.24. Paiement en actions

Le Groupe a mis en place des plans de rémunération dénoués en instruments de capitaux propres (options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options et d'actions gratuites est comptabilisée en charges de personnel. Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des options octroyées évaluée selon le modèle Binomial.

À chaque date de clôture, le Groupe réexamine le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. Le cas échéant, il comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations avec une contrepartie directe dans les capitaux propres.

■ 2. GESTION DU CAPITAL ET DES RISQUES

• 2.1. Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à assurer sur le long terme le financement de son activité et optimiser la valeur pour les actionnaires.

Ainsi, le Groupe suit la performance du ratio endettement net/capitaux propres.

Le Groupe inclut dans l'endettement net les prêts et emprunts portant intérêt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les capitaux propres incluent les actions préférentielles convertibles, la part du Groupe dans le capital, ainsi que sur les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement des dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

• 2.2. Gestion des risques

Risque de flux de trésorerie et risque de prix sur taux d'intérêt

Le Groupe ne détient pas d'actifs significatifs portants intérêts. Le risque de taux d'intérêt auquel le Groupe est exposé provient des emprunts à long terme et moyen terme. Suite à l'opération de refinancement partiel opérée en mai dernier, la dette du Groupe est répartie entre 70% de dette à taux fixe (emprunt obligataire) et 30% à taux variables.

S'agissant de sa dette à taux variables, le Groupe gère son risque de taux d'intérêt en recourant à des contrats de garantie de taux plafonnés (caps) et à des swaps de taux variable contre fixe (note 6.11).

L'exposition au risque de taux de la dette brute au 30 septembre 2014 ainsi que son évolution prévisionnelle en 2014/2015, compte tenu des couvertures en place au 30 septembre 2014 et de la prévision d'évolution de la dette, peut se résumer comme suit :

	30/09/2014	30/09/2015
Dette exposée	3 %	25 %
Dette non exposée	97 %	75 %

La dette non exposée comprend l'endettement à taux fixe et la part couverte de l'endettement à taux variable (au 30 septembre 2013, la dette exposée représentait 26% de la dette du Groupe).

Dans l'hypothèse d'une variation des taux de référence (Euribor 1 mois et 3 mois, Eonia) de plus ou moins 1% par rapport

aux taux de l'exercice clos le 30 septembre 2014, l'incidence des frais financiers sur l'ensemble de l'exercice 2013/2014, compte tenu du profil d'endettement de la Société aurait été le suivant :

	1 %	1 %
	-0,8 M€	+1,1 M€

Risque de change

Les activités internationales du Groupe sont principalement réalisées dans la zone euro (à l'exception des activités en République Tchèque et au Canada, non significatives au regard de l'actif immobilisé du Groupe). Les investissements dans les filiales étrangères sont réalisés dans la devise des pays concernés : la part du total de l'actif du bilan sensible aux variations de change est de 1,7%, exposée aux variations des devises locales par rapport à l'euro. Dans ce contexte, le Groupe estime aujourd'hui comme non significative son exposition au risque de change.

Le Groupe a mis en place en juillet 2014 une NDO (Non Deliverable Option) pour couvrir le risque de change sur la souscription de 2 400 MKRW de capital de Grévin Séoul prévue le 28 novembre 2014. Au 28 novembre 2014, le cours Euro/KRW étant plus favorable que le prix d'exercice de l'option, celle-ci n'a pas été exercée.

Pour les autres opérations hors zone Euro, le Groupe n'a pas recours à des opérations

de couverture de change. Cette position s'explique pour les raisons suivantes :

- les flux intra-Groupe en devises sont limités ;
- le produit des ventes est réalisé dans la même devise que celle des charges d'exploitation.

Risque de crédit

Le Groupe n'a pas de concentration importante de risque de crédit. L'essentiel de ses activités est réalisé auprès de clients finaux (activités B to C). Les ventes sont réglées en espèces, en chèques ou au moyen de cartes bancaires reconnues en amont de la consommation du service rendu.

Par ailleurs, il a mis en place des politiques lui permettant de s'assurer que les clients intermédiaires achetant ses produits ont un historique de risque de crédit approprié. Pour les instruments dérivés et les transactions se dénouant en trésorerie, les contreparties sont limitées à des institutions financières de grande qualité.

Risque de liquidité

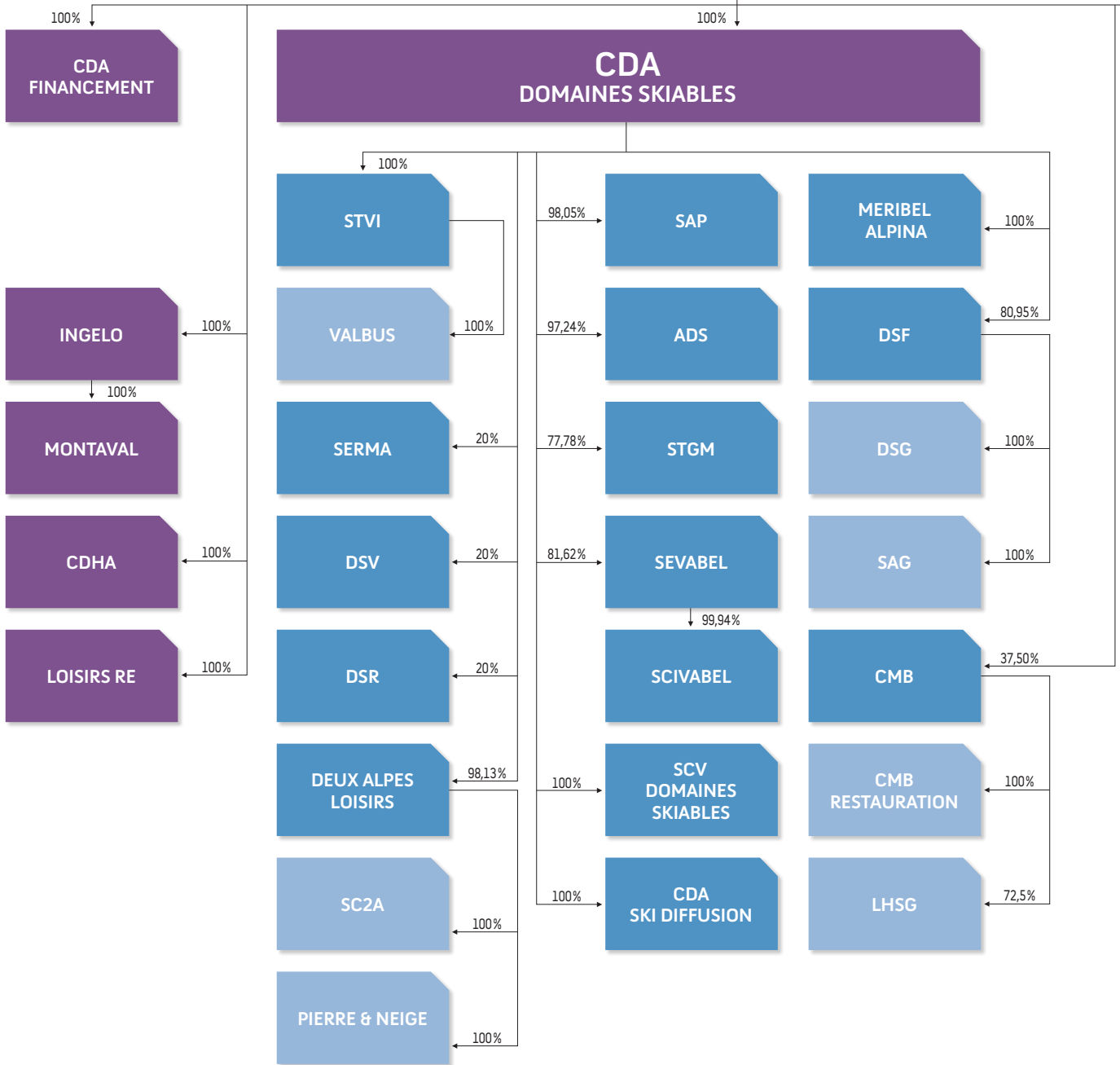
Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidités au-delà des besoins récurrents.

Dans le prolongement de l'opération réalisée en mai dernier de renouvellement de son crédit syndiqué, allongé sur la durée (2019 vs 2015) et augmenté en montant (260 M€ vs 250 M€), le Groupe a sensiblement renforcé la gestion de son risque de liquidité. En outre, l'émission de 100 M€ d'Euro PP à 10 ans constitue un apport financier important pour le Groupe assurant une couverture de son risque de liquidité optimisé. Au 30 septembre 2014, le Groupe dispose de près de 160,5 M€ de financements confirmés non tirés.

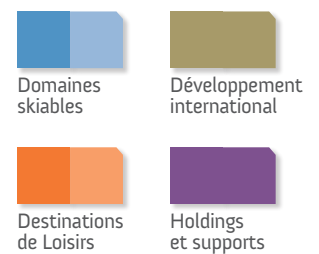
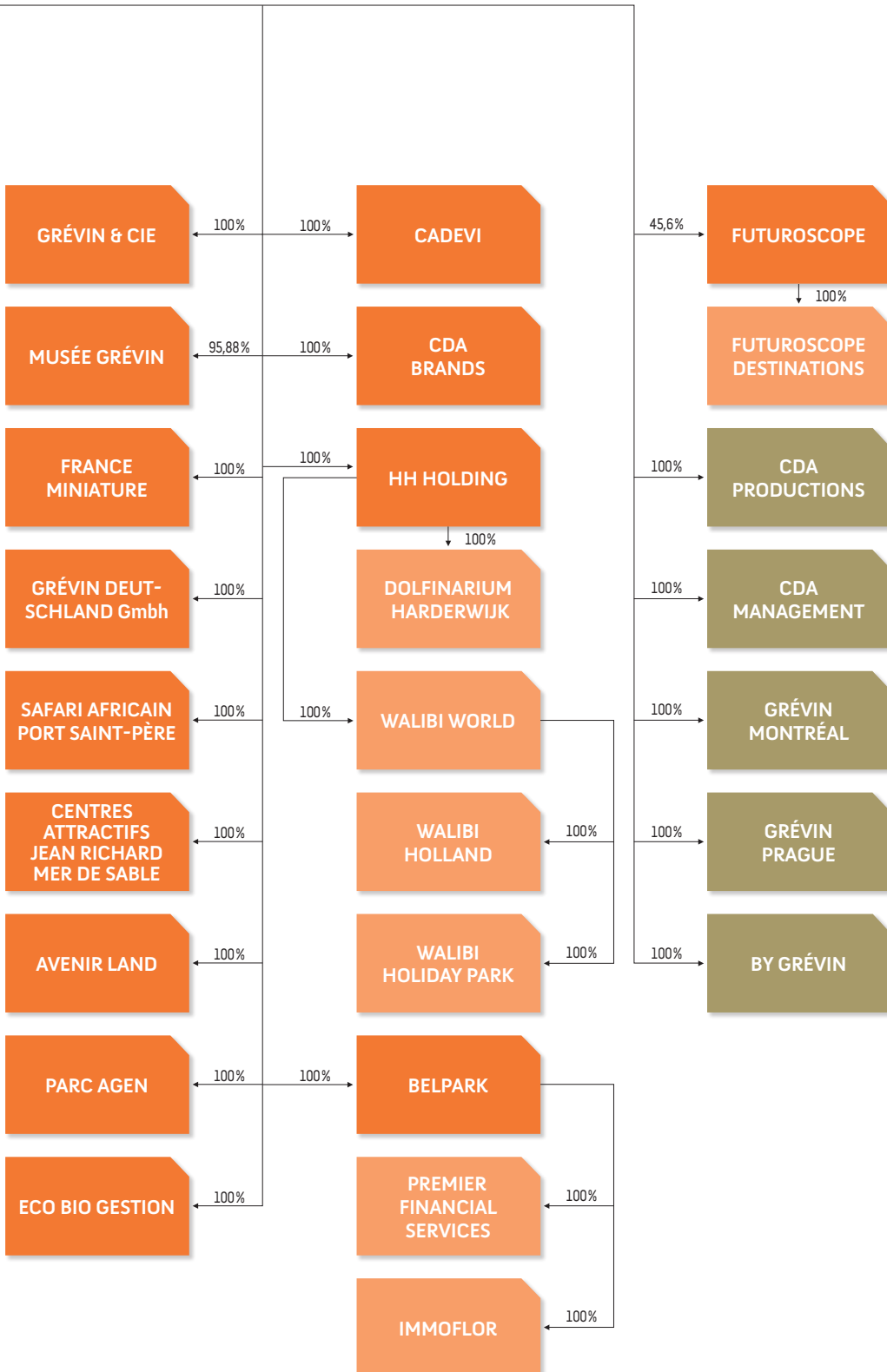
Une part significative des emprunts du Groupe est soumise à des covenants (cf. note 6.11). Une analyse du risque de liquidité est communiquée au Chapitre 1.5.1.

3. ORGANIGRAMME DU GROUPE COMPAGNIE DES ALPES AU 30 SEPTEMBRE 2014

COMPAGNIE



DES ALPES



■ 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

● 4.1. Variations de périmètre de l'exercice

■ Deux Alpes Invest : le Groupe a porté sa participation à 100% dans cette structure (après l'avoir renforcée de 60% à 81% en septembre 2013). Holding intermédiaire de

Deux Alpes Loisirs, le Groupe a procédé au cours de l'exercice à son absorption par CDA-DS. Dorénavant, CDA-DS détient directement la filiale citée ci-avant.

■ La raison sociale de la société anciennement SwissAlp a été modifiée en décembre 2013 pour être renommée « By Grévin », structure

juridique portant le développement de l'activité d'exploitation du site « Chaplin operated by Grévin » dont l'ouverture est prévue fin 2015.

■ En avril et mai 2014, CDA a dénoué ses participations dans Looping Holding et Ecoparcs.

● 4.2. Liste des sociétés consolidées selon méthode et secteur d'activité au 30/09/2014

Maison-mère : Compagnie des Alpes – 89, rue Escudier – 92100 Boulogne Billancourt

DOMAINES SKIABLES	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
STGM 73320 Tignes	IG	SA	77,79
ADS 73700 Bourg-Saint-Maurice	IG	SA	97,24
SAP 73210 Macôt-La-Plagne	IG	SA	98,05
SEVABEL 73440 St-Martin-de-Belleville	IG	SAS	81,62
SCIVABEL 73440 St-Martin-de-Belleville	IG	SCI	81,62
Méribel Alpina 73550 Méribel-les-Allues	IG	SAS	100
DSF 74300 Flaine	IG	SA	80,95
DSG 74440 Morillon	IG	SA	80,93
SAG 74300 Flaine	IG	SA	80,93
SCV Domaine Skiable 05330 St Chaffrey	IG	SA	100
STVI 73150 Val d'Isère	IG	SAS	100
VALBUS 73150 Val d'Isère	IG	SAS	100
SERMA 74110 Morzine	ME	SAS	20
DSV 73420 Valmorel	ME	SAS	20
DSR 73700 Montvalezan	ME	SAS	20
Groupe Cie du Mont-Blanc 74400 Chamonix	ME	SA	37,49
Deux Alpes Loisirs (DAL) 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,13
SC2A 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,13
Pierre et Neige 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,13
CDA SKI DIFFUSION 92100 Boulogne Billancourt	IG	SAS	100

DESTINATIONS DE LOISIRS	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
Grévin & Cie 60128 Plailly	IG	SA	100
Musée Grévin 75009 Paris	IG	SA	95,88
France Miniature 78990 Élancourt	IG	SAS	100
Safari Africain de Port Saint-Père 44710 Port Saint-Père	IG	SA	100
Centres Attractifs J. Richard La Mer de Sable 60950 Ermenonville	IG	SAS	100
Harderwijk Hellendoorn Holding Harderwijk - Pays Bas	IG	BV	100
Dolfinarium Harderwijk Harderwijk - Pays Bas	IG	BV	100
Grévin Deutschland Bestwig/Hochsauerland - Allemagne	IG	GmbH	100
Walibi World Biddinghuizen - Pays Bas	IG	BV	100
Walibi Holland Biddinghuizen - Pays Bas	IG	BV	100
Walibi Holiday Park Biddinghuizen - Pays Bas	IG	BV	100
Belpark BV 8902 leper - Belgique	IG	BV	100
ImmoFlor NV 8902 leper - Belgique	ME	NV	100
Premier Financial Services 8902 leper - Belgique	ME	BV	100
CDA Brands 92100 Boulogne Billancourt	ME	SAS	100
CADEVI 92100 Boulogne Billancourt	ME	SAS	100
Avenir Land 38630 Les Avenières	IG	SAS	100
Parc Agen 47310 Roquefort	IG	SAS	100
Parc Futuroscope 86130 Jaunay Clan	IG	SA	45,55
Futuroscope Destination 86130 Jaunay Clan	IG	SA	45,55

HOLDINGS & SUPPORTS	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
CDA Financement 92100 Boulogne Billancourt	IG	SNC	100
CDA-DS 92100 Boulogne Billancourt"	IG	SAS	100
Loisirs Ré L - 8070 Bertrange (GDL)	IG	SA	100
INGELO 73000 Chambéry	IG	SAS	100
MONTAVAL 73150 Val d'Isère	IG	SAS	100
CDHA 92100 Boulogne	IG	SAS	100

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
CDA Management 92100 Boulogne	IG	SAS	100
CDA Productions 92100 Boulogne Billancourt	IG	SAS	100
Grévin Montréal Montréal, QC, Canada	IG	Inc.	100
Musée Grévin Prague CZ - 110 00 Praha 1	IG	s.o.r.	100
BY GREVIN Genève - Suisse	IG	SA	100

(1) IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence

■ 5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

L'information synthétique destinée à l'analyse stratégique et à la prise de décision de la présidence et de la direction générale déléguée du Groupe (notion de principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8) est articulée autour des indicateurs suivants déclinés par secteur opérationnel :

- chiffre d'affaires,
- Excédent Brut Opérationnel et taux de marge sur EBO – l'EBO mesure la performance opérationnelle courante des secteurs (chiffre d'affaires – coûts directs, ces derniers

incluant les refacturations de prestations opérationnelles des sociétés de support et des holdings),

- investissements industriels et taux d'investissements industriels (investissements/CA).

● 5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des Domaines skiables est pour l'essentiel constitué des ventes de titres de transport de remontées mécaniques (plus de 95% du chiffre d'affaires du métier).

Le chiffre d'affaires des Destinations de loisirs est constitué, d'une part, des ventes de billets d'entrée (62% du chiffre d'affaires du métier)

et, d'autre part, des activités restauration, boutiques, services marchands et diverses activités annexes.

Le chiffre d'affaires du Développement à l'international est constitué pour l'essentiel de facturations de cires et de prestations de services au profit de filiales, de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de vente de billets d'entrée (Grévin Montréal et Grévin Prague).

La performance par zone géographique est présentée en distinguant les activités françaises des activités hors France basées sur la destination du chiffre d'affaires réalisé.

(en milliers d'euros)

Zone géographique	Domaines skiables	Destinations de loisirs	Développement international	Holdings et supports	30/09/2014	30/09/2013
France	388 577	203 535	0	553	592 665	588 824
Hors France	0	95 051	5 276	0	100 327	89 209
Total au 30/09/2014	388 577	298 586	5 276	553	692 992	
Total au 30/09/2013	393 627	280 932	2 379	1 095		678 033

• 5.2. Excédent Brut Opérationnel par secteur d'activité

La définition de l'EBO a été ajustée en 2014 afin que l'EBO des activités reflète strictement leur performance économique, avant prise en compte des prestations corporate

facturées par les sociétés holdings. De même, l'EBO des sociétés holdings et supports s'apprécie désormais avant prise en compte du chiffre d'affaires généré par les refacturations.

Au niveau global, ces ajustements sont sans incidence sur les résultats du Groupe.

L'incidence des ajustements effectués est présentée synthétiquement ci-après en reprenant la présentation « historique » en comparaison avec la « nouvelle présentation » de nos indicateurs d'activité par métier.

Présentation historique (en milliers d'euros)	Domaines skiables		Destinations de loisirs		Développement International		Holdings & Supports		Total	
	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13
Chiffre d'affaires	388 577	393 627	298 586	280 932	5 276	2 379	553	1 095	692 992	678 033
Excédent Brut Opérationnel	127 050	128 443	53 651	33 492	-2 617	-3 290	-9 240	-5 941	168 844	152 704
Marge opérationnelle (EBO/CA)	32,7%	32,6%	18,0%	11,9%	NS	NS	NS	NS	24,4%	22,5%

Nouvelle présentation (en milliers d'euros)	Domaines skiables		Destinations de loisirs		Développement International		Holdings & Supports		Total	
	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13
Chiffre d'affaires	388 577	393 627	298 586	280 932	5 276	2 379	553	1 095	692 992	678 033
Excédent Brut Opérationnel	134 984	136 391	59 793	40 474	-2 470	-3 147	-23 463	-21 014	168 844	152 704
Marge opérationnelle (EBO/CA)	34,7%	34,6%	20,0%	14,4%	NS	NS	NS	NS	24,4%	22,5%

Par ailleurs, ces indicateurs sont complétés par le niveau des investissements industriels, par secteur, et leur poids relatif par rapport au chiffre d'affaires.

(en milliers d'euros)	Domaines skiables		Destinations de loisirs		Développement International		Holdings & Supports		Total	
	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13	30/09/14	30/09/13
Investissements industriels nets	66 023	76 705	46 535	45 572	9 035	12 253	3 273	1 598	124 866	136 128
Taux d'investissement (Inv/CA)	17,0%	19,5%	15,6%	16,2%	NS	NS	NS	NS	18,0%	20,1%

Une analyse de ces composants figure dans l'analyse des performances consolidées (Chapitre 1§ 3.1.4).

• 5.3. Coût de l'endettement, autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Charges d'intérêts sur emprunts	-16 645	-14 531
Autres revenus et charges financières	-40	245
Produits de trésorerie et équivalent trésorerie	60	56
Coût de l'endettement net	-16 625	-14 230
Pertes sur opérations financières	-316	-191
Autres résultats financiers	-529	290
Dotations/Reprises provisions financières	110	-781
Autres produits et charges financiers	-735	-682

L'évolution du coût de l'endettement résulte, d'une part, de la prise en compte du solde des coûts liés à l'ancien crédit syndiqué (0,8 M€) et, d'autre part, de l'impact de la nouvelle structure de financement (nouvel emprunt de

100 M€ à taux fixe sécurisant notamment la liquidité du Groupe) combinée à une hausse du volume des besoins de financement moyens au cours de l'exercice.

• 5.4. Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose en :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Impôt exigible	-13 954	-15 260
Impôt différé	-2 710	1 458
Total	-16 664	-13 802

Le rapprochement entre le taux normal d'impôt en France et le taux effectif constaté est présenté ci-après (le taux effectif correspond au montant de l'impôt rapporté

au Résultat Net des sociétés intégrées, y compris résultat des activités abandonnées prises en compte dans l'intégration fiscale, avant l'impôt et avant prise en compte des

pertes de valeur sur écarts d'acquisition).

Le rapprochement entre la charge d'impôt et le résultat avant impôt se résume comme suit :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Résultat net avant impôt	46 547	14 075
Taux d'impôt en vigueur	33,33%	33,33%
Charge d'impôt théorique	15 516	4 692
Effet des :		
Ecarts sur les taux d'imposition par rapport au taux théorique	533	532
Charges non déductibles	302	7 952
Déficits reportables pour lesquels aucun impôt différé n' a été comptabilisé	1 466	1 861
Modification des taux d'impôts différés		
Résultat des entreprises associées comptabilisé net d'impôts	-1 153	-1 235
Total charge d'impôt	16 664	13 802

Sur l'exercice 2012/2013, les charges non déductibles prenaient en compte les incidences des pertes de valeur et la reprise d'impôts différés actifs antérieurement activés.

Les déficits reportables et amortissements réputés différés non comptabilisés (bases) au 30 septembre 2014 s'élèvent à environ 53 M€. Ils représentent, principalement, le solde des déficits non récupérables

des filiales néerlandaises (récupération des déficits limitée à 9 ans).

• 5.5. Quote-part dans le résultat des sociétés associées

Sociétés	Pays	Total bilan	Produits	Résultat	EBO	Quote part résultat de sociétés associées
2013						
Groupe Cie du Mont-Blanc	France	166,5	70,3	6,8	23,5	2,5
SERMA (Avoiaz)	France	55,2	35,9	7,3		1,5
DSV (Valmorel)	France	26,7	12,2	0,1	2,9	0,0
DSR (La Rosière)	France	17,1	9,2	1,2		0,2
Ecoparcs	France	2,9	0,2	-0,1	0,1	0
Groupe Looping Holding	France	45,7	31,1	-2	7,8	-0,5
Total						3,7
2014						
Groupe Cie du Mont-Blanc	France	180,2	70,0	5,2	21,8	1,9
SERMA (Avoiaz)	France	75,9	36,8	6,7	15,3	1,3
DSV (Valmorel)	France	25,2	12,1	0,0	3,2	0,0
DSR (La Rosière)	France	20,2	9,2	1,0	3,1	0,2
Total						3,5

Les participations dans Looping et Ecoparcs ont été cédées en avril et mai 2014.

• 5.6. Abandon d'activités

Sur l'exercice, les activités abandonnées prennent en compte le solde de l'activité d'EcoBioGestion (pour -0,6 M€ correspondant au contrat de location-gérance conclu auprès de la Société Ecoparcs et courant jusqu'au 19 octobre 2014). La prestation de

services a néanmoins totalement cessé depuis le 30 septembre 2014. Ce poste prend également en compte le désengagement définitif dans Looping Holding qui se traduit par une plus-value de 0,3 M€.

En 2013, elles prenaient notamment en compte les provisionnements des engage-

ments du Groupe vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre du nouveau projet de parc de loisirs en remplacement du Parc du Bioscope, activité principale de la société fermée en 2012.

• 5.7. Résultat Net (Part du Groupe) par action et Résultat Net dilué par action

Le Résultat Net Part du Groupe s'élève à 25 393 K€.

(en milliers d'euros)	2014	2013
Résultat Net Part du Groupe	25 393	1 893
Nombre d'actions en circulation	24 274 151	24 231 022
Résultat net par action Part du Groupe	1,05	0,08

(en milliers d'euros)		
Résultat Net Part du Groupe utilisé pour la détermination du résultat dilué par action (1)	25 393	1 893
Nombre d'actions en circulation	24 274 151	24 231 022
Ajustement pour effet dilutif des plans d'actions de performance	114 505	116 493
Résultat Net Part du Groupe dilué par action	1,04	0,08

(1) Conformément à la recommandation AMF, le résultat ne prend en compte aucun ajustement.

Les ajustements de dilution ne tiennent pas compte des plans d'option de souscription d'actions, compte tenu des conditions de marché actuelles.

■ 6. NOTE SUR LE BILAN

• 6.1. Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition n'ont pas évolué au cours de l'exercice 2013/2014.

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Au 30/09/2012	305 013	-1 663	303 350
Variations de périmètre			0
Écarts de conversion			0
Autres variations		-11 400	-11 400
Au 30/09/2013	305 013	-13 063	291 950
Variations de périmètre			0
Écarts de conversion			0
Autres variations			0
Au 30/09/2014	305 013	-13 063	291 950

Au 30 septembre 2014, les écarts d'acquisition nets se répartissent comme suit, par grands pôles d'activité du Groupe.

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Domaines skiables	132 155	132 155
Destinations de loisirs	159 795	159 795
Développement international		
Total	291 950	291 950

Modalités de réalisation des tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test de perte de valeur (cf note 1.14).

Les risques étant reflétés dans les flux de trésorerie de chaque activité, un taux d'actualisation unique a été déterminé pour les deux activités testées. Ce taux qui s'élève à 6,0% a été déterminé en s'appuyant sur les analyses d'experts externes.

Il est précisé qu'en N-1, la provision comptabilisée (qui concernait des Parcs de loisirs régionaux) avait été déterminée, dans le cadre des tests de sensibilité, avec un taux d'actualisation retenu à 6,3%.

Compte tenu d'une conjoncture économique difficile et des perspectives incertaines de sortie de crise en Europe, le Groupe a approfondi sa réflexion stratégique sur ses principaux sites. Les plans d'affaires 2015-2019, servant de base aux tests de dépréciation, en restant bâtis sur la base d'hypothèses réalistes déjà constatées dans le passé, intègrent les orientations nécessaires au retour d'une croissance rentable dans les Destinations de loisirs et au maintien des

marges dans les Domaines skiables :

- réduction des coûts,
- objectif prudent de chiffre d'affaires prenant en compte le contexte de crise,
- sélectivité accrue des investissements et priorité donnée aux dépenses d'attractivité dans les Destinations de loisirs.

Au-delà de la période de cinq ans du plan, la valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini avec un taux moyen de croissance de l'activité entre 1% et 2% (ce dernier étant ajusté en fonction des évolutions propres de chaque entité et de leur positionnement). Ce taux de croissance est estimé raisonnable pour le secteur des loisirs à moyen et long terme.

Résultats des tests de valeur réalisés

Dans un contexte économique difficile, le Groupe avait été amené, dès 2012, à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition de deux parcs de loisirs pour un montant global de 1,7 M€.

En 2013, en raison des difficultés rencontrées par certaines filiales, le Groupe avait à nouveau été amené à comptabiliser une dépréciation

supplémentaire des écarts d'acquisition de 11,4 M€ sur ses parcs régionaux.

En 2014, grâce aux mesures engagées au cours de l'exercice, les tests réalisés sur les deux secteurs d'activité (Domaines skiables et Destinations de loisirs) indiquent un net redressement des valorisations du Groupe. En conséquence, aucune nouvelle dépréciation n'est à constater.

➤ Sensibilité globale au WACC et au taux de croissance à l'infini :

Des tests de sensibilité sont effectués en faisant varier les hypothèses de base d'évolution des plans d'affaires (évolution du chiffre d'affaires) d'une part, ou du taux d'actualisation, d'autre part.

Il est rappelé que les tests de dépréciation sont désormais réalisés au niveau des secteurs d'activité afin de refléter la mesure de création de valeur, le suivi de la performance et le niveau de prise de décisions stratégiques au sein du Groupe. La réalisation des tests de perte de valeur selon les mêmes modalités que par le passé (i.e. au niveau des UGT constituant les secteurs) amène à des conclusions identiques.

➤ Sensibilité globale des tests au WACC et au taux de croissance

Domaines skiables (hors mises en équivalence)

Le tableau ci-dessous fait apparaître la différence positive entre les valeurs d'utilité et les valeurs testées (prix de revient consolidé pour 469 M€).

Taux de croissance LT	Taux d'actualisation		
	5,50%	6,00%	6,50%
1,2%	597,3	471,8	370,1
1,7%	735,2	578,9	455,5
2,2%	915,3	714,5	580,9

Les analyses de sensibilité présentées indiquent que la valeur recouvrable reste supérieure à la valeur comptable ;

l'appréhension globale de la division ne fait pas apparaître de risque de dépréciation.

Destinations de loisirs

Le tableau ci-dessous fait apparaître la différence positive entre les valeurs d'utilité et les valeurs testées (prix de revient consolidé pour 468 M€).

Taux de croissance LT	Taux d'actualisation		
	5,50%	6,00%	6,50%
1,5%	180,6	109,5	52,7
2,0%	260,9	170,9	101,0
2,5%	368,0	249,9	161,4

Sur l'ensemble du Groupe, les analyses de sensibilité présentées indiquent que la valeur recouvrable des 3 secteurs opérationnels et du regroupement « Holdings et supports »

reste supérieure aux fonds propres du Groupe. Ces valorisations sont confortées, en interne, par des tests complémentaires (y compris analyses de sensibilité) réalisés sur les critères

suivis en interne (à savoir les investissements et le taux de marge). Le résultat de ces tests complémentaires conforte l'absence de dépréciation au 30 septembre 2014.

• 6.2. Immobilisations incorporelles

Par nature, les actifs incorporels se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	30/09/2013	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises	Autres variations	30/09/2014
Valeurs brutes							
Droits d'usage	98 171	118	-66			286	98 509
Fonds commerciaux	9 114						9 114
Enseigne Musée Grévin	9 000						9 000
Marque Walibi	20 300						20 300
Concession échangeur Parc Astérix	6 273						6 273
Autres immobilisations incorporelles	33 955	4 519	-384			-142	37 948
Sous-Total des valeurs brutes	176 813	4 637	-450	0	0	144	181 144
Amortissements et dépréciations							
Droits d'usage	-53 389			-3 748	2	270	-56 865
Fonds commerciaux	-6 526			-270	2	-270	-7 064
Enseigne Musée Grévin							0
Marque Walibi	0						0
Concession échangeur Parc Astérix	-1 580			-212			-1 792
Autres immobilisations incorporelles	-31 711			-5 645	401	-90	-37 045
Sous-Total des amortissements et dépréciations	-93 206	0	0	-9 875	405	-90	-102 766
Valeurs nettes	83 607	4 637	-450	-9 875	405	54	78 378

Les investissements représentent, pour l'essentiel, les développements d'attractions du Futuroscope (pour environ 2 M€) et la mise en place de nouveaux logiciels informatiques (notamment le nouveau logiciel comptable du Groupe pour environ 1,5 M€).

La valeur recouvrable de l'enseigne Grévin et de la marque Walibi est testée annuellement dans le cadre des tests de dépréciation d'actif des goodwills, sur la base de la valeur d'utilité du segment Destinations de loisirs.

Les principes relatifs à l'amortissement des actifs incorporels sont détaillés en note 1.11.

• 6.3. Immobilisations corporelles (en propre et du domaine concédé)

Par nature, les actifs corporels se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	30/09/2013	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises	Autres	30/09/2014
Valeurs brutes							
Terrains et aménagements	44 149	1 467	-72			-2 475	43 069
Travaux de pistes	100 364	880	-93			3 161	104 312
Enneigement de culture	135 090	661	-400			3 941	139 292
Immeubles, bureaux, commerces, locaux	372 121	8 817	-2 634			14 311	392 615
Remontées mécaniques	718 174	5 589	-8 071			28 174	743 866
Engins de damage	38 766	7 637	-7 205			-249	38 949
Attractions	256 993	14 649	-778			1 256	272 120
Matériels et mobiliers	140 350	10 493	-548			9 961	160 256
Autres immobilisations corporelles	127 070	9 813	-2 346			95	134 632
Immobilisations corporelles en cours	36 707	60 584	166			-57 601	39 856
Avances et acomptes versés sur immobilisations	521	863				-838	546
Sous-Total des valeurs brutes	1 970 305	121 453	-21 981			-264	2 069 513
Amortissements							
Terrains et aménagements	-15 096			-1 237	2		-16 331
Travaux de pistes	-44 119			-3 743	41		-47 821
Enneigement de culture	-78 747			-7 938	398	-2	-86 289
Immeubles, bureaux, commerces, locaux	-232 340			-13 998	1 773	-5	-244 570
Remontées mécaniques	-400 429			-31 694	7 332		-424 791
Engins de damage	-24 138			-5 199	5 582	-241	-23 996
Attractions	-137 652			-17 674	-4 558	798	-159 086
Matériels et mobiliers	-94 154			-12 555	2 470	-1 219	-105 458
Autres immobilisations corporelles	-73 084			-6 351	7 736	520	-71 179
Sous-Total des amortissements	-1 099 759			-100 389	20 776	-149	-1 179 521
Valeurs nettes	870 546	121 453	-21 981	-100 389	20 776	-413	889 992
Valeurs brutes immobilisations en propre	854 132	66 926	-8 021			116	913 153
Amortissements immobilisations en propre	-511 627			-50 982	8 091	-142	-554 660
Valeurs nettes immobilisations en propre	342 505	66 926	-8 021	-50 982	8 091	-26	358 493
Valeurs brutes immobilisations domaine concédé	1 116 173	54 526	-13 960			-380	1 156 359
Amortissements immobilisations domaine concédé	-588 133			-49 406	12 685	-7	-624 861
Valeurs nettes immobilisations domaine concédé	528 040	54 526	-13 960	-49 406	12 685	-387	531 498
Valeurs nettes au 30/09/2014	870 545	121 452	-21 981	-100 388	20 776	-413	889 991

Les acquisitions d'immobilisations corporelles de la période s'analysent comme suit :

- pour les Domaines skiables (68 M€), il s'agit d'une part, de la fin des programmes d'investissement préalables à la saison 2013/2014 et, d'autre part, des premiers travaux relatifs à la saison prochaine. Ces investissements correspondent essentiellement à l'installation de nouvelles

remontées mécaniques (45 M€), de neige de culture (5 M€) et de pistes (11 M€ y compris engins de damage) ainsi que 7 M€ d'investissements divers (bâtiments, garages, matériels, etc.).

- pour les Destinations de loisirs (44 M€), ils se répartissent en investissements d'attractivité (pour 20 M€) et en investissements de maintien (remplacements et rénovations pour 20 M€) ainsi que 4 M€ d'investissements divers (bâtiments, matériel).

- pour le Développement international (9 M€), les investissements correspondent à la création du Musée Grévin de Prague (8 M€) et aux nouvelles cires à Paris et Montréal (1 M€).

- Enfin, la colonne « Autres » prend en compte les reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service et, par ailleurs, les mises au rebut (correspondant essentiellement aux remontées mécaniques démontées).

(en milliers d'euros)

Zone géographique	Domaines skiables	Destinations de loisirs	Développement international	Holdings et Supports	30/09/2014	30/09/2013
France	608 307	194 774	639	4 309	808 029	803 025
dont biens en concessions	531 498				531 498	528 040
Hors France		138 933	21 406		160 339	151 127
Total des immobilisations corporelles et incorporelles	608 307	333 707	22 045	4 309	968 368	954 152
Immobilisations incorporelles	Note 6.2	26 218	49 119	372	2 669	78 378
Immobilisations corporelles	Note 6.3	582 089	284 588	21 673	1 640	889 990
Total des immobilisations corporelles et incorporelles au bilan	608 307	333 707	22 045	4 309	968 368	954 152

• 6.4. Participations dans les entreprises associées

(en milliers d'euros)

	30/09/2014	30/09/2013	
Valeur des titres au début de la période	66 009	61 618	
Résultat de l'exercice	Note 6.6	3 459	3 705
Dividendes versés	-1 936	-1 568	
Variation de périmètre et divers	-1 566	2 254	
Valeur des titres à la fin de la période	65 966	66 009	

Sur l'exercice 2012/2013, les variations de périmètre correspondaient au renforcement de la participation de CDA dans CMB (de 33,5 % à 37,5 %).

Sur l'exercice 2013/2014, ce poste prend en compte les cessions des participations détenues dans Looping Holding et Ecoparc.

La société Compagnie du Mont-Blanc est cotée en Bourse. Cependant, le titre étant à très faible liquidité et très volatil, le cours de Bourse n'est pas représentatif de la valeur recouvrable des titres détenus par le Groupe. En effet, la valeur pour le Groupe est appréciée au regard de sa valeur d'utilité (délégation de service public de Chamonix

renouvelée jusqu'en 2053). A titre indicatif, l'écart entre la valeur boursière de CMB au 30 septembre 2014 et son prix de revient est de 4,5 M€.

• 6.5. Autres actifs financiers non courants

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Titres disponibles à la vente (participations non consolidées)	7 356	3 584
Prêts et créances rattachés à des participations	4 255	11 212
Dépôts et cautionnements	1 384	1 439
Autres actifs financiers	625	1 038
Valeurs brutes	6 264	13 689
Dépréciations	-14	-659
Actifs financiers non courants (net)	6 250	13 030
Total actifs financiers non courants	13 606	16 614

La diminution des prêts et créances rattachés à des participations résulte du remboursement, par Looping Holding, du prêt de 7 M€ qui lui avait été octroyé.

Le solde correspond, notamment, au financement des sociétés immobilières détenues par les Domaines skiables.

Les principaux titres non consolidés sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Pourcentage de détention 30/09/2014	Prix de revient au 30/09/2014	Capitaux propres yc résultat (dernier exercice clos)	Résultat dernier exercice clos
Skigloo	49%	980	2 000	-
Palais des Congrès	20%	217	1 085	-
SCI Altilac	25%	500	2 000	-
Serre Chevalier BAIL	100%	150	150	-
Plagne Rénov	15%	137	569	-99
SAGEST Tignes Développement	9,98%	75	1 400	-222
SAEM Funiflaine	25%	83	112	-57
2 Alpes Immobilier	100%	100	100	
Flaine Immobiliser	90%	145	430	14
Agence Immobilière de la vallée des Belleville	100%	938	415	61
Foncière Les Ecrins	10,83%	277		
Foncière Les Arcs	11,29%	147	675	31
Foncière La Plagne	21,02%	152	629	-28
Foncière Les Menuires	19,35%	141		
Divers		3 314		
Total		7 356		

Les participations ci-dessus concernent essentiellement des participations des Domaines skiables dans des agences immobilières et des services d'aménagement immobilier, qui sont non significatives au regard des comptes consolidés.

Ces participations sont, pour l'essentiel, détenues dans un objectif d'utilité (en support aux activités commerciales de nos métiers).

• 6.6. Stocks

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Valeurs brutes	5 394	5 900
Dépréciations		
Stocks fonciers	5 394	5 900
Valeurs brutes	363	363
Dépréciations	-313	-313
Emplacements de stationnement	50	50
Valeurs brutes	18 065	17 451
Dépréciations	-283	-330
Stocks de matières premières, fournitures et marchandises	17 782	17 121
Total	23 226	23 071

Les stocks fonciers concernent principalement les sociétés ADS (Les Arcs/Peisey Vallandry) et SAG (Flaine). Les sociétés viabilisent des terrains pour ensuite les commercialiser.

Les stocks de matières premières, fournitures et marchandises se rapportent à la fois à l'activité Domaines skiabiles (pièces détachées destinées aux remontées mécaniques), à l'activité Destinations de

loisirs (stocks boutiques, restauration et costumes) et à l'activité Développement International (production des cires en cours par CDA Productions pour les Grévin à l'international).

• 6.7. Créances clients

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Avances et acomptes	1 845	1 808
Créances clients	20 921	21 884
Créances sociales et fiscales	19 857	19 743
Autres créances d'exploitation	2 937	3 163
Dépréciations	-1 509	-1 537
Total	44 051	45 061

• 6.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
OPCVM	7 946	5 421
Placements à terme	4 001	5 566
Comptes à vue	35 165	22 707
Caisse	458	882
Total	47 570	34 576

• 6.9. Capitaux propres

Titres d'autocontrôle

Au 30 septembre 2014, les titres CDA détenus par le Groupe représentent 50 127 titres acquis à une valeur moyenne de 16,08 € (soit 807 K€).

Stock-options

Il existe 114 505 actions de performance (représentant 0,47% du capital) non encore définitivement attribuées au 30 septembre 2014. Il n'existe pas d'option d'achat d'action : toutes les options et attributions en circulation sont réglées par capitaux propres.

Les principales caractéristiques des plans de souscription d'options et d'attribution d'actions de performance au 30 septembre 2014 sont décrites ci-après :

Plan d'attribution d'actions de performance*	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 17
Date de l'Assemblée	28/02/07	19/03/09	18/03/10	18/03/10	15/03/12	15/03/12
Date de mise en œuvre	19/03/09	18/03/10	17/03/11	15/03/12	14/03/13	13/03/14
Nombre d'actions pouvant être souscrites à l'origine	48 828	50 552	53 500	58 593	61 900	56 955
Dont Dirigeants/Mandataires sociaux	6 222	0	0	0	0	
Nombre de bénéficiaires	119	109	132	142	143	165
Date d'acquisition des actions de performance	19/03/11	18/03/12	17/03/13	14/03/14	13/03/15	13/03/16
Nombre d'actions de performance définitivement acquises (**)	36 264	34 936	42 325	43 129	0	0
Options de souscription/actions de performance radiées ou annulées	12 564	15 616	11 175	15 464	4 200	150
Options de souscription/actions de performance restantes	0	0	0	0	57 700	56 805

(*) dont l'octroi est lié à des conditions économiques.

(**) délai de conservation de deux ans, après date d'acquisition des actions.

En cumul, l'évolution des attributions d'actions de performance se résume comme suit :

Attributions d'actions de performance	Nombre d'actions	
	30/09/2014	30/09/2013
Droits attribués en début de période	116 493	108 393
Droits attribués	56 955	61 900
Droits radiés	-15 814	-11 475
Droits exercés	-43 129	-42 325
Droits attribués en fin de période	114 505	116 493

Par ailleurs, 36 300 options de souscription d'actions Compagnie des Alpes (soit 0,15 % du capital) distribuées à certains cadres du personnel (29 bénéficiaires dans le cadre du plan n° 12), ne sont pas encore exercées au 30 septembre 2014.

Leur prix de souscription est de 22,32 €/action. Elles sont exerçables sur la période du 19 mars 2013 au 18 mars 2016.

La charge comptabilisée en résultat au titre des Plans d'options de souscription et

d'attribution d'actions de performance est de 523 K€ au 30 septembre 2014 (contre 534 K€ au 30 septembre 2013).

► Plan n° 17

Le Plan n° 17 a été mis en œuvre suite à la décision du Conseil d'administration du 15 mars 2012. Ce Plan porte sur 56 955 actions de performance et concerne 165 bénéficiaires. Une information détaillée portant sur les options de souscription d'actions et les actions de performance

figure au chapitre 2 du Document de référence afférent au gouvernement d'entreprise. Y sont décrites notamment les conditions de performance subordonnant l'acquisition définitive des actions de performance.

La juste valeur au 30 septembre 2014 des actions de performance du Plan n° 17 représente 14,39 € (contre 13,74 € sur l'exercice précédent pour le Plan n° 16).

Les principaux paramètres retenus pour le calcul de la charge du Plan mis en œuvre pendant l'exercice sont :

Taux de distribution du résultat	2,00%
Volatilité des cours de bourse	25,00%
Taux de placement sans risque sur actions de performance (durée 2 ans)	0,219%
Taux de turnover	5,00%

Sur la base des Plans précédents, le pourcentage de réalisation d'attributions d'actions de performance est limité. L'évaluation retient une hypothèse de réalisation à hauteur de 50 % pour les membres du Comité exécutif (hors

mandataires sociaux qui ne bénéficient pas d'attribution d'actions) et 75 % pour les autres bénéficiaires.

La méthode d'évaluation de la juste valeur retenue est le modèle binomial.

• 6.10. Provisions à caractère non courant et courant

Provisions à caractère non courant

Les provisions à caractère non courant sont constituées des éléments suivants :

	Résultat				30/09/2014
	30/09/2013	Dotations	Reprises	Autres	
Retraites	29 093	2 566	-366	3 853	35 146
Autres risques non courants	9 504	1 133	-4 621	1 060	7 076
Total	38 597	3 699	-4 987	4 913	42 222

Les provisions pour « Autres risques non courants » couvrent, notamment, des contentieux liés à l'acquisition de participations.

Elles intègrent notamment nos engagements vis-à-vis du réaménagement de l'ancien Parc du Bioscope (à hauteur de 2,5 M€) ainsi que les médailles du travail (pour 1 M€).

Les reprises de l'exercice tiennent compte d'une reprise de provision sur litiges de 2,7 M€ (dont les délais de recours sont arrivés à leur terme).

➤ Provisions pour indemnités de départ à la retraite

Les provisions pour indemnités de départ à la retraite du métier Domaines skiabiles

représentent l'essentiel du poste « retraites ».

Ces provisions sont calculées avec charges sociales, sur la base d'un âge de départ moyen estimé à 62 ans. Le taux d'actualisation utilisé est de 2,20% au 30 septembre 2014 contre 3,25% au 30 septembre 2013.

Les montants constatés au bilan sont déterminés de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Valeur actualisée des obligations financées	40 042	33 979
Juste valeur des actifs du régime	-4 896	-4 886
Passif inscrit au bilan	35 146	29 093

Le montant des provisions pour retraites représente les engagements du Groupe sur les droits acquis par les salariés, nets de provisions pour versements effectués à des fonds d'assurance.

Le tableau ci-après indique les montants comptabilisés au compte de résultat :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	2 279	1 792
Coût financier	1 075	932
Rendement des actifs du régime	-158	-172
Montant total inclus dans les charges liées aux avantages du personnel	3 196	2 552

Les variations de l'exercice au titre des régimes de retraite à prestations définies sont détaillées ci-après :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Coût des services rendus au cours de l'exercice	-2 279	-1 792
Coût financier	-1 075	-932
Rendement des actifs	395	124
Pertes/gains actuariels	-3 881	-387
Prestations servies	631	1 197
Autres	156	817
Total	-6 053	-973

Les charges de l'année intègrent :

- les droits pour une année supplémentaire d'ancienneté,
- les intérêts crédités,
- le rendement attendu des fonds d'assurance retraite,
- le provisionnement, si nécessaire, du fonds de pension.

Les pertes/gains actuariels de l'exercice résultent, principalement, de l'évolution du taux d'actualisation (2,20% au lieu de 3,25% au 30 septembre 2013).

Le taux de rendement attendu des actifs est identique au taux d'actualisation.

Provisions à caractère courant

Les provisions courantes couvrent les risques directement liés à l'exploitation des sites du Groupe.

La variation des provisions à caractère courant est constituée des éléments suivants :

	Résultat			Autres	30/09/2014
	30/09/2013	Dotations	Reprises		
Provisions pour gros entretien	7 666	2 019	-2 189		7 496
Litiges et contentieux	1 688	53	-4		1 737
Autres risques courants	6 801	1 613	-922	43	7 535
Provisions courantes	16 155	3 685	-3 115	43	16 768

Les provisions pour gros entretien concernent uniquement les Domaines skiabiles ; elles sont destinées à couvrir les travaux relatifs aux remontées mécaniques en affermage.

6.11. Dettes financières

Décomposition des dettes financières brutes

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2014			Au 30/09/2013		
	Non courantes	Courantes	Total	Non courantes	Courantes	Total
Emprunts obligataires	297 638		297 638	197 781		197 781
Emprunts auprès des établissements de crédit	106 885	7 756	114 641	105 855	7 351	113 206
Autres emprunts et dettes assimilées	114	652	766	59	1 141	1 200
Intérêts courus		10 846	10 846		9 486	9 486
Soldes créditeurs de banques et assimilés		27 940	27 940		122 956	122 956
Participation des salariés	2 878	758	3 636	2 957	785	3 742
Divers	30	16	46	30	14	44
Total	407 545	47 968	455 513	306 682	141 733	448 415

➤ Emprunts obligataires

Après l'emprunt émis en 2010 (à échéance octobre 2017) pour un montant de 200 M€ (au taux de 4,875%), CDA a émis, en mai 2014, un nouvel emprunt de 100 M€ d'une maturité de 10 ans, au taux de 3,504%, sur le marché de l'Euro PP.

➤ Crédit syndiqué

A cette même date, le Groupe a renouvelé par anticipation son précédent crédit

syndiqué de 250 M€ qui arrivait à échéance en 2015. Ce nouveau crédit renouvelable d'un montant maximum de 260 M€, à échéance 2019, peut être prorogé deux fois d'un an.

Les frais engagés lors de ces émissions sont déduits de la valeur de l'emprunt et amortis sur sa durée.

Suite à la souscription du nouvel emprunt obligataire, le Groupe a réduit d'autant son recours aux lignes de découverts bancaires.

En conséquence, le niveau d'endettement global est resté stable.

Par ailleurs, l'incidence de la juste valeur des instruments de couverture est comptabilisée au niveau des emprunts auprès des établissements de crédit (à hauteur de 1,1 M€, comme l'exercice précédent).

Les dettes financières se répartissent par échéance de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Échéance des dettes financières	Total	- d'un an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Au 30/09/2014	455,5	48,0	2,9	1,5	201,9	101,0	100,2
Au 30/09/2013	448,4	141,7	101,0	1,6	1,4	201,7	1,0

Structure de l'endettement

(en millions d'euros)

	Au 30/09/2014		Au 30/09/2013	
	Montant	%	Montant	%
Dettes à taux fixe	317,9	69,8%	209,7	46,8%
Dettes à taux variable	133,9	29,4%	234,9	52,4%
Participation et divers	3,7	0,8%	3,8	0,8%
Total	455,5	100,0%	448,4	100,0%

L'évolution de la structure de la dette du Groupe au 30 septembre 2014 intègre la nouvelle émission de 100 M€ réalisée en mai dernier.

Au 30 septembre 2014, la dette financière à taux variable est couverte à hauteur de 120 M€. Les instruments de couverture utilisés sont constitués de caps et de swaps à taux fixe :

Instruments de couverture

Le Groupe a négocié des contrats de couverture de taux (strictement adossés à la dette), au regard de ses engagements à taux variable.

- 2 caps représentant 55 M€ de dette couverte (l'un à 2,75 % à échéance 31/12/2014, l'autre à 1,25 % à échéance 2017),
- 2 swaps représentant 65 M€ de dette couverte (l'un à 1,90 % à échéance 2015, l'autre à 0,80 % à échéance 2018).

Informations sur les taux d'intérêt

(en millions d'euros)

	Au 30/09/2014		Au 30/09/2013	
	Montant	%	Montant	%
Taux fixe	317,9	4,81%	209,7	5,15%
Taux variable	133,9	2,78%	234,9	2,32%
Participations et divers	3,7	-	3,8	
Total	455,5	3,95%	448,4	3,74%

La légère hausse constatée sur le niveau de taux d'intérêt du Groupe traduit l'opération de refinancement réalisée en mai 2014 permettant à la CDA d'augmenter la durée de la dette de 3 à 7 ans et de figer des niveaux de taux fixes historiquement bas. Par ailleurs, le solde de la commission non amortie du précédent refinancement pèse de manière exceptionnelle sur cet exercice.

Informations sur les clauses d'exigibilité du crédit syndiqué

Le nouveau crédit syndiqué mis en place par le Groupe implique le respect du covenant financier suivant :

	Covenant	Ratio au 30/09/2014
Dettes nettes consolidées/EBO consolidé	< 3,50	2,42

La nouvelle opération s'est traduite par un allègement de la documentation des contraintes bancaires. Ce covenant est actualisé deux fois par an, au 31 mars et au 30 septembre.

Le montant de l'endettement financier autorisé soumis à ces clauses ressort à 270 M€ (dont 260 M€ pour la ligne revolving

du crédit syndiqué tirée à seulement 100 M€ au 30 septembre 2014).

Au 30 septembre 2014, ce ratio est respecté.

Une clause de propriété (« ownership ») prévoit que le crédit syndiqué devra être intégralement remboursé au cas où la Caisse des Dépôts cesse de détenir au moins 33,33 % du capital

et des droits de vote de la CDA ou si une ou plusieurs personnes agissant de concert, autres que la CDC, vient à acquérir au moins 33,33 % du capital et des droits de vote de la CDA, si après une période de 15 jours, l'emprunteur et l'Agent, agissant sur instructions de l'unanimité des prêteurs, ne sont pas parvenus à un accord sur les modifications à la convention de crédits à effectuer.

• 6.12. Impôts différés

Total des actifs d'impôts différés au bilan	8 358
Total des passifs d'impôts différés au bilan	-21 498
Solde net des actifs et passifs d'impôts différés	-13 140

(en milliers d'euros)	Reports déficitaires	Amortissements dérogatoires	Différences temporaires	Retraitements	Total Impôts différés
Situation nette au 30/09/2012	22 207	-23 024	10 991	-12 000	-1 826
Augmentations	4 158	-836	1 268	1 262	5 852
Diminutions	-11 181	127	-830	-403	-12 287
Divers	1 025		995	-4 488	-2 468
Situation nette au 30/09/2013	16 209	-23 733	12 424	-15 629	-10 729
Augmentations	92	-625	1 421	852	1 740
Diminutions	-3 845	335	-376	-264	-4 150
Situation nette au 30/09/2014	12 456	-24 023	13 469	-15 041	-13 139

■ Sur l'exercice, le Groupe a repris 3,8 M€ d'impôts différés actifs intégrant 1,8 M€ sur des filiales étrangères car les perspectives de récupération n'étaient pas certaines, ainsi que les reprises relatives aux résultats positifs

permettant d'absorber les déficits antérieurs. Usuellement, le délai de recouvrement des impôts différés actifs est de 5 à 10 ans.

■ Sur l'exercice précédent, les reprises étaient de 11 M€ dont 8 M€ de reprise sur des reports

déficitaires activés lors de l'acquisition d'une participation. Les retraitements de l'exercice précédent prenaient en compte des reclassements pour -2,1 M€ (entre dette d'impôts et impôts différés).

• 6.13. Dettes d'exploitation et autres dettes

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	44 883	47 307
Dettes fiscales et sociales	60 873	56 972
Autres dettes d'exploitation	14 761	14 016
Sous-Total « dettes d'exploitation »	120 517	118 295
Dettes sur immobilisations	28 165	29 775
Autres dettes diverses	15 798	17 030
Comptes de régularisation	19 937	16 142
Sous-Total « autres dettes »	63 900	62 947
Total	184 417	181 242

7. INFORMATIONS SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

7.1. Flux de trésorerie liés à l'exploitation

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Résultat Net Part du Groupe	25 393	1 893
Intérêts minoritaires	4 490	-1 620
Résultat net global	29 883	273
Dotations et reprises sur amortissements et provisions (hors actif circulant)	107 892	103 515
Provisions pour pertes de valeur	0	20 300
Plus ou moins values de cession	-979	587
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	-3 459	-3 705
Dividendes reçus (mises en équivalence et sociétés non consolidées)	1 936	1 637
Autres	1 286	3 502
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôts	136 559	126 109
Coût de l'endettement net	16 625	14 230
Charge d'impôts	16 558	13 753
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	169 742	154 092
Variation des créances et dettes sur opérations d'exploitation	2 656	3 120
Autres éléments de trésorerie	3 761	2 658
Impôt versé	-20 253	-22 810
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	155 906	137 060

Le détail des résultats des sociétés mises en équivalence est donné dans la note 5.5, le coût de l'endettement net est commenté en note 5.3.

7.2. Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Acquisition d'immobilisations incorporelles <i>Note 6.2</i>	4 636	6 055
Acquisition d'immobilisations corporelles <i>Note 6.3</i>	121 691	129 631
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	126 327	135 686
Variations dettes sur immobilisations et subventions	1 368	2 738
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles au tableau des flux de trésorerie	127 695	138 424
Prix de Vente immobilisations incorporelles		-44
Prix de Vente immobilisations corporelles	-3 110	-2 226
Créances sur cessions d'immobilisations	280	-26
Cession d'immobilisations au tableau des flux de trésorerie	-2 830	-2 296

Le détail des investissements de l'exercice est commenté dans les notes 6.2 et 6.3.

• 7.3. Variation des dettes financières

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Dettes financières au bilan de l'exercice précédent	448 415	397 773
Emprunts auprès des établissements de crédit (yc obligataire)	101 756	-4 102
Autres emprunts et dettes assimilées	-294	132
Autres	2	-65
Variation des dettes financières dans le tableau des flux de trésorerie	101 464	-4 035
Variation des soldes créditeurs de banque	-95 016	55 659
Divers	651	-982
Variation totale (toutes les dettes financières)	7 098	50 641
Dettes financières au bilan consolidé de l'exercice	455 513	448 415

• 7.4. Trésorerie nette

(en milliers d'euros)		30/09/2014	30/09/2013
Trésorerie à l'actif du bilan	<i>Note 6.8</i>	47 570	34 576
Soldes créditeurs de banques et assimilés	<i>Note 6.11</i>	-27 940	-122 956
Trésorerie nette dans le tableau des flux de trésorerie		19 630	-88 380

■ 8. AUTRES INFORMATIONS

• 8.1. Parties liées

Le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale et entreprises associées,
- l'actionnaire de référence de la société : la Caisse des dépôts,
- l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche.

• 8.1.1. Sociétés consolidées en intégration globale et entreprises associées

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées à la note 4.2.

Les transactions entre la société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes.

Les transactions entre la Société et ses filiales contrôlées sont éliminées en consolidation et ne sont donc pas détaillées dans le présent document.

Les produits d'exploitation de la SA CDA proviennent essentiellement des prestations de services réalisées pour ses filiales dans le cadre de conventions libres conclues à des conditions courantes. Le rôle de la SA Compagnie des Alpes au sein du Groupe est présenté au Chapitre 1§4.1.

Au 30 septembre 2014, l'encours de financement de CDA-Financement (filiale de la Compagnie des Alpes) auprès des sociétés contrôlées s'élève à 226,7 M€. L'encours de placement des sociétés contrôlées auprès de CDA-Financement s'élève pour sa part à 105,7 M€.

Entités associées

Les flux financiers entre la SA Compagnie des Alpes et les entités associées n'ont pas de caractère significatif.

• 8.1.2. Caisse des Dépôts et consignations (CDC)

Futuroscope : En janvier 2011 et sur la base des premiers accords intervenus en octobre 2010 sur la base d'une démarche partenariale souhaitée par l'ensemble des parties, la CDA est devenue l'actionnaire de référence du Futuroscope, aux côtés du Département de la

Vienne et de la CDC qui en est également actionnaire à la fois direct et indirect.

Ce partenariat, tel que décrit dans le Document de référence 2011 (page 176), a continué de produire ses effets au cours de l'exercice 2013/2014

Bioscope : en 2009, la société Eco Bio Gestion, détenue à 100% par la CDA, a conclu pour une durée de douze ans un contrat d'exploitation du Parc du Bioscope avec la SMVP, détenue à 100% par la Caisse des dépôts et consignations et titulaire de la délégation de service public afférente à ce parc. L'exploitation du Bioscope n'étant pas parvenue à atteindre l'équilibre économique et financier escompté et le Bioscope n'offrant pas de perspective visible de redressement, les partenaires se sont dès lors entendus pour procéder à une résiliation à l'amiable du dispositif contractuel entraînant un arrêt de l'exploitation du Bioscope fin 2012.

Cet accord a été accompagné d'un protocole de partenariat avec le groupe Caisse des dépôts ayant pour conséquence deux niveaux de contribution possibles pour CDA :

- l'un à hauteur d'1 M€ pour les frais d'études de reconversion du site et l'octroi de subventions de fonctionnement, pour lequel CDA s'est engagée à hauteur de 50 %.
- l'autre pour une enveloppe globale maximale de 3 M€ à titre de contribution sur d'éventuels projets d'études de réhabilitation du site, à laquelle CDA pourrait participer à hauteur de 2 M€ maximum.

A la date de clôture de l'exercice 2013/2014, ces engagements restaient provisionnés. Post-clôture, CDA a été appelé, à hauteur de 2,1 M€, en règlement partiel de sa participation dans ce partenariat.

Licence : La convention de licence d'utilisation des dénominations sociales « Caisse des dépôts et consignations » et « Groupe Caisse des Dépôts », autorisée au cours de l'exercice 2005, s'est poursuivie normalement.

La licence représente 0,2% du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice, pondéré par application du pourcentage de détention de la Caisse des dépôts dans le capital de la

Compagnie des Alpes au 1^{er} janvier de chaque exercice. La charge en résultant au titre de l'exercice est de 550 K€.

● 8.1.3. Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

Foncière Rénovation Montagne : en avril 2013, la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, le Crédit Agricole des Savoie et la CDA ont créé ensemble la Foncière Rénovation Montagne, société dédiée au financement de la rénovation de l'hébergement touristique en montagne.

Cette société foncière a pour vocation d'investir dans des foncières locales dont l'objet est d'acquérir des hébergements vieillissants, pour les rénover et les rendre à nouveau attractifs. Ces hébergements devront ensuite être remis sur le marché locatif dans une optique de vente à moyen terme sous gestion locative, afin de les maintenir dans le marché. Le but est de susciter un effet d'entraînement sur d'autres acteurs afin de créer une dynamique de

développement vertueuse pour l'économie de la montagne.

Le montant total de l'investissement pour la première phase s'élève à près de 72M€, financés à hauteur de 40% en fonds propres et 60% en dette bancaire.

Deux Alpes Loisirs (DAL) : les accords intervenus en décembre 2009 aux termes desquels la CDA, par l'intermédiaire de Compagnie des Alpes-Domains Skiabiles (CDA-DS), la CDC, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et la Banque Populaire des Alpes détiennent, via leur filiale commune Deux Alpes Invest, 97,17% de la société et du groupe Deux Alpes (exploitant du Domaine skiable des Deux Alpes) ont pris fin au cours de l'exercice 2013/2014.

En effet, fin octobre 2013, CDA-DS a racheté la participation de la CDC dans Deux Alpes Invest, après avoir racheté en septembre 2013 celles de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes et de la Banque Populaire des Alpes, portant à 100% la détention du Groupe CDA dans le groupe Deux Alpes Invest.

Rémunérations allouées aux membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

Les rémunérations globales allouées aux principaux dirigeants au titre de leurs fonctions dans le Groupe telles que visées par la norme IAS 24.16 sont les suivantes :

Exercice 2013/2014 (en milliers d'euros)

Conseil d'Administration (1)	126
Comité exécutif Groupe (10 personnes)	
Avantages à court terme	
Éléments de salaire	1 855
Autres avantages à court terme	1 313
Avantages postérieurs à l'emploi	579
Indemnités de fin de contrat*	2 934
Paiement fondé sur des actions	86

(*) établi sur la base des maxima théoriques.

(1) hormis les jetons de présence, aucune rémunération ou avantage de toute nature n'a été alloué aux membres du Conseil d'Administration par la Compagnie des Alpes et par les sociétés visées à l'article L. 233-6 du Code de Commerce.

● 8.2. Effectifs

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Effectif moyen		
France	3 999	3 901
Hors France	924	962
Total de l'effectif moyen	4 923	4 863

Au 30 septembre 2014, l'effectif se répartit de la manière suivante :

- Domaines skiables : 42%
- Destinations de loisirs : 54%
- Développement international : 1%
- Holdings et supports : 3%

• 8.3. Engagements hors bilan

Locations simples et affermages

Les engagements du Groupe CDA en matière de loyers représentent, au 30 septembre 2014, les montants suivants :

(en milliers d'euros)	Total	< 1 ans	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Locations simples	130 440	9 736	33 048	87 655
Affermages	11 241	1 639	8 197	1 405
Total	141 681	11 375	41 245	89 060

Autres engagements

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Avals et cautions	2 589	4 542
Autres	21 452	18 227
Engagements donnés	24 041	22 769
Garanties de passif reçues	15 700	15 700
Cautions reçues	6 142	7 459
Engagements reçus	21 842	23 159

Les engagements donnés prennent en compte :

- Les engagements immobiliers du groupe Deux Alpes Loisirs : sa filiale SC2A (ex-Deux Alpes Voyages) s'est portée garante pour les loyers concernant les baux en cours à hauteur de 7,0 M€ et Deux Alpes Loisirs a donné un engagement de 3,4 M€ pour le rachat des appartements.
- Dans le cadre de la mise en place de sociétés foncières pour dynamiser la rénovation du parc immobilier de nos stations, les sociétés de remontées mécaniques garantissent aux investisseurs un niveau de loyer durant la période de rénovation, puis de remise sur le marché.

Au 30 septembre 2014, ces engagements sont limités (11 M€) au regard du nombre de transactions réalisées actuellement.

- Suite à la cession de Looping Holding, les garanties liées (5,8 M€ au 30 septembre 2013) sont devenues caduques.

Les engagements reçus correspondent à :

- Lors de l'acquisition du Futuroscope (en janvier 2011), les vendeurs ont accordé une garantie de passif au profit de la Compagnie des Alpes (à hauteur de 15,7 M€) pour les préjudices qui pourraient intervenir postérieurement à la transaction. Ces garanties demeurent en vigueur jusqu'à l'expiration des délais légaux et réglementaires correspondants.
- Les cautions reçues proviennent essentiellement des garanties données à ADS sur des opérations foncières.

1.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 30 septembre 2014

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers – 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars

61, rue Henri – Renault 92400 Courbevoie

Aux actionnaires,
COMPAGNIE DES ALPES – 89, rue Escudier – 92772 BOULOGNE BILLANCOURT

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Compagnie des Alpes, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Estimations comptables

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 1.14 aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 1.14 et 6.1 ainsi que la note intitulée Changement d'estimation dans la partie 1 Principes et méthodes comptables donnent une information appropriée sur ces éléments.

Principes comptables

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés que la note 1.13 aux comptes consolidés donne une information appropriée sur le traitement comptable retenu pour les contrats de concession et d'affermage.

Par ailleurs, votre société a procédé à un changement dans la définition de ses agrégats par secteur d'activité, qui est décrit dans la note 5.2. Nous avons examiné les modalités de détermination des reclassements effectués et vérifié que la note 5.2 donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, 26 janvier 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Catherine Pariset

Mazars
Guillaume Potel

2. COMPTES SOCIAUX

2.1. ÉTATS FINANCIERS

• Bilan social, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie au 30 septembre 2014

BILAN ACTIF (en milliers d'euros)	30/09/2014			30/09/2013
	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	8 127	5 520	2 607	2 180
Immobilisations corporelles	3 882	3 100	782	854
Immobilisations financières	929 475	76 762	852 713	832 055
Actif immobilisé	941 484	85 382	856 102	835 089
Stocks	0	0	0	0
Créances d'exploitation	10 152	0	10 152	7 096
Trésorerie	12 418	0	12 418	2
Actif circulant	22 570	0	22 570	7 098
Charges constatées d'avance et primes/oblig.	2 744	0	2 744	2 742
Total Actif	966 798	85 382	881 416	844 929

BILAN PASSIF (en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Capital social	185 031	184 702
Prime d'émission & boni de fusion	263 018	263 018
Réserve légale	14 897	14 897
Autres réserves	2 587	2 915
Report à nouveau	75 024	80 337
Résultat de l'exercice	2 715	-5 312
Provisions réglementées	0	218
Capitaux propres	543 272	540 775
Provisions pour risques et charges	3 654	7 954
Provisions pour risques et charges	3 654	7 954
Dettes financières	311 461	280 516
Dettes d'exploitation	22 805	15 475
Autres dettes et comptes de régularisation	224	209
Dettes	334 490	296 200
Total Passif	881 416	844 929

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)

	30/09/2014	30/09/2013
Chiffre d'affaires	27 739	31 746
Autres produits et transfert de charges	3	4
Reprises de provisions	65	323
Produits d'exploitation	27 807	32 073
Achats et charges externes	13 000	15 442
Impôts et taxes	1 246	1 308
Salaires et charges sociales	21 988	18 906
Dotations aux amortissements	1 524	1 463
Dotations aux provisions	0	320
Autres charges	98	140
Charges d'exploitation	37 856	37 579
Résultat d'Exploitation	-10 049	-5 506
Résultat financier	5 116	-5 862
Résultat courant avant impôt	-4 933	-11 368
Résultat exceptionnel	-82	-1 917
Impôt sur les sociétés	7 730	7 973
Résultat net de l'exercice	2 715	-5 312

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)

	30/09/2014	30/09/2013
Résultat net	2 715	-5 312
Dotations et reprises sur amortissements et provisions (yc dépréciations)	10 115	24 317
Plus et moins values de cession	519	-85
Capacité d'autofinancement	13 349	18 920
Variation du BFR	3 523	-2 755
Retraitement des charges financières et abandons de créance	12 691	11 816
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	29 563	27 981
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-1 878	-3 076
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0	28
Acquisitions d'immobilisations financières	-46 360	-22 320
Cessions et remboursements d'immobilisations financières	11 714	2 262
Flux de trésorerie liés aux investissements	-36 524	-23 106
Souscription d'emprunts et avances d'associés	100 242	15 000
Remboursement d'emprunts et d'avances d'associés	-51 697	-3 135
Variation des découverts	-17 347	11 420
Décaissement des charges financières et abandon de créances	-12 588	-11 268
Variations des créances et dettes diverses	767	15
Dividendes attribués aux actionnaires	0	-16 910
Flux de trésorerie liés aux financements	19 377	-4 878
Variation de trésorerie	12 416	-3
Trésorerie à l'ouverture	2	5
Trésorerie à la clôture	12 418	2
Variation de la trésorerie	12 416	-3

2.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE DES ALPES AU 30 SEPTEMBRE 2014

L'annexe aux comptes sociaux de la SA Compagnie des Alpes pour l'exercice de 12 mois clos au 30 septembre 2014 comporte les éléments d'information complémentaires au bilan dont le total s'établit à 881.416 K€, et au compte de résultat dont le bénéfice ressort à 2715 K€.

■ 1. PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS SURVENUS AU COURS DE L'EXERCICE

En mai 2014, CDA a renforcé ses lignes de financement en émettant un emprunt Euro PP de 100 M€ à échéance du 7 mai 2024 au taux fixe de 3,504%.

Parallèlement, au travers de CDA Financement, le Groupe a renégocié par anticipation son précédent crédit syndiqué. Le nouveau contrat porte sur 260 M€ à échéance 2019 (pouvant être prorogé deux fois d'une année).

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi ses arbitrages d'actifs en cédant sa participation dans Looping Holding (concomitamment, cette dernière a remboursé le crédit vendeur accordé par le Groupe en 2012) et dans la société Ecoparcs.

■ 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont présentés conformément aux principes comptables généralement admis en France et tiennent compte du règlement CRC 99-03 du 29 avril

1999 relatif à la réécriture du Plan Comptable Général, ainsi que des règlements publiés postérieurement à cette date et modifiant ou complétant le CRC 99-03.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

● 2.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis linéairement, en général, sur une durée de 1 à 3 ans.

● 2.2. Immobilisations corporelles

Les amortissements sont calculés en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les durées d'utilisation sont les suivantes :

- Installations générales : 10 ans
- Matériel (transport, bureau et informatique) : 3 à 5 ans
- Mobilier de bureau : 5 à 10 ans

2.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits à leur valeur d'acquisition.

Les coûts d'acquisition des titres de participations inclus dans le prix de revient des titres font l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur cinq ans.

Des dépréciations peuvent être constatées lorsque la valorisation (basée sur des évaluations multi-critères) est inférieure au prix de revient.

Les prêts, dépôts et autres créances immobilisées sont évalués à leur valeur nominale, diminuée le cas échéant d'une dépréciation en fonction de la recouvrabilité de ces sommes.

● 2.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

● 2.5. Indemnités de retraite

Les engagements de la Compagnie des Alpes en matière d'indemnités de départ à la retraite sont valorisés et inscrits en hors bilan. Le mode de calcul est conforme aux dispositions collectives de la société entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2009.

L'évaluation de l'engagement s'effectue sur la base des salaires actuels (fixes et variables) en chiffrant les indemnités qui seront versées aux salariés lors de leur départ en retraite, compte tenu de l'ancienneté acquise à cette date. Considérée comme la plus probable, l'hypothèse d'un départ à 62 ans, à l'initiative du salarié, a été retenue. L'indemnité reflète différents coefficients et hypothèses (probabilité de survie, évolution de la base de calcul de l'indemnité, inflation...). Le taux d'actualisation est basé sur l'évolution de l'IBOXX à 10 ans au taux de 2,20 par an pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

■ 3. NOTES DU BILAN

● 3.1. Immobilisations corporelles et incorporelles

Les postes d'immobilisations corporelles et incorporelles ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2013	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2014
Immobilisations incorporelles	6 576	1 551	0	8 127
Amortissements s/incorporels	-4 396	-1 124	0	-5 520
Total net	2 180	427	0	2 607

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2013	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2014
Immobilisations corporelles	3 555	327	0	3 882
Amortissements s/corporels	-2 701	-399	0	-3 100
Total net	854	-72	0	782

Les investissements correspondent, pour l'essentiel, aux développements informatiques portés par CDA (notamment, logiciel

de billetterie des Parcs de loisirs et déploiement du nouveau logiciel financier sur l'ensemble du Groupe).

• 3.2. Immobilisations financières

L'évolution du poste immobilisations financières se synthétise comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2013	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2014
Titres de participation	884 736	22 440	-1 906	905 270
Titres de participation non consolidés	933	676	0	1 609
Créances rattachées (et ICNE)	8 163	20 810	-7 523	21 450
Dividendes à recevoir	767	0	-767	0
Dépôts et cautionnements	284	6	0	290
Actions auto-détenues	443	2 449	-2 085	807
Encours de trésorerie sur contrat de liquidité	380	0	-331	49
Total brut	895 706	46 381	-12 612	929 475
Dépréciation des titres de participation	-63 105	-16 835	3 192	-76 748
Dépréciation des créances rattachées	-545	0	545	0
Dépréciation des actions auto-détenues	-1	-14	1	-14
Total net	832 055	29 532	-8 874	852 713

L'augmentation des titres de participation résulte :

- du renforcement des capitaux propres de certaines filiales (pour 11 M€),
- du financement du développement des sites « Grévin » à l'international (pour 11 M€, correspondant au site de Prague pour l'essentiel),
- de divers investissements de partenariats dans une moindre mesure.

Les variations de créances rattachées intègrent, d'une part, le placement d'une partie de l'emprunt Euro PP auprès de CDA Financement (pour 20 M€) et, d'autre part, le remboursement des avances consenties à Looping Holding et Ecoparcs au moment de la cession (pour respectivement 4,8 M€ et 0,5 M€) ainsi que l'avance à Grévin Prague (de 2 M€) effectuée dans l'attente de sa recapitalisation.

Tableau liste des filiales et participations (en milliers d'euros)

	Forme juridique	Date du dernier exercice clos	Quote-part du capital détenue au 30/09/2014 (directe et indirecte)	Capital (a)
FILIALES (50% AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
Cl2S - n° SIREN 443 140 694 – 92 100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	90
BY GREVIN © – GENÈVE (SUISSE)	SA	30/09/2014	100,00%	166
CDA-DS – n° SIREN 477 855 787 – 92 100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	298 531
GRÉVIN & CIE – n° SIREN 334 240 033 – 60 128 PLAILLY	SA	30/09/2014	100,00%	52 913
CDA FINANCEMENT – n° SIREN 482 940 616 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SNC	30/09/2014	99,00%	1 010
CENTRES ATTRACTIFS JEAN RICHARD – n° SIREN 775 670 706 60950 ERMENONVILLE	SAS	30/09/2014	100,00%	3 450
CDA PRODUCTIONS – n° SIREN 421 155 458 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	664
MUSÉE GRÉVIN – n° SIREN 552 067 811 – 75009 PARIS	SA	30/09/2014	95,88%	4 603
FRANCE MINIATURE – n° SIREN 348 677 196 – 78990 ÉLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	1 809
HARDERWIJK HELLENDORRN HOLDING – NL 3840 - HARDERWIJK - PAYS BAS	BV	30/09/2014	100,00%	252
GRÉVIN DEUTSCHLAND – D 59909 BESTWIG/HOCHSAUERLAND - Allemagne	GMBH	30/09/2014	100,00%	2 601
SAFARI AFRICAÏN DE PORT ST PÈRE (PLANÈTE SAUVAGE) n° SIREN 382 269 330 – 44710 PORT SAINT PÈRE	SA	30/09/2014	100,00%	3 566
ECOBIOGESTION – n° SIREN 488 918 970 – 68190 UNGERSHEIM	SAS	30/09/2014	100,00%	300
BELPARK – B 8902 IEPER – Belgique	BV	30/09/2014	100,00%	97 164
SOCIÉTÉ DU PARC DU FUTUROSCOPE – n° SIREN 444 030 902 86130 JAUNAY CLAN	SA	30/09/2014	45,55%	6 504
CDA BRANDS – n° SIREN 383 926 532 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	713
AVENIR LAND – n° SIREN 311 285 068 – 38630 LES AVENIÈRES	SAS	30/09/2014	100,00%	915
PARC AGEN – n° SIREN 382 444 545 – 47310 ROQUEFORT	SAS	30/09/2014	100,00%	229
CDA MANAGEMENT – n° SIREN 500 244 140 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	331
CADEVI – N° SIREN 484 066 949 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	500
LOISIRS RE – L 8070 BERTRANGE (GD Luxembourg)	SA	30/09/2014	100,00%	2 075
CDHA – n° SIREN 534 738 224 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	100
CDA CORPORATION – n° SIREN 534 737 432 – 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	SAS	30/09/2014	100,00%	15
INGELO – n° SIREN 534 870 803 – 73000 CHAMBÉRY	SAS	30/09/2014	100,00%	100
MUSÉE GRÉVIN MONTRÉAL (c) – MONTRÉAL QC (Canada)	INC	30/09/2014	100,00%	12 448
MUSÉE GRÉVIN PRAGUE(c) – PRAHA (Rép Tchèque)	SRO	30/09/2014	100,00%	9 615
PARTICIPATIONS (10 À 50% DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)				
CMB – n° SIREN 605 520 584 – 74400 CHAMONIX ⁽¹⁾	SA	31/08/2014	37,49%	6 885
AZOR MANAGEMENT – MOSCOU (Russie)	LLC		15,00%	
PARC CARTHAGE – 2035 TUNIS AÉROPORT - Tunisie	SA	31/04/2013	12,50%	1 431

(1) Données consolidées du sous-groupe.

(a) dernier arrêté de comptes 30/09/2014 pour les sociétés consolidées.

(b) montant en principal.

(c) conversion pour 1€ : CHF 1,2063 - CAD 1,4058 - CZK : 27,50.

	Capitaux propres autres que le capital yc résultat (a)	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés (b)	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires (a)	Résultat net (a)	Distributions versées à la CDA durant l'exercice	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres
	8	0	-	0	8	0	198	148
	72	0	-	0	-30	0	513	513
	90 805	0	-	3 204	30 559	22 000	318 531	318 531
	4 730	0	-	74 475	1 561	0	114 541	99 158
	194	0	250 000	0	-109	1 200	1 000	1 000
	-606	0	-	7 057	-1 048	0	14 803	4 890
	-187	0	-	4 052	-1 287	0	5 438	0
	4 019	0	-	13 217	2 451	2 244	30 061	30 061
	-419	0	-	2 669	-435	0	4 912	1 500
	105 778	0	-	201	219	0	105 478	105 478
	1 418	0	-	5 319	15	0	11 180	3 000
	1 137	0	-	6 526	350	0	8 357	5 593
	-1 033	0	-	2 166	-1 033	0	21 638	0
	17 465	0	-	47 236	1 727	0	142 545	142 545
	14 486	0	-	81 227	2 960	0	28 593	28 593
	23 622	0	-	2 164	765	0	16 850	16 850
	3 354	0	-	9 346	42	0	16 038	11 241
	1 750	0	-	7 303	11	0	8 741	3 741
	583	0	-	2 854	584	0	1 974	1 974
	-1	0	-	1 513	-63	200	490	490
	0	0	-	1 534	842	0	2 075	2 075
	243	0	-	354	224	250	100	100
	0	0	-	0	-2	0	15	15
	-68	0	-	3 040	-160	0	100	100
	-2 245	0	-	2 060	-1 287	0	13 312	13 312
	-2 386	2 005	-	493	-2 141	0	9 692	9 692
	76 448	0	-	70 044	5 206	981	26 557	26 557
							55	55
	-3 816	0	-	0	0	0	174	0

• 3.3. Variation des dépréciations des immobilisations financières

La valeur des titres de participation fait l'objet de tests annuels sur la base d'une évaluation multi-critères (actif net, perspectives d'évolution déterminées à partir des plans d'affaires à moyen terme des sociétés concernées, valeur de réalisation estimé, etc.).

À partir de ces estimations, la société peut être amenée à déprécier certaines de ses participations lorsque la valorisation fait apparaître une moins-value latente par rapport au prix de revient.

Les dépréciations de l'exercice (16,8 M€) prennent en compte :

- le reclassement à l'actif de provisions pour risques de l'exercice précédent, suite aux augmentations de capital réalisées (5 M€),
- des provisions de dépréciations complémentaires sur 3 parcs régionaux (10 M€),
- un complément de provision sur une filiale support (1,8 M€).

Les reprises de provisions portent, d'une part, sur le redressement de deux filiales supports (reprise de 2,5 M€ de provisions) et, d'autre part, de la reprise de la provision sur Ecoparcs à la suite de sa cession au Conseil général du Haut-Rhin pour 1 €.

• 3.4. Contrat de liquidité et actions auto-détenues

Les actions auto-détenues et la trésorerie affectée au contrat de liquidité sont classées en « immobilisations financières ».

En exécution du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée générale mixte du 13 mars 2014, la CDA détenait au 30 septembre 2014, dans le cadre d'un contrat de liquidité :

- 50 177 actions représentant une valeur comptable brute de 807 K€,
- un encours de trésorerie de 51 K€ (en principal et intérêts courus),

Au regard du cours de l'action CDA au 30 septembre 2014 qui s'établissait à 15,80 € (inférieur au prix de revient), le montant de la dépréciation des titres en auto-détention a été évalué à 14 K€.

• 3.5. Créances d'exploitation

Le poste « créances d'exploitation » s'établit à 10 152 K€. Il est composé :

- des créances clients : 2 149 K€
- des créances sociales et fiscales (TVA et CICE) : 7 244 K€

- des comptes courants intra-groupe des filiales fiscalement intégrées : 649 K€
 - des créances diverses : 110 K€
- La prise en compte du CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) pour 2 893 K€ (pour l'ensemble du groupe fiscal) explique l'essentiel de la hausse des créances d'exploitation par rapport à l'exercice précédent.

• 3.6. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance qui s'élevaient à 2 744 K€ comprennent :

- des charges d'exploitation pour 382 K€,
- des charges financières liées à la mobilisation des deux emprunts obligataires de 2010 et 2014 (pour 1 622 K€) et les primes d'émission liées au seul emprunt de 2010 (pour 740 K€). Ces coûts sont repris linéairement en charges sur la durée de l'emprunt.

• 3.7. Capital social

Au 30 septembre 2014, le capital est composé de 24 274 151 actions ordinaires sans valeur nominale unitaire affichée (contre 24 231 022 actions au 30 septembre 2013).

Les comptes de la Compagnie des Alpes, et de ses filiales, sont consolidés, en intégration globale, par la Caisse des Dépôts (CDC).

• 3.8. Variation des capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Prime d'émission & boni de fusion	Réserves	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Capitaux propres
Situation au 30/09/2012	184 379	263 018	17 656	88 139	9 587	218	562 997
Affectation du résultat au 30/09/2012			479	-7 802	7 323		0
Distribution de dividendes					-16 910		-16 910
Augmentation de capital	323		-323				0
Résultat au 30/09/2013					-5 312		-5 312
Résultat au 30/09/2013	184 702	263 018	17 812	80 337	-5 312	218	540 775
Affectation du résultat au 30/09/2013				-5 312	5 312		0
Distribution de dividendes							0
Augmentation de capital	329		-328	-1			0
Dotations et reprises de provisions réglementées						-218	-218
Résultat au 30/09/2014					2 715		2 715
Situation au 30/09/2014	185 031	263 018	17 484	75 024	2 715	0	543 272

L'Assemblée générale du 13 mars 2014 a décidé l'affectation du résultat de l'exercice

clos le 30 septembre 2013 aux réserves, sans distribution de dividende.

• 3.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2013	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2014
Provision pour non exécution recours Fort Fun	120	0	0	120
Provision pour risques filiales	7 470	733	-4 970	3 233
Provision pour départ de personnel	64	0	-64	0
Provision pour risque fiscal	0	0	0	0
Provision pour risques prud'homaux	300	0	0	300
Total	7 954	733	-5 034	3 653

La diminution des provisions pour risques filiales (4 970 K€) résulte de la matérialisation des dépréciations sur les titres des filiales, à l'actif. Par ailleurs, une dotation de 733 K€ a

été prise en compte pour couvrir la situation nette négative d'EcoBioGestion au 30 septembre 2014.

• 3.10. Dettes financières

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2013	Augmentation	Diminution	Au 30/09/2014
Emprunts bancaires	3 919	0	-3 135	784
Intérêts courus sur emprunts bancaires	2	0	-2	0
Emprunts obligataires	200 000	100 000	0	300 000
Intérêts sur emprunts obligataires	9 242	10 671	-9 242	10 671
Emprunt à terme (intra-groupe)	50 000	0	-50 000	0
Découverts bancaires (yc intra-groupe)	17 353	6	-17 353	6
Total	280 516	110 677	-79 732	311 461

Les échéances des dettes financières de la société s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'1 an	De 1 à 2 ans	De 2 à 3 ans	De 3 à 4 ans	De 4 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires	784	784	0	0	0	0	0
Intérêts courus sur emprunts bancaires	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts obligataires	300 000	0	0	0	200 000	0	100 000
Intérêts sur emprunts obligataires	10 671	10 671	0	0	0	0	0
Découverts bancaires (yc intra-groupe)	6	6	0	0	0	0	0
Total	311 461	11 461	0	0	200 000	0	100 000

Les deux emprunts obligataires (emprunt de 200 M€ souscrit en 2010 et emprunt de 100 M€ souscrit en 2014) sont assortis d'une clause d'Actionariat qui stipule que la participation directe ou indirecte de la Caisse des Dépôts et Consignation dans le capital de la Compagnie des Alpes S.A. doit être supérieure ou égale à 33,33%. Si, sans l'accord préalable de l'établissement financier prêteur, la Caisse des Dépôts venait à détenir directement ou indirectement moins de 33,33% du capital et des droits de vote de l'emprunteur, le prêteur pourrait demander l'exigibilité immédiate du prêt.

Les emprunts obligataires sont assortis d'une obligation de respect d'un ratio financier établi sur la base des comptes consolidés du Groupe Compagnie des Alpes.

Le ratio à respecter est le suivant :

		Ratio au 30/09/2014
Dettes nettes consolidées/EBO consolidé	< 3,50	2,42

Au 30 septembre 2014, ce ratio est respecté.

• 3.11. Dettes d'exploitation

La composition des dettes d'exploitation est la suivante :

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Dettes fournisseurs	7 918	5 590
Dettes envers le personnel et organismes sociaux	7 434	6 196
Dettes fiscales (TVA, impôts et taxes)	796	791
Comptes courants liés à l'intégration fiscale	6 657	2 347
Dettes d'impôts sur les sociétés	0	551
Total	22 805	15 475

■ 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

• 4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 27 739 K€. Il comprend principalement les prestations réalisées par la société pour le compte des filiales (prestations opérationnelles et prestations de holding) ainsi que la mise à disposition ponctuelle de personnel auprès de ses filiales.

• 4.2. Charges d'exploitation

La politique de maîtrise des coûts d'exploitation mise en place au niveau du Groupe se traduit par deux effets majeurs :

- une diminution d'environ 2,5 M€ des achats et autres charges externes,
- un renforcement de la mutualisation de certaines opérations au sein de la holding

(comme détaillé dans l'analyse des résultats de la société).

Cette mutualisation explicite les évolutions d'effectifs intervenues en 2014. L'effectif moyen du personnel de la Société progresse de 114 à 126 personnes en équivalent temps plein.

• 4.3. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30/09/2014	30/09/2013
Dividendes	26 875	26 648
Revenus de créances financières	326	160
Sous-total Produits financiers	27 201	26 808
Charges d'intérêts des emprunts et cash pooling	-935	-1 570
Charges d'intérêts (emprunt obligataire)	-11 513	-10 245
Sous-total Coûts du financement	-12 448	-11 815
Provision pour risques filiales	4 236	-4 970
Reprise de provisions financières	3 738	0
Dépréciations des immobilisations financières	-17 610	-15 889
Sous-total Provisions et dépréciations (nettes)	-9 636	-20 859
Gain ou perte de change	-1	4
Résultat financier	5 116	-5 862

Les dividendes (à 27 M€) restent stables par rapport à l'exercice précédent.

Les charges d'emprunt atteignent 12 M€, en légère progression compte-tenu de nouvel emprunt obligataire de 100 M€ souscrit en 2014.

● 4.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'établit à -82 K€. Il intègre, principalement, les résultats de cessions de Looping Holding et Ecoparcs.

En 2013, le résultat exceptionnel s'élevait à -1 917 K€ et prenait en compte une provision complémentaire de 2 M€ pour couvrir les engagements de la société pris dans le cadre du protocole de partenariat relatif à l'arrêt du Bioscope.

● 4.5. Impôts sur les sociétés

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014, la Compagnie des Alpes est restée à la tête d'un groupe d'intégration fiscale. Le périmètre des sociétés filiales intégrées est le suivant :

- Grévin & Cie
- Musée Grévin
- France Miniature
- CDA-Domains Skiables
- Compagnie Immobilière des 2 Savoie
- CDA Financement
- CADEVI
- Centres Attractifs Jean Richard (Mer de Sable)
- SCV Domains Skiables (Serre Chevalier)
- CDA Productions
- CDA Brands
- Parc Agen
- Avenir Land
- Société d'Aménagement de la station de La Plagne (SAP)
- Arcs Domaine Skiable (ADS)
- Eco Bio Gestion
- Méribel Alpina
- CDA Ski Diffusion
- CDA Management
- Safari Africain de Port Saint-Père
- CDHA
- INGELLO
- CDA Corporation
- STVI
- Valbus
- Montaval

Le régime d'intégration fiscale de la Compagnie des Alpes repose sur le principe général de neutralité, chaque filiale membre du groupe fiscal constatant l'impôt comme si elle n'avait pas été intégrée et la société mère enregistrant l'impôt global du groupe fiscal.

Le groupe fiscal dégage un bénéfice imposable d'ensemble de 14,7 M€. L'impôt sur les sociétés du groupe fiscal représente 5,2 M€.

Compte tenu des impôts collectés auprès des filiales fiscalement intégrées (12,9 M€), le produit comptable dégagé par l'intégration fiscale s'élève à 7,7 M€.

■ 5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés prennent en compte :

- les cautions données sur les loyers de Prague et Montréal (pour 2 M€).

Les engagements reçus sont les suivants :

- lors de l'acquisition du Futuroscope (en janvier 2011), les vendeurs ont accordé une garantie de passif au profit de la Compagnie des Alpes (à hauteur de 15,7 M€) pour les préjudices qui pourraient intervenir postérieurement à la transaction. Ces garanties demeurent en vigueur jusqu'à l'expiration des délais légaux et réglementaires correspondants.

■ 6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Le 8 janvier 2015, la CDA a cédé le Dolfinarium implanté aux Pays-Bas et cèdera d'ici fin janvier le parc Walibi Sud-Ouest à Continental Leisure Project SARL lié au groupe Aspro.

■ 7. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS (montants en euros)	30/09/2010	30/09/2011	30/09/2012	30/09/2013	30/09/2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social	183 836 427	184 112 851	184 379 151	184 701 775	185 030 527
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	24 117 497	24 153 761	24 188 697	24 231 022	24 274 151
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
OPÉRATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
a) Chiffre d'affaires	26 806 537	27 113 754	28 869 878	31 746 385	27 738 692
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	27 420 411	10 980 081	10 838 373	11 033 535	5 099 261
c) Impôt sur les bénéfices	-6 282 012	-10 477 033	-7 238 246	-7 973 023	-7 731 142
d) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13 450 444	10 618 380	9 586 783	-5 312 334	2 715 156
e) Résultats distribués	24 077 270	20 500 433	16 909 220	0	ND
RÉSULTATS PAR ACTION					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,40	0,89	0,75	0,78	0,53
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,56	0,44	0,40	-0,22	0,11
c) Dividende attribué à chaque action	1,00	0,85	0,70	0	ND
PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés	98	102	106	114	126
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	10 885 261	10 333 880	11 569 172	11 771 361	12 824 147
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	5 282 988	5 612 215	6 292 118	6 547 939	6 602 823

■ 2.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 30 septembre 2014

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars

61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Compagnie des Alpes, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

L'essentiel de l'actif de votre société est constitué de titres de participation qui sont évalués conformément à la méthode indiquée au paragraphe 2.3 de l'annexe aux comptes annuels. Sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, nous avons revu l'approche retenue et les calculs effectués par la société et nous avons apprécié les évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, 26 janvier 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Catherine Pariset

Mazars
Guillaume Potel

AUTRES INFORMATIONS

1.	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES	170
1.1.	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	170
2.	CAPITAL SOCIAL	171
2.1.	ÉVOLUTION DU MONTANT DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	171
2.2.	RACHAT D' ACTIONS	172
2.3.	AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL	172
2.4.	CAPITAL POTENTIEL	173
3.	ACTIONNARIAT	174
3.1.	ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	174
3.2.	PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE	175
3.3.	CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES	
3.4.	PART DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ FAISANT L'OBJET DE NANTISSEMENT OU D'AUTRES RESTRICTIONS	175
3.5.	DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT PERSONNES PHYSIQUES	175
3.6.	ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	
3.7.	PARTICIPATIONS ET OPÉRATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS	175
4.	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	176
5.	INFORMATIONS BOURSIÈRES	180
5.1.	CONTEXTE	180
5.2.	LE MARCHÉ DES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2013/2014	180
6.	POLITIQUE D'INFORMATION	181
6.1.	DOCUMENTS D'INFORMATION	181
6.2.	COMMUNIQUÉS DE PRESSE	181
6.3.	COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES	182
6.4.	CONTACT ACTIONNAIRE	182
6.5.	RÉUNIONS PUBLIQUES	182
6.6.	AGENDA 2014/2015	182
7.	RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	182
7.1.	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	180
7.2.	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES	183
8.	TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	184
9.	TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	189

1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES

1.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination sociale :

Compagnie des Alpes.

Siège social : 89 rue Escudier,
92100 Boulogne-Billancourt.

Forme juridique :

Société Anonyme de droit français, constituée
le 26 janvier 1989.

Durée :

fixée à 99 ans à compter de la date d'imma-
trication, elle expirera le 12 février 2088.

R.C.S. :

la Société est inscrite au Registre du
Commerce et des Sociétés sous le numéro
349 577 908 RCS Nanterre.

A.P.E. :

7010 Z (Activités des sièges sociaux)

Lieu où peuvent être consultés

les documents juridiques :

Siège social.

Numéro de téléphone du siège social :

01 46 84 88 00.

Exercice social :

du 1^{er} octobre au 30 septembre.

1.1.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Compagnie des Alpes a pour objet,
en France comme à l'étranger :

- l'acquisition, la détention, la gestion et l'aliénation de toute valeur mobilière et de toute participation dans toutes les entreprises françaises ou étrangères sous quelque forme que ce soit, et notamment celles ayant des activités dans le tourisme de montagne ;
- la participation directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations se rattachant à l'objet précité, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, souscription ou achats de titres ou droits sociaux, fusion, association en participation ou autrement tant en France qu'à l'étranger, comme l'octroi de financements sous quelque forme que ce soit aux dites entreprises ;
- et généralement toutes opérations commerciales, financières, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet social, similaire ou connexe.

1.1.2. Droits attachés aux actions (articles 6 et 8.4. des statuts)

Toutes les actions sont de même catégorie et bénéficient des mêmes droits tant dans la répartition des bénéfices que dans le boni de liquidation. Lors de la tenue des Assemblées, chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne bénéficie donc de droit de vote double. Les dividendes et acomptes sur dividendes mis en paiement se prescrivent par 5 ans au profit de l'État.

1.1.3. Répartition statutaire des bénéfices (articles 21 et 22 des statuts)

Sur les bénéfices de chaque exercice, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé cinq pour cent pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint le dixième du capital social.

Après affectation à la réserve légale, l'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserves, facultatives, ordinaires ou extraordinaires.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation des sommes distribuables, l'Assemblée générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende. L'Assemblée générale peut, en outre, décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée générale ou, à défaut, par le Conseil d'administration.

L'Assemblée peut notamment accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou acompte sur dividende mis en distribution une option entre le paiement en numéraire ou en action.

1.1.4. Assemblées Générales (articles 14 à 18 des statuts)

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Chaque action donne le droit de participer, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées générales et aux votes.

1.1.5. Franchissement de seuil (article 8.5. des statuts)

Toute personne physique ou morale venant à posséder, seule ou de concert, une fraction de 2,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, ou un multiple de ce pourcentage, doit en informer la Société, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions et de droits de vote de celle-ci qu'elle possède, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social. Elle doit fournir la même information, dans le même délai, à l'Autorité des Marchés Financiers.

L'obligation d'information prévue ci-dessus s'applique également lors du franchissement à la baisse de chaque seuil de 2,5 % du capital ou des droits de vote de la Société. À défaut d'avoir été déclarés dans les conditions ci-dessus énoncées, les actions ou les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privés du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2,5 % du capital en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

Les dispositions ci-dessus s'appliquent sans préjudice des déclarations de franchissements de seuils prévues par la loi.

1.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société visés à l'article L. 225-100-3 du Code de Commerce sont exposés dans le présent document, tel qu'indiqué ci-après :

- Structure du capital de la Société : Chapitre 5. 3.1.,
- Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 : Chapitre 2. 1.3.2. et Chapitre 5. 3.3.,
- Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 : Chapitre 5. 3.1.,

- Règles applicables à la nomination et au remplacement des administrateurs ainsi qu'à la modification des statuts de la Société : Chapitre 2. 1.1.1.,
- Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions : Chapitre 5.3.,
- Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle ou sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : Chapitre 2.3.1.1.

En ce qui concerne les accords conclus par la Société pouvant être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société, trois contrats ou types de contrats comportant une clause dite « d'ownership » ont été identifiés :

- Le contrat de crédit syndiqué, lequel contient, comme le précédent, une clause de propriété précisée en Annexe aux comptes consolidés (Chapitre 4, note 6.11.), ainsi que certaines lignes bilatérales de crédit,
- Le contrat de licence d'utilisation de dénominations sociales « Caisse des Dépôts et Consignations » et « Groupe Caisse des dépôts », que la CDC est en droit de résilier en cas de cessation d'appartenance de la Compagnie des Alpes au Groupe CDC,
- Certains contrats de concessions prévoient par ailleurs, sous diverses formes, des clauses de changement de contrôle du délégataire (essentiellement afférentes à la participation du Groupe Caisse des dépôts), lesquelles requièrent l'accord préalable de l'autorité concédante.

2. CAPITAL SOCIAL

Au 30 septembre 2014, le capital de la Compagnie des Alpes s'élevait à 185 030 527,37 €. Il était composé de 24 274 151 actions sans valeur nominale, entièrement libérées. Ces actions représentent 100% du capital et des droits de vote existant.

Il n'existe aucune part de fondateur, ni de part bénéficiaire, ni aucune obligation convertible ou échangeable, ni aucun certificat de droit de vote ou d'investissement. Il n'existe aucun droit de vote double ni action à dividende prioritaire.

2.1. ÉVOLUTION DU MONTANT DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital		Montants successifs du capital	Nombre d'actions composant le capital
		Nominal	Prime		
30 septembre 2009	Capital social en fin d'exercice			134 656 573,12	17 665 593
22 mars 2010	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	336 915,98	–	134 993 489,10	17 709 793
26 avril 2010	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	4 004 833,33	8 615 130,55	138 998 322,43	18 235 187
21 juillet 2010	Augmentation de capital en numéraire	44 838 104,59	55 161 165,41	183 836 427,02	24 117 497
21 mars 2011	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	276 423,55	–	184 112 850,57	24 153 761
19 mars 2012	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	266 300,83	–	184 379 151,40	24 188 697
18 mars 2013	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	322 623,73	–	184 701 775,13	24 231 022
17 mars 2014	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	328 752,24	–	185 030 527,37	24 274 151
30 septembre 2014	Capital social en fin d'exercice	–	–	185 030 527,37	24 274 151

La seule opération intervenue au cours de l'exercice 2013/2014 qui a eu pour effet de modifier le capital de la Compagnie des Alpes

est l'acquisition définitive d'une partie des actions performance attribuées au titre du Plan n°15. Le capital a ainsi été augmenté de

328 752,24 €, par émission au nominal de 43 129 actions nouvelles libérées par incorporation spéciale de réserves.

2.2. RACHAT D'ACTIONS

Du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014, deux programmes de rachat d'actions se sont succédés dans le cadre des autorisations délivrées par l'Assemblée générale à l'effet de permettre à la Société de racheter ses propres titres dans la limite d'un pourcentage d'actions en auto-détention de 10% du capital social :

- le programme déjà en vigueur au cours de l'exercice précédent, mis en œuvre le 14 mars 2013 par le Conseil d'administration sur la base de l'autorisation qui lui a été donnée le même jour par l'Assemblée générale ordinaire ;
- un nouveau programme de rachat d'actions, mis en œuvre par le Conseil le 21 mai 2014 sur la base de la nouvelle autorisation donnée par l'Assemblée générale du 13 mars 2014.

Cette dernière autorisation a été donnée au Conseil d'administration pour une nouvelle période de 18 mois.

Le nouveau programme, actuellement en cours, est entré en vigueur le 22 mai 2014, jour de la diffusion de son descriptif. Conformément aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'AMF et du Règlement européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003, ce descriptif précise les objectifs et modalités du programme, identiques à ceux du programme précédent.

Un contrat de liquidité conclu avec Kepler Capital Markets (devenu Kepler Cheuvreux) est entré en vigueur en décembre 2011.

Ce contrat, comme celui conclu précédemment avec SG Securities, est consacré à la seule animation du titre CDA et est

conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) telle qu'approuvée par l'AMF par décision du 21 mars 2011.

Les moyens qui ont été portés au crédit du compte de liquidité pour la mise en œuvre de ce nouveau contrat de liquidité, au 1^{er} décembre 2011, sont les suivants :

- 50 430 titres
- 89 752,95 € en espèces

Le bilan des opérations de rachat d'actions, sur la période du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014, est le suivant.

Situation au 30 septembre 2014

Pourcentage du capital auto-détenu de manière directe ou indirecte	Non significatif
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	50 177
Valeur comptable du portefeuille au 30 septembre 2014 (en milliers d'euros)	807
Valeur de marché du portefeuille au 30 septembre 2014 (en milliers d'euros)	793

Flux bruts cumulés au 30 septembre 2014	Achats	Ventes	Transferts
Nombre de titres	155 825	133 841	—
Cours moyen de la transaction (en euros)	13,92	12,65	—
Prix d'exercice moyen (en euros)	15,71	15,83	—
Montants (en milliers d'euros)	2 248	2 119	—

Tous les mouvements mentionnés dans le tableau de flux bruts cumulés ci-dessus ont été réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés.

2.3. AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

L'intégralité des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité ont été données par l'Assemblée générale extraordinaire du 13 mars 2014 pour une durée de 26 mois.

Toutes les délégations en cours sont donc valables jusqu'en mai 2016.

Les délégations dont dispose le Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et l'usage qui en a été fait, le cas échéant, sont précisées dans le tableau de synthèse ci-après :

Objet de la délégation	Date de l'AGE	Échéance	Montant maximal autorisé	Utilisations	Solde de l'autorisation au 30/09/2014
Autorisation à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe	15/03/2012 (9 ^e résolution)	Délégation d'une durée initiale de 26 mois expirée le 13/03/2014 ; Entrée en vigueur d'une nouvelle délégation ayant le même objet (voir ci-dessous)	1% du capital au jour de la décision d'attribution, outre un maximum de 7% du capital pour l'ensemble des actions gratuites et options de souscription en circulation	Actions de performance (Plan n°17) : 56 955 actions (soit, au jour de l'attribution, 0,23% du capital)	Néant (délégation expirée)
Autorisation à l'effet d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe	13/03/2014 (10 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	1% du capital au jour de la décision d'attribution, outre un maximum de 7% du capital pour l'ensemble des actions gratuites et options de souscription en circulation	Néant	1% du capital / Solde du plafond maximum : 6,37% (le nombre d'actions gratuites et d'options de souscription en circulation représentant 0,63% du capital)
Délégation pour augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (émissions réservées aux actionnaires)	13/03/2014 (11 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 100 M€	Néant	Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public	13/03/2014 (12 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	Actions : 45 M€ (avec délai de priorité) ou 18 M€ (sans délai de priorité) ;	Néant	Actions : 45 M€ (avec délai de priorité) ou 18 M€ (sans délai de priorité) ; Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre de placement privé	13/03/2014 (13 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	Actions : idem délégation précédente, avec un maximum de 20% du capital	Néant	Actions : idem délégation précédente, avec un maximum de 20% du capital Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital sans droit préférentiel de souscription pour rémunérer des apports en nature de titres	13/03/2014 (14 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	10% du capital (soit, actuellement 18,5 M€)	Néant	10% du capital (soit, actuellement 18,5 M€)
Délégation pour augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	13/03/2014 (15 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	Actions : 30 M€	Néant	Actions : 30 M€
Délégation pour augmenter le capital par émission réservée aux salariées dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe	13/03/2014 (16 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu'au 12/03/2016)	700 000 actions (2,9% du capital, soit actuellement 5,4 M€)	Néant	700 000 actions (2,9% du capital, soit actuellement 5,4 M€)
Plafond nominal total, toutes autorisations confondues	13/03/2014 (17 ^e résolution)		Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 200 M€		Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 200 M€

La seule autorisation utilisée par le Conseil au cours de l'exercice est celle consentie à l'effet d'attribuer gratuitement des actions par l'Assemblée générale du 15 mars 2012, 56 955 actions de performance ayant ainsi été attribuées dans le cadre du Plan n°17 mis en œuvre au titre de l'exercice 2013/2014.

2.4. CAPITAL POTENTIEL

Au 30 septembre 2014, le capital potentiel représente 0,63% du capital, soit 36 300 options de souscription d'actions et 114 105 droits à actions gratuite en cours de circulation.

3. ACTIONNARIAT

3.1. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Actionnaires	30/09/2012		30/09/2013		30/09/2014	
	Nombre d'actions	%	Nombre d'actions	%	Nombre d'actions	%
Caisse des Dépôts	9 615 579	39,75%	9 615 579	39,68%	9 615 579	39,61%
Sořival	2 110 806	8,73%	2 110 806	8,71%	2 110 806	8,70%
Crédit Agricole des Savoie	1 681 985	6,95%	1 681 985	6,94%	1 681 985	6,93%
Banque Populaire des Alpes	1 204 473	4,98%	1 204 473	4,97%	1 204 473	4,96%
Caisse d'Épargne Rhône Alpes	723 486	2,99%	723 486	2,99%	723 486	2,98%
Public et autres, dont, en particulier :	8 852 367	36,60%	8 894 693	36,71%	8 937 822	36,82%
OPCVM français	2 414 774	9,98%	1 920 505	7,93%	1 749 577	7,21%
<i>dont FCP CDA Actionnariat</i>	386 666	1,60%	357 016	1,47%	341 022	1,40%
Intermédiaires financiers hors France	4 166 267	17,22%	4 554 195	18,79%	4 954 470	20,41%
<i>dont M & G Investments (Prudential)</i>	2 819 483	11,66%	3 020 685	12,47%	2 215 122	9,13%
Actionnaires individuels	1 907 149	7,88%	1 767 656	7,30%	1 738 740	7,16%
Actions auto-détenues* (contrat de liquidité)	32 189	0,13%	28 193	0,12%	50 177	0,21%
Total	24 188 697	100%	24 231 022	100%	24 274 151	100%

*Actions sans droit de vote : % en capital et droits de vote théoriques. Tous les autres % ci-dessus s'entendent en capital et droits de vote réels.

Au cours de l'exercice, la répartition du capital entre les principaux actionnaires n'a pas connu d'évolution majeure.

La part du flottant reste globalement stable à 36,8%, avec, en son sein, de légères variations qui confirment celles de l'année précédente.

On notera un nouveau recul des OPCVM français, en baisse de 0,7 point par rapport à l'exercice précédent, tandis que l'actionnariat étranger via les comptes de dépositaires continue d'augmenter (+0,7 point). On relèvera que la participation de M&G

Investment (Groupe Prudential), avec 2,2 millions de titres, est passée à 9,1%. Ce franchissement à la baisse du seuil de 10% a fait l'objet d'une déclaration à la Société ainsi qu'à l'Autorité des marchés financiers.

Pour sa part, l'actionnariat individuel, très majoritairement français, est quasiment stable (-0,2 point).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5% du capital ou des droits de vote.

3.2. PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE

La Caisse des Dépôts, actionnaire de référence à 39,61%, déclare contrôler la Compagnie des Alpes et est de ce fait considérée comme une partie liée au sens de la norme IAS 24. Les comptes du Groupe CDA sont ainsi consolidés par intégration globale dans les comptes consolidés de la Caisse des Dépôts.

Néanmoins, la composition du Conseil d'administration obéit aux principes décrits ci-avant au Chapitre 2 (1.1.1.), lesquels visent à promouvoir, en présence d'un Actionnaire de référence, une représentativité démocratique et collective de l'ensemble des actionnaires et la prise en compte de l'intérêt social assurée notamment au moyen de la présence d'au moins quatre Administrateurs Indépendants.

La Caisse des Dépôts ne dispose que de quatre sièges sur un total de douze au Conseil, d'un siège sur trois au Comité d'audit et des comptes, d'un siège sur quatre au Comité des nominations et des rémunérations, et de deux sur six au Comité de la stratégie.

La composition des organes sociaux assure ainsi que le contrôle de la Société n'est pas susceptible d'être exercé de manière préjudiciable à la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de son contrôle.

3.3. CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires, de pacte de préférence, ou d'autre accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

3.4. PART DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ FAISANT L'OBJET DE NANTISSEMENT OU D'AUTRES RESTRICTIONS

À la connaissance de la Société, une très faible quantité d'actions représentant environ 0,38% du capital sont nanties ou font l'objet d'autres restrictions à la date du 30 septembre 2014.

Il s'agit principalement d'actions provisoirement indisponibles et inscrites en compte nominatif auprès de la Société Générale, gestionnaire des Plans d'options et d'actions de performance CDA.

3.5. DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT PERSONNES PHYSIQUES

Créé en septembre 2005, le Club des actionnaires a pour objet de favoriser la connaissance du Groupe par les actionnaires de la Compagnie des Alpes. L'adhésion au Club est gratuite et ouverte à tout actionnaire détenant au moins une action.

Elle permet aux membres de bénéficier de services (lettre de la CDA, invitations à des rencontres et des salons) et, sous réserve de la détention d'un minimum de 200 actions le 30 septembre de chaque année, de bénéficier d'offres commerciales sur des forfaits de remontées mécaniques ou d'entrées dans des Parcs du Groupe.

La documentation détaillant le dispositif est téléchargeable sur le site internet ou disponible sur simple demande au siège de la Société.

La Compagnie des Alpes est aussi la première valeur moyenne cotée à Paris à avoir mis en place un Comité Consultatif des Actionnaires (6.3. ci-après).

3.6. ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Depuis 1995, la Compagnie des Alpes a mis en place un Plan d'Épargne Groupe avec notamment pour objectif d'associer tous les salariés du Groupe CDA aux résultats au travers de l'augmentation attendue du cours de l'action CDA. Ainsi, dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe, les salariés peuvent investir dans un Fonds Commun de Placement d'entreprise dénommé CDA Actionnariat dont la vocation est de détenir exclusivement des titres CDA.

Le FCPE CDA Actionnariat détenait 1,4% du capital de la CDA au 30 septembre 2014, contre 1,5% à la clôture de l'exercice précédent.

Les cadres dirigeants ainsi qu'une partie des membres du personnel d'encadrement du Groupe sont par ailleurs éligibles aux plans d'options de souscription d'actions et/ou d'attribution gratuite d'actions de performance mis en œuvre par la CDA.

3.7. PARTICIPATIONS ET OPÉRATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS

Participations des administrateurs dans le capital de l'émetteur

Le nombre d'actions que détient chaque administrateur est indiqué au Chapitre 2 (1.1.2.). La Charte de gouvernement d'entreprise de la Compagnie des Alpes comprend un dispositif de détention minimum d'actions par les Administrateurs décrit au Chapitre 2 (1.1.1.).

Participations des dirigeants mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur

Le nombre d'actions que détient chaque dirigeant mandataire social est indiqué au Chapitre 2 (1.1.1.).

Opérations sur titres de la Société réalisées par les administrateurs et personnes qui leur sont liées, les dirigeants mandataires sociaux et autres responsables visés par le Code monétaire et financier

Au cours de l'exercice écoulé et à la connaissance de la Société, aucune opération sur titre telle que visée à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire financier n'est intervenue ni fait l'objet de déclaration auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS.

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Refinancement – conclusion d'un nouveau contrat de crédit syndiqué

Le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes a décidé, en date du 30 avril 2014, d'autoriser la conclusion d'un contrat d'ouverture de crédit. Votre société intervenant en qualité de Débiteur, aux côtés de l'Emprunteur - sa filiale CDA-Financement, ainsi qu'en qualité de Caution, a signé un Contrat de Crédit pour un montant maximum de 260 millions d'euros composé d'un Crédit Renouvelable à échéance 2019.

L'encours au 30 septembre 2014 de CDA-Financement correspondant à l'engagement de caution de votre société s'élève à 100 millions d'euros. Administrateurs / entités concernés : Crédit Agricole des Savoie, Banque Populaire des Alpes, Caisse d'Épargne et de Prévoyance Rhône-Alpes

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Mise en œuvre du projet Foncière Rénovation Montagne

Le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 12 avril 2013, d'autoriser la mise en œuvre du projet de Foncière Rénovation Montagne et la signature des contrats y afférents.

Ainsi, en avril 2013, la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes (BPA), la Caisse d'Épargne Rhône Alpes (CERA), le Crédit Agricole des Savoie (CAS) et la CDA ont créé ensemble la Foncière Rénovation Montagne, société dédiée au financement de la rénovation de l'hébergement touristique en montagne.

A cette date, le capital de la Foncière Rénovation Montagne était détenu à 48,8% par la Caisse des Dépôts, 16% par la BPA, 16% par la CERA, 9,6% par le CAS et 9,6% par la CDA.

Dans ce cadre, des foncières locales ont été créées. Elles ont pour actionnaires la Foncière Rénovation Montagne (actionnaire majoritaire) ainsi que des acteurs publics ou privés locaux (stations / vallées) tels que les sociétés de remontées mécaniques et les collectivités, au travers des Sociétés d'Economie Mixtes compétentes.

Au 30 septembre 2014 :

- la CDA détient une participation de 9,6% dans la société Foncière Rénovation Montagne soit 497 K€ investis (dont 268 K€ au titre de l'exercice en cours) ;
- les investissements de la CDA dans le capital des quatre sociétés foncières locales représentent 281 K€ (inchangé par rapport au 30 septembre 2013) dont :
 - Foncière des Ecrins pour 111 K€ soit 4,33% du capital,
 - Foncière les Arcs pour 59 K€ soit 4,52% du capital,
 - Foncière les Menuires pour 56 K€ soit 7,74% du capital,
 - Foncière la Plagne pour 55 K€ soit 8,41% du capital.

Convention de participation à la contribution de la Caisse des Dépôts à la reconversion du Parc du Bioscope

Le 19 octobre 2012, votre société a signé un protocole d'accord avec la Caisse des Dépôts par lequel elle s'engage à participer à hauteur d'un maximum de 2,5 M€ sur 7 M€ consentis par la Caisse des Dépôts pour la reconversion du Parc du Bioscope dont l'exploitation était assurée par sa filiale Eco Bio Gestion.

Post clôture 2013/2014, la CDA a été appelée, à hauteur de 2,1 M€ en règlement partiel de sa participation dans ce partenariat.

Une provision de 0,5 M€ avait été constituée à ce titre par votre société au 30 septembre 2012. L'engagement résiduel de 2 M€ avait été provisionné dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2013. Au 30 septembre 2014, la CDA a maintenu cette provision à 2,5 M€.

Cette convention avait été préalablement autorisée par le Conseil d'administration de votre société du 18 octobre 2012.

Investissement dans le Groupe Deux Alpes Loisirs (DAL) via la structure Deux Alpes Invest (DAI) et rachat des parts des minoritaires de DAI

Votre société et sa filiale CDA-DS, détenue à 100 %, ont signé un protocole d'accord consortial avec la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes et la Caisse d'Épargne et de Prévoyance de Rhône-Alpes en vue de constituer la société Deux Alpes Invest (DAI) pour acquérir une participation dans le Groupe Deux Alpes Loisirs (DAL), le capital de DAI étant détenu à hauteur de 60% par CDA-DS, 19% par la Caisse des Dépôts, 12,6% par la Banque Populaire des Alpes et 8,4% par la Caisse d'Épargne et de Prévoyance de Rhône-Alpes. Ce protocole confère à CDA-DS le contrôle opérationnel et financier de la société DAL, tout en attribuant à ses partenaires des droits leur permettant de participer activement à la gouvernance, et de protéger leurs intérêts patrimoniaux essentiels.

Des dispositions spécifiques sont prévues en matière de transferts de titres et de rendement, qui visent à permettre à CDA-DS d'augmenter sa participation dans DAI à moyen terme si elle le souhaite, tout en sécurisant l'investissement de ses partenaires.

L'investissement total de DAI aux fins de l'acquisition de DAL s'était élevé en 2009-2010 à 46,5 millions d'euros soit 27,9 millions d'euros pour la quote-part (60%) de CDA-DS dans l'investissement.

Au cours de l'exercice 2012/2013, la CDA est entrée en négociation avec ses partenaires parties au Protocole Consortial DAI, soit la Caisse des Dépôts, la Caisse d'Épargne Rhône Alpes (CERA) et la Banque Populaire des Alpes (BPA), à l'effet de faire racheter par le biais de sa filiale à 100% CDA-DS, de manière anticipée, les participations des minoritaires. Ces opérations de rachat ont été autorisées par le Conseil d'administration en date du 22 mai 2013 pour un montant global d'environ 20 M€. Le 26 septembre 2013, la CDA a acquis 8,4% de DAI auprès de CERA (4 373 K€) et 12,6% de DAI auprès de BPA (6 559 K€), soit 10 932 K€. Le 31 octobre 2013, la CDA a acquis 18,94% de DAI auprès de la Caisse des Dépôts, soit 9 839 K€.

Financement – conclusion d'un contrat de crédits syndiqués

Votre société intervenant en qualité de Débiteur, aux côtés de l'Emprunteur - sa filiale CDA-Financement, ainsi qu'en qualité de Caution, a signé un Contrat de Crédits pour un montant maximum de 550 millions d'euros composé d'un Crédit à Terme et d'un Crédit Renouvelable.

Ce Crédit, venant normalement à échéance en mai 2015, a été intégralement remboursé par CDA-Financement en mai 2014 à l'occasion du nouveau contrat de crédits syndiqués visé ci-dessus. L'engagement de caution de CDA est donc caduc.

Contrat de licence de marque avec Musée Grévin

Votre Société s'est subrogée dans les droits et obligations de Grévin & Cie au titre du contrat de licence de marque avec Musée Grévin. Ce dernier concède à votre Société pour une durée indéterminée la licence non exclusive d'exploitation de la marque Grévin et l'autorise à adopter le terme « Grévin », seul ou accompagné d'autres mots, à titre de dénomination sociale, nom commercial et enseigne.

La charge annuelle à ce titre s'élève à 15 K€ et est intégralement refacturée à Grévin & Cie.

Convention de licence avec la Caisse des Dépôts

Votre Société a conclu avec la Caisse des Dépôts une convention de licence d'utilisation des dénominations « Caisse des Dépôts » et « Groupe Caisse des Dépôts ». En contrepartie, la Compagnie des Alpes lui verse une redevance annuelle de 0,2% du chiffre d'affaires hors taxes consolidé de l'exercice, pondéré par application du pourcentage de détention de la Caisse des Dépôts dans le capital social de Compagnie des Alpes au 1er janvier de chaque exercice.

La charge en résultant pour votre société, au titre de l'exercice, s'élève à 639 K€.

Adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies du Président-Directeur général, Monsieur Dominique Marcel

En sa qualité de Président-Directeur général, Monsieur Dominique Marcel bénéficie du contrat d'assurance Groupe mis en place en matière de retraite supplémentaire pour l'encadrement supérieur du Groupe, composé d'un régime de retraite à prestations définies et d'un régime de retraite à cotisations définies.

Au 30 septembre 2014, l'engagement actuariel correspondant s'élève à 576 K€.

Adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies de la Directrice générale déléguée, Madame Agnès Pannier-Runacher

En sa qualité de Directrice générale déléguée, Madame Agnès Pannier-Runacher bénéficie du contrat d'assurance Groupe mis en place en matière de retraite supplémentaire pour l'encadrement supérieur du Groupe, composé d'un régime de retraite à prestations définies et d'un régime de retraite à cotisations définies.

Au 30 septembre 2014, l'engagement actuariel correspondant s'élève à 24 K€.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Conventions intervenues avec la Caisse des Dépôts dans le cadre de la prise de participation dans la société d'exploitation du Futuroscope

Votre société a acquis le 14 janvier 2011 une participation de près de 45% du capital de la société d'exploitation du Futuroscope.

Dans ce cadre, votre Conseil d'administration du 21 octobre 2010 a autorisé préalablement les conventions et engagements suivants :

- le projet de protocole entre la société, la Caisse des Dépôts et le Département de la Vienne,
- le projet de statuts de la Société du Parc du Futuroscope,
- le projet de Pacte d'actionnaires de la Société du Parc du Futuroscope entre la Société, la Caisse des Dépôts et la SEM Patrimoniale et
- le projet de contrat de cessions d'actions de la SEML du Futuroscope entre votre société et la Caisse des Dépôts qui n'a pas eu d'effet sur la période car votre société n'a pas acquis de titres auprès de la Caisse des Dépôts.

Indemnité de rupture due ou susceptible d'être due à Monsieur Dominique Marcel en cas de cessation de ses fonctions de Président Directeur général de la Compagnie des Alpes

Le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 31 janvier 2013 de renouveler l'indemnité de rupture du Président-Directeur général de la CDA due ou susceptible d'être due à Monsieur Dominique Marcel en cas de cessation de ses fonctions.

Une indemnité de rupture sera versée par la société à Monsieur Dominique Marcel en cas de sortie définitive de la société (le mandataire ne demeurant ni salarié ni mandataire social de la société ou d'une des sociétés de son Groupe) par suite :

- de révocation ou de non renouvellement de son mandat social de Président-Directeur général, hors cas de faute grave ou de faute lourde (ces notions étant appréciées au regard des critères arrêtés par le Code du travail),
- ou de démission intervenant dans les 12 mois d'un changement de contrôle (hypothèse où une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, vient ou viennent à acquérir ou détenir le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), à l'exclusion de tout autre cas de sortie (et notamment démission en dehors du cas cité ci-dessus, mise ou départ à la retraite, force majeure).

Le versement de cette indemnité de rupture est soumis à une condition de performance individuelle et à une condition de performance du Groupe. La réalisation des conditions de performance sera appréciée à la date de la rupture du mandat social de la façon suivante :

- condition de performance individuelle : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, le montant moyen de bonus attribué par le Conseil à Dominique Marcel est supérieur à 30% du bonus maximum attribuable,
- condition de performance du Groupe : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, et sur la base des comptes consolidés, le rapport EBO/chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 20% à périmètre constant.

Ces conditions de performance seront révisables par le Conseil d'administration lors de chaque renouvellement de mandat.

Le montant de cette indemnité de rupture sera égal à deux fois la « rémunération annuelle de référence » de Monsieur Dominique Marcel.

La « rémunération annuelle de référence » sera sa dernière rémunération brute annuelle de base y compris le montant brut de la prime d'objectifs qui lui aura été versée au titre du dernier exercice social clos, à l'exclusion du montant des avantages en nature, des remboursements de frais professionnels et des instruments financiers et options de souscription qui auraient pu être octroyés au bénéficiaire durant cette période.

Cependant, l'indemnité de rupture ne sera définitivement acquise qu'après vérification par le Conseil d'administration de la CDA que les critères ci-dessus sont remplis. Elle sera réputée inclure l'éventuelle indemnité qui serait due pour absence de justes motifs de révocation.

Aucune indemnité n'a été versée au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Indemnité de rupture due ou susceptible d'être due à Madame Agnès Pannier-Runacher en cas de cessation de ses fonctions de Directrice générale déléguée de la Compagnie des Alpes

Le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes a décidé, en date du 18 décembre 2012 de nommer Madame Agnès Pannier-Runacher en qualité de Directrice générale déléguée du Groupe, à effet du 28 janvier 2013.

En cas de sortie définitive de la société, une indemnité de rupture correspondant pour l'essentiel à deux ans de salaire sera versée à Madame Agnès Pannier-Runacher. Le versement de cette indemnité est subordonné au respect :

- d'une condition de performance individuelle : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, le montant moyen de part variable attribué par le Conseil à Madame Agnès Pannier-Runacher est supérieur à 30 % de la part variable maximum attribuable ;
- d'une condition de performance du Groupe : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, et sur la base des comptes consolidés, le rapport EBO/chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 20 % à périmètre constant.

Aucune indemnité n'a été versée au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 26 janvier 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Catherine Pariset

Mazars
Guillaume Potel

5. INFORMATIONS BOURSIÈRES

5.1. CONTEXTE

La Compagnie des Alpes a été introduite en Bourse le 18 novembre 1994 à un cours de 11,90 € (après prise en compte de la division par 2 du nominal intervenue en 2007 et des différentes opérations sur titres). L'action Compagnie des Alpes est cotée au compartiment B (Mid-caps) d'Euronext. Elle fait partie des indices CAC All-Tradable (ex SBF 250), CAC Mid & Small (ex CAC Mid & Small 190) et CAC Small (ex CAC Small 90). L'ex CAC Mid 100, indice dans lequel la CDA était présente, a été remplacé par le CAC Mid 60, dans lequel la CDA n'est pas représentée.

Depuis le 26 mai 2010, l'action CDA bénéficie du statut «SRD long-seulement», ce qui signifie que la valeur est exigible au SRD à l'achat seulement. Cette évolution du SRD prévoit une extension de la liste des

valeurs exigibles au SRD dans des conditions techniques précises. Ce dispositif permet aux investisseurs de bénéficier d'un effet de levier sur l'action CDA.

5.2. LE MARCHÉ DES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2013/2014

Au cours de l'exercice 2013/2014, le volume moyen de titres échangés a été particulièrement dynamique puisqu'il est supérieur à 14 000 titres par jour de cotation contre un peu plus de 8 000 titres sur l'exercice 2012/2013.

Le cours du titre Compagnie des Alpes n'a pas profité de cette dynamique.

À la clôture de l'exercice, le 30 septembre 2014, l'action cotait 15,80€ et la capitalisation boursière de la Compagnie des Alpes s'élevait à 383,5 millions d'euros.

Établissement assurant le service financier.

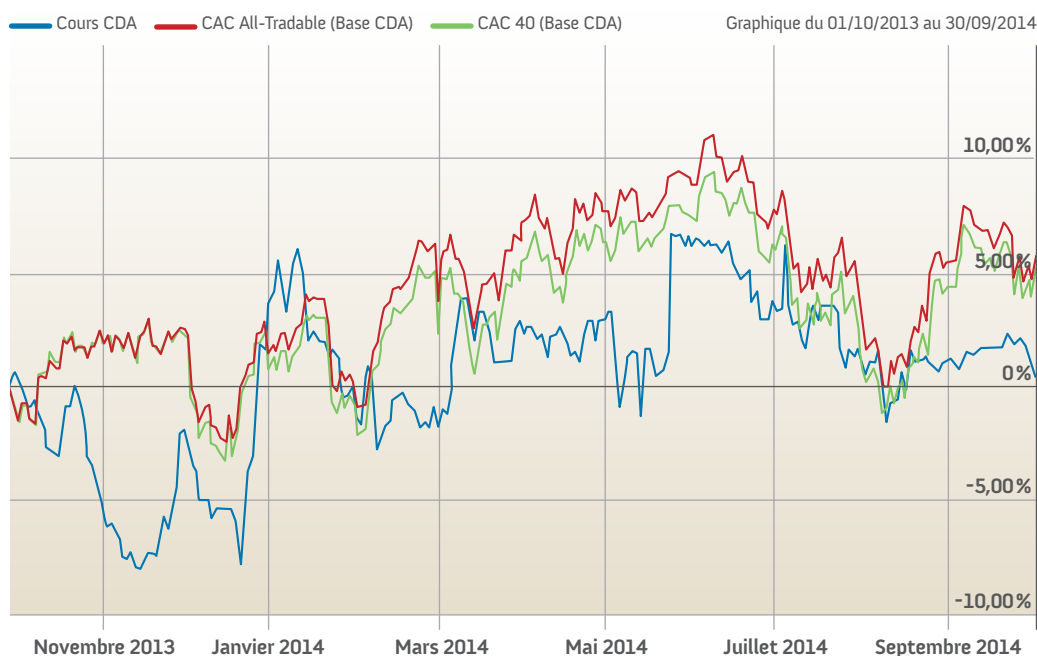
La Compagnie des Alpes a mandaté la société CACEIS pour assurer le service financier. Pour la gestion des titres inscrits au nominatif pur, il convient de s'adresser à :

CACEIS Corporate Trust
14, rue Rouget de Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09

Prestataire de services d'investissement assurant l'animation du titre dans le cadre du programme de rachat d'actions

En date du 1^{er} décembre 2011, la Compagnie des Alpes a annoncé avoir transféré à Kepler, devenu Kepler Cheuvreux (Paris), la gestion de son contrat de liquidité.

Kepler Cheuvreux
112 avenue Kleber – 75116 Paris



6. POLITIQUE D'INFORMATION

La Communication financière de la Compagnie des Alpes s'attache à diffuser une information complète, sincère et transparente. En tant que société cotée, l'information est dite « réglementée ». Des textes légaux et réglementaires encadrent la communication financière et oblige toute entreprise cotée à donner une image exacte, précise et sincère de sa situation financière.

La Compagnie des Alpes met ainsi à la disposition du public des publications variées, périodiques et permanentes, participe à des rencontres avec les actionnaires individuels et institutionnels, et répond à toutes les demandes des investisseurs et actionnaires avec une grande réactivité. La personnalisation des échanges se fait naturellement toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information. Le titre Compagnie des Alpes est par ailleurs régulièrement suivi par 4 grands cabinets d'analystes français.

Dans le cadre d'un renforcement de ses actions de communication, le Groupe a créé l'année dernière un espace dédié pour ses actionnaires : [http : espace-actionnaires.compagniedesalpes.com/](http://espace-actionnaires.compagniedesalpes.com/), qui s'inscrit dans cette même volonté de l'entreprise de communiquer de manière la plus fluide et transparente possible vis-à-vis de son actionnariat.

6.1. DOCUMENTS D'INFORMATION

La Compagnie des Alpes met à la disposition du public, en français et en anglais, les informations et documents requis par la réglementation et notamment l'information dite réglementée telle que :

- Documents de référence déposés / rapports financiers annuels,
- Rapports financiers semestriels,
- Information financière trimestrielle,
- Avis financier et communiqué de presse diffusés par l'intermédiaire d'un prestataire diffuseur agréé (Les EchosWire) en application de la Directive Transparence de l'Union Européenne,
- Notes d'opérations financières enregistrées par l'AMF s'il y a lieu.

Elle met également à disposition du public les statuts, la Charte de gouvernement d'Entreprise ou d'autres documents tels que :

- Une brochure de présentation du Groupe, résumée et illustrée,
- Une lettre périodique, adressée à tous les actionnaires membres du Club des actionnaires et à ceux qui en font la demande,
- Le guide du club des actionnaires.

Ces documents et informations sont disponibles sur simple demande au siège social ou accessibles et téléchargeables en intégralité depuis le site internet du Groupe : www.compagniedesalpes.com.

6.2. COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Les informations suivantes ont été publiées depuis le 1^{er} octobre 2013 :

24 octobre 2013

Chiffre d'affaires consolidé annuel de l'exercice 2012/2013 stable à 678 M€, Un chiffre d'affaires en progression soutenue dans les Domaines skiabiles, Une saison difficile pour les Parcs de loisirs.

18 décembre 2013

Karavel-Promovacances et la Compagnie des Alpes (CDA) s'associent pour créer un nouvel acteur de la distribution de séjours en montagnes sur le web.

18 décembre 2013

La Compagnie des Alpes (CDA), la compagnie du Mont-Blanc (CMB) et AZTEC signent un partenariat industriel pour optimiser les performances des machines de damage.

19 décembre 2013

Résultats annuels consolidés Résistance du Groupe dans un contexte économique difficile : résultat net avant dépréciations de + 20,6 M€, Des performances inégales qui conduisent à une adaptation de la stratégie.

13 janvier 2014

Bilan semestriel du contrat de liquidité Compagnie des Alpes contracté avec la société Kepler Cheuvreux

23 janvier 2014

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2013/2014 : +11,6% à 117,7 M€, Domaines skiabiles : un début de saison en ligne avec les attentes, Parcs de loisirs : progression de la fréquentation.

4 février 2014

Musée Charlie Chaplin au cœur de la Riviera Suisse : conclusion d'un partenariat entre la Compagnie des Alpes, Genii Capital et Chaplin Museum Development.

10 avril 2014

La Compagnie des Alpes cède sa participation dans le capital du groupe Looping Holding et finalise un partenariat avec le groupe japonais MacEarth.

24 avril 2014

Chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 2013/2014 : +1%, Résilience des Domaines skiabiles, Signaux positifs pour les Destinations de loisirs et le Développement international.

28 avril 2014

Premier contrat de développement d'un parc thématique Indoor pour la Compagnie des Alpes.

5 mai 2014

Émission obligataire de 100 M€ – Prospectus

22 mai 2014

Résultats du 1^{er} semestre 2013/2014 Progression du Résultat net part du groupe : +12,3%, Résistance des Domaines skiabiles, Premiers résultats du repositionnement dans les Destinations de loisirs, Potentiel du Groupe à l'international.

4 juillet 2014

Bilan semestriel du contrat de liquidité Compagnie des Alpes contracté avec la société Kepler Cheuvreux

24 juillet 2014

Forte progression du chiffre d'affaires au 3^e trimestre : +10,8%, Domaines skiabiles : un bon trimestre en ligne avec les attentes,

Destinations de loisirs : rebond confirmé de la fréquentation,
Développement international : poursuite de la croissance organique.

23 octobre 2014

Chiffre d'affaires de l'exercice 2013/2014,
Domaines skiables : consolidation après deux années de croissance,
Destinations de loisirs : premiers fruits du plan de redressement,
Développement international : poursuite de la croissance organique.

18 décembre 2014

Résultats annuels 2013/2014,
Résultats supérieurs aux attentes : révision à la hausse de la guidance.

8 janvier 2015

Réalisation de la cession du Dolfinarium d'Harderwijk et mise en œuvre de la cession du parc de Walibi Sud-Ouest.

22 janvier 2015

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2014/2015

L'intégralité des communiqués est consultable et téléchargeable depuis le site internet du Groupe : www.compagniedesalpes.com.

Le site Internet de la Compagnie des Alpes tient à jour l'ensemble des informations utiles à l'actionnaire. Bilingue, il permet de télécharger les documents officiels et tous les communiqués de presse via le lien URL suivant :
<http://www.compagniedesalpes.com/fr/amf.asp>

6.3. COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES

Le Comité consultatif des Actionnaires a été créé en novembre 2005. La Compagnie des Alpes est la première valeur moyenne à avoir mis en place un Comité Consultatif des Actionnaires pour renforcer et améliorer la qualité de sa communication avec les actionnaires individuels. Reflétant la diversité de son actionnariat individuel, ce comité réunit, deux à trois fois par an, six personnes recrutées en fonction de leur qualification et de leur représentativité. La liste des membres est disponible sur le site internet du Groupe.

Au cours de l'exercice, ce comité s'est réuni le 22 novembre 2013 et le 12 février 2014, en amont de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires. Il a participé à la réflexion sur diverses thématiques, telles que la Lettre aux Actionnaires, l'Assemblée Générale, sans compter les points à date réguliers sur des sujets d'actualité important de la Compagnie des Alpes.

6.4. CONTACT ACTIONNAIRE

Début 2008, et sur recommandation du Comité Consultatif des Actionnaires, la Compagnie des Alpes a mis à la disposition des actionnaires un numéro vert :

0 805 999 000

En appelant ce numéro, les actionnaires individuels peuvent obtenir les informations publiées sur les activités du Groupe ainsi que toutes les informations pratiques relevant

de la gestion de leurs titres et de leurs avantages.

6.5. RÉUNIONS PUBLIQUES

Les dirigeants de la Compagnie des Alpes participent régulièrement à des réunions de présentation du Groupe à Paris, en Province et à l'étranger. Le calendrier de ces réunions est annoncé à l'avance dans la presse locale et sur le site internet de la Société.

6.6. AGENDA 2014/2015

Jeudi 12 mars 2015

Assemblée Générale annuelle des actionnaires, à Paris

Jeudi 23 avril 2015

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre de l'exercice 2014/2015

Vendredi 22 mai 2015

Résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2014/2015

Jeudi 23 juillet 2015

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre de l'exercice 2014/2015

Jeudi 22 octobre 2015

Chiffre d'affaires annuel de l'exercice 2014/2015

Mardi 15 décembre

Résultats annuels de l'exercice 2014/2015

7. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

7.1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Personne responsable

Monsieur Dominique MARCEL,
Président-Directeur général,

Attestation de la personne responsable

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de

référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance les comptes présentés sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion compris dans le présent Document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la

situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble dudit Document. »

Contacts investisseurs

Responsables de l'information
et de la communication financière

Sandra Picard-Ramé,
Directrice de la communication CDA
Tél & Fax : +33 1 46 84 88 53 –
courriel :
sandra.picard@compagniedesalpes.fr

Alexis d'Argent,
Responsable de la communication financière
Tel & Fax : +33 1 46 84 88 79 –
courriel :
alexis.dargent@compagniedesalpes.fr

Martine Blain ; Céline Bellon
Responsables des relations avec les
actionnaires et de la gestion du Club des
actionnaires
Tél. : +33 1 46 84 88 09 ;
+33 1 46 84 88 43
Courriels :
martine.blain@compagniedesalpes.fr ;
celine.bellon@compagniedesalpes.fr

7.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

Identité des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Commissaire aux comptes titulaire,
représenté par Madame Catherine Pariset.
Membre de la Compagnie régionale des
commissaires aux comptes de Versailles.
Nommé le 15 mars 2012 (renouvellement
de mandat). Fin de mandat à l'issue de
l'Assemblée générale ordinaire qui statuera
sur les comptes de l'exercice 2016/2017.

M. Yves Nicolas
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Commissaire aux comptes suppléant.
Membre de la Compagnie régionale des
commissaires aux comptes de Versailles.
Nommé le 15 mars 2012 (renouvellement
de mandat). Fin de mandat à l'issue de l'Assem-
blée générale ordinaire qui statuera sur les
comptes de l'exercice 2016/2017.

Cabinet Mazars
Exaltis
61, rue Henri Régault
92075 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux comptes titulaire,
représenté par Monsieur Guillaume Potel.
Membre de la Compagnie régionale des
commissaires aux comptes de Versailles.
Nommé le 18 mars 2010 (renouvellement
de mandat). Fin de mandat à l'issue de
l'Assemblée générale ordinaire qui statuera
sur les comptes de l'exercice 2014/2015.

M. Raymond Pétroni
Exaltis
61, rue Henri Régault
92075 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux comptes suppléant.
Membre de la Compagnie régionale des
commissaires aux comptes de Versailles.
Nommé le 18 mars 2010 (en remplacement
de Monsieur Guillaume Potel dont le mandat
est venu à expiration). Fin de mandat à l'issue
de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera
sur les comptes de l'exercice 2014/2015.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit S.A.			
	Montants		%		Montants		%	
<i>Montants en milliers d'euros HT</i>	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	220	188	29%	26%	209	172	36%	30%
Filiales intégrées globalement	489	435	64%	61%	359	396	62%	70%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
Émetteur	50	25	7%	3%	9	0	2%	0%
Filiales intégrées globalement	6	67	1%	19%	0	0	0%	0%
Sous-total	765	715	100%	100%	577	568	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social								
Autres								
Sous-total	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Total	765	715	100%	100%	577	568	100%	100%

8. TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Règlement CE N°809-2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004

Figurent dans le présent tableau de concordance, en regard de chacune des rubriques prévues par l'annexe I du règlement (CE) numéro 809/2004 de la

Commission Européenne du 29 avril 2004 (le « règlement »), les numéros du ou des paragraphes du présent document de référence dans lesquels sont mentionnées les informations relatives à chacune des rubriques du règlement.

Annexe I du règlement CE N°809/2004

		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
I	Personnes responsables		
1.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	5/7.1	182
2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	5/7.1	182
II	Contrôleurs légaux des comptes		
1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	5/7.2	183
2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été renouvelés	N/A	N/A
III	Informations financières sélectionnées		
1.	Informations financières historiques sélectionnées	Chiffres clés ; 1/3 et 1/4	26-27 ; 45-51
2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	N/A	N/A
IV	Facteurs de risques	1/5	57
V	Informations concernant l'émetteur		
1.	Histoire et évolution de la Société		
	1.1. Raison sociale et nom commercial	5/1	170
	1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5/1	170
	1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5/1	170
	1.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	5/1	170
	1.5. Événements importants dans le développement de l'activité de l'émetteur	Historique ; 1/2	22-23 50
2.	Investissements		
	2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	Historique et faits marquants ; 4/1.2 notes 6.2 et 6.3	22-29 ; 126 ; 140-142
	2.2. Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1/2.1 ; 4/1.2 notes 6.2 et 6.3	50 ; 140-142
	2.3. Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1/2.1	50

		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
VI Aperçu des activités			
1.	Principales activités		
	1.1. Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1/1	44-49
	1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	Faits marquants	26-29
2.	Principaux marchés	1/1	44-49
3.	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points VI.1 et VI.2	N/A	N/A
4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	N/A
5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1/1	44-49
VII Organigramme			
1.	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	1/4.1 ; 4/1.2 note 3	55 ; 132-133
2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	4/1.2 note 4.2	134-135
VIII Propriétés immobilières, usines et équipements			
1.	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	4/1.2 notes 1.12 et 1.13, note 6.3	125-127 ; 141-142
2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3/3	105-111
IX Examen de la situation financière et du résultat			
1.	Situation financière	1/3 ; 1/4	51-56
2.	Résultat d'exploitation	1/3 ; 1/4	51-56
	2.1. Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	1/3 ; 1/4	51-56
	2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	1/3.1.2	52-53
	2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	N/A	N/A
X Trésorerie et capitaux			
1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	4/1.1 ; 4/1.2 note 2.1	120-122 ; 129
2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	1/3.2 ; 4/1.1 ; 4/1.2 note 7	54 ; 121 ; 150-151
3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	1/3.2.2 ; 1/5.1 ; 4/1.2 notes 5.3 et 6.11	55 ; 57-58 ; 136 ; 147-148
4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	1/5.1 ; 4/1.2 note 6.11	57-58 ; 147-148
5.	Informations concernant les sources de financement des investissements futurs et des immobilisations corporelles	1/3.2 ; 1/5.1.1 ; 4/1.2 note 6.11	54-55 ; 57-58 ; 147-148

Annexe I du règlement CE N°809/2004

		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
XI	Recherche et développement, brevets et licences		
XII	Information sur les tendances		
1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document de référence	N/A	N/A
2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	1/2 ; 1/3.3	50-51 ; 55
XIII	Prévision ou estimation du bénéfice		
1.	Principales hypothèses de la prévision	N/A	N/A
2.	Rapport des contrôleurs légaux indépendants sur les prévisions	N/A	N/A
3.	Élaboration des prévisions sur une base comparable aux informations financières historiques	N/A	N/A
4.	Actualité des prévisions faites dans un prospectus pendant	N/A	N/A
XIV	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
1.	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux	2/1	62-75
2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	5/1.3.2	74
	- Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point XIV.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale	5/1.3.2	74
	- Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point XIV.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	N/A	N/A
XV	Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1		
1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur ou ses filiales	2/3	77-82
2.	Montant total de sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	2/3 ; 5/4 4/1.2. note 8.1.3	77-82 ; 178-179 152
XVI	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	2/1.1 ; 2/5	64-70 ; 86
2.	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur ou à l'une de ses filiales	2/1.3.3	75
3.	Informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	2/1.1.3 ; 2/2	70 ; 75-77
4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	2/2	75-77
XVII	Salariés		
1.	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	3/2.1 ; 3/2.2	96-97
2.	Participations et stock-options : pour chacune des personnes visées au point XIV.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	2/1.1.2 ; 2/1.2.2 ; 2/3 ; 2/4	64-71 ; 79 ; 84
3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	2/4	84-85

		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
XVIII Principaux actionnaires			
1.	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	5/3.1	174
2.	Différences entre les droits de vote des principaux actionnaires	N/A	N/A
3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	5/3.2	175
4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société	N/A	N/A
XIX Opérations avec des apparentés		4/1.2 note 8.1 ; 5/4	151-152 ; 176-179
XX Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur			
1.	Informations financières historiques	4	117-168
2.	Informations financières pro-forma et description de l'influence de la restructuration	N/A	N/A
3.	Etats financiers annuels (comptes sociaux et comptes consolidés)	4	117-167
4.	Vérification des informations financières historiques annuelles		
4.1.	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	4/1.3 ; 4/2.3	154 ; 167
4.2.	Autres informations contenues dans le document de référence vérifiées par les contrôleurs légaux	2/7 ; 5/4	92 ; 176-179
4.3.	Lorsque des informations financières figurant dans le document de référence ne sont pas tirées des états financiers vérifiés par l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées	N/A	N/A
5.	Date des dernières informations financières vérifiées	30/09/2014	
6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
7.	Politique de distribution de dividendes		
7.1.	Dividende par action	1/4.4 ; 4/1.2 note 7	56 ; 166
8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1/5.2.2	58
9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	N/A	N/A
XXI Informations complémentaires			
1.	Capital social		
1.1.	Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	5/2	171-173
1.2.	Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	5/2.2	172
1.4.	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
1.5.	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5/2.3	172-173
1.6.	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A	N/A
1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	5/2.1	171

Annexe I du règlement CE N°809/2004

		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
2.	Acte constitutif des statuts		
	2.1. Objet social de l'émetteur	5/1.1.1	170
	2.2. Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	2/1.1 ; 2/1.3	62-64 ; 74-75
	2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	5/1	170
	2.4. Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A	N/A
	2.5. Convocation et admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	5/1	170-171
	2.6. Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A	N/A
	2.7. Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	5/1	170
	2.8. Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A	N/A
XXII	Contrats importants		
XXIII	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
1.	Identité des experts	N/A	N/A
2.	Attestation concernant les informations provenant d'une tierce partie	N/A	N/A
XXIV	Documents accessibles au public	5/6	181-182
XXV	Informations sur les participations		
	Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	4/1.2 note 3 ; 4/1.2 note 4.2 ; 4/2.2	132-133 ; 134-135 ; 160-161

9. TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier annuel visé aux articles L. 451-1-2 I du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

Le tableau de concordance suivant renvoie aux extraits du document de référence correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rapport financier annuel		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
I	Comptes annuels de la Société	4/2	155-157
II	Comptes consolidés du Groupe	4/1	118-122
III	Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		
1.	Informations visées aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce : - Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires - Analyse des résultats - Analyse de la situation financière - Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux - Principaux risques et incertitudes - Délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	1/3.1.2 1/3 ; 1/4 1/3 3 1/5 5/2.3	52 51-55 ; 55-56 51-55 96-115 57-59 173
2.	Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce : - Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5/1.1.6	171
3.	Informations visées à l'article L. 225-211 du Code de commerce : - Rachat par la Société de ses propres actions	5/2.2	172
IV	Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	5/7.1	182-183
V	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et consolidés	4/2.3 ; 4/1.3	167 ; 154
VI	Honoraires des Commissaires aux comptes	5/7.2	183
VII	Rapport du Président du Conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	2	62-91
VIII	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	2/7	92



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 janvier 2015 sous le numéro D.15-0043, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il ne pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant aux pages 21 à 62, 65 à 107, 109 à 130 du Document de référence relatif à l'exercice 2012/2013 déposé le 30 janvier 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.14-0038.
- le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant aux pages 61 à 105, 106 à 133 du Document de référence relatif à l'exercice 2011/2012 déposé le 31 janvier 2013 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.13-0032.



Compagnie des Alpes

89 rue Escudier – 92772 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 1 46 84 88 00
www.compagniedesalpes.com