



Compagnie des Alpes

RAPPORT
ANNUEL
2012



MONDE

110
MILLIONS
DE SKIEURS



198
MILLIONS DE VISITEURS
POUR LES 25 PREMIERS PARCS DE LOISIRS



EUROPE

220
MILLIONS
DE JOURNÉES SKIEURS



58
MILLIONS
DE VISITEURS POUR
LES 20 PREMIERS PARCS



400 000
HEURES
DISPONIBLES POUR
LES LOISIRS DANS
LA VIE D'UN
INDIVIDU



530 PARCS
(PARCS À THÈMES, PARCS ANIMALIERS,
PARCS AQUATIQUES ET ATTRACTIONS)

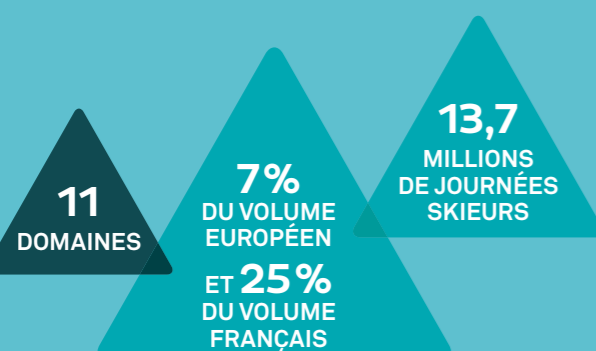
60
MILLIONS DE VISITEURS

FRANCE

1^{ÈRE}
DESTINATION
MONDIALE DU SKI

55 MILLIONS
DE JOURNÉES SKIEURS

N°1 MONDIAL
DE L'EXPLOITATION
DE DOMAINES SKIABLES



N°4 EUROPÉEN
DE LA GESTION DE PARCS
DE LOISIRS



CDA

Depuis sa création en 1989, la Compagnie des Alpes s'est imposée comme un leader incontesté de l'industrie des loisirs.

À la tête de 11 domaines skiables parmi les plus prisés du monde et de 14 parcs de loisirs renommés, l'entreprise connaît un essor continu. Son expansion, portée jusqu'ici par une croissance externe sélective, doit beaucoup à l'excellence de son modèle industriel et opérationnel qu'elle exporte depuis peu hors de ses frontières européennes.

Le Groupe tire bien sûr sa vitalité des entreprises et des marques qui l'incarnent. Mais aussi des multiples métiers et savoir-faire mobilisés sur ses sites : plus de 5 000 collaborateurs, permanents comme saisonniers, œuvrent pour façonner une certaine vision de la civilisation des loisirs.

Car, à l'opposé d'un concept standardisé, la CDA construit avec ses partenaires des projets uniques, profondément enracinés dans les cultures locales, respectueux des environnements d'exception où elle s'implante. Cet ancrage territorial constitue un atout majeur de son développement, la pièce maîtresse sur laquelle s'épanouit une offre de loisirs pour tous. Un socle solide, porteur d'identité et d'avenir.

SOMMAIRE

**INTRODUCTION :
NOS LOISIRS
S'ANCRENT DANS
LA RICHESSE DES
TERRITOIRES**

P. 4

**DES MÉTIERS
ET DES MARQUES**

P. 8

NOTRE STRATÉGIE

P. 40

CHIFFRES CLÉS

P. 50

NOTRE DIFFÉRENCE

P. 52

GOVERNANCE

P. 62

COMPTES CONSOLIDÉS

P. 70



” Les loisirs que nous offrons sont créateurs d'expériences uniques.

DOMINIQUE MARCEL
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA COMPAGNIE DES ALPES

Nos loisirs s'ancrent dans la richesse des territoires

Des indicateurs positifs, un chiffre d'affaires en hausse sur vos deux métiers (+5,1 % dans les domaines skiables, et +2 % dans les parcs de loisirs) : cette année encore, la Compagnie des Alpes affiche sa différence dans une conjoncture tristement atone...

«Ces résultats très encourageants sont, à mes yeux, facteur d'optimisme et source de confiance pour l'avenir de notre Groupe. Ils témoignent de la pertinence de notre positionnement. Ils sont aussi le reflet de l'extrême résistance de la Compagnie des Alpes dans la conjoncture que vous évoquez et sur un marché extrêmement évolutif et compétitif.»

Quelle est votre vision de ce marché des loisirs et comment la Compagnie des Alpes s'y positionne-t-elle ?

«Le Groupe a la chance d'être né dans un pays qui occupe la première place mondiale des destinations touristiques et... des destinations de ski. L'attractivité de la marque « France » est indéniabla dans l'industrie des loisirs et c'est sur ce socle que nous avons assis notre position de leader. La Compagnie des Alpes est une référence reconnue et incontestée dans le domaine du loisir en Europe, affichant une croissance ambitieuse, sélective et créatrice de valeur. C'est le fruit de son histoire et sans doute aussi, je veux le croire, le

résultat de l'inflexion stratégique initiée en 2009 qui a permis au Groupe d'accélérer son intégration, d'optimiser l'usage de ses expertises, de cultiver une agilité et une adaptabilité qui seront des facteurs clés de succès pour l'avenir. En puisant dans ses racines, l'entreprise s'est transformée en profondeur.

«Notre industrie répond au besoin de divertissement créé par le développement du temps libre dans nos sociétés occidentales et, désormais, dans les nouveaux pays émergents (je pense notamment aux BRICS). Dans notre pays, comme dans les pays du Benelux et bientôt outre-Atlantique, la Compagnie des Alpes a appris à façonner des offres de loisirs qui capitalisent sur la proximité et la richesse des territoires sur lesquels elle est implantée et qui, tout en participant à leur vivacité économique, répondent aux plus près aux attentes de clients de plus en plus autonomes, sélectifs et exigeants qui recherchent de plus en plus une expérience unique, un moment inoubliable.»

En quoi votre offre de loisirs est-elle distinctive ?

«Loin d'une approche standardisée, *mainstream*, le respect et la valorisation des savoir-faire et des cultures (nationales ou locales), est le prérequis de notre conception des loisirs, l'archétype du *French leisure*. L'individu aujourd'hui forge son identité en écho aux différentes commu-

nautés auxquelles il appartient et les loisirs occupent dans celles-ci une place prépondérante. Nos sites, impactés par cette dynamique des réseaux, offrent des lieux d'expression à ces regroupements affinitaires : de la clientèle familiale de proximité au regroupement de « tribus » qui viennent de plus loin, des sportifs ou amateurs de sensations fortes aux plus contemplatifs. Nous proposons des loisirs qui créent l'émotion et offrent des expériences à vivre ensemble ; des loisirs adaptés à la diversité des générations, des vies et des cultures.»

Comment êtes-vous parvenus à la construction de ce modèle ?

«Avec les années, l'entreprise a appris à repousser des contraintes exogènes fortes en s'appuyant sur un haut niveau de compétences industrielles, qu'il convient en permanence de renforcer et d'améliorer. Il nous faut également plus que jamais innover. Après plus de 20 ans de croissance externe, jalonnés par des implantations réussies dans les plus hautes stations de France et des développements majeurs de grandes marques *d'entertainment* (Astérix, Grévin, Walibi, Futuroscope, pour ne citer que les plus récentes), le Groupe a décidé de placer l'innovation au cœur d'une nouvelle donne stratégique. Comment comptons-nous la stimuler ? En créant davantage de synergies entre nos métiers, en développant nos actifs

de manière différenciante, mais aussi en apportant à nos savoir-faire de nouveaux débouchés. Sur tous ces leviers, le Groupe est déjà en mouvement, avec de premières réalisations significatives à son actif : l'implantation de Grévin au Canada, la montée en puissance d'Ingelo (notre filiale d'ingénierie), le développement de notre activité de conseil au Maroc (Parc Sindibad) et auprès des exploitants de Rosa Khutor (la station des Jeux olympiques de 2014, en Russie), les résultats des parcs Walibi et Astérix, qui furent cette année l'objet d'investissements sélectifs et ambitieux... Sans parler des nombreux autres projets sur lesquels nous travaillons.

« Dans cette perspective, notre Groupe, composé d'un maillage de sites et de marques à fortes personnalités, a amorcé depuis 2009, à travers notamment sa réorganisation, un virage vers plus de transversalité, qui s'est traduit en 2012 dans un projet d'entreprise. Fédérateur, ce projet managérial nous permet de commencer à écrire une grammaire commune pour nos 25 sites et nos 5 000 employés. Il est destiné à favoriser l'esprit d'initiative et l'innovation, en s'appuyant sur les équipes de terrain, nos forces vives, qui sont avant tout guidées par la culture du service et du dialogue. »

Que diriez-vous en conclusion ?

« Nous poursuivons un objectif clair : l'excellence industrielle au service de la satisfaction de nos clients. Nous adaptons pour cela notre modèle économique aux évolutions rapides du marché. Notre leitmotiv : « devenir producteurs de loisirs, créateurs d'expériences uniques ».

« J'ai la conviction que la Compagnie des Alpes jouera durablement un rôle central sur un marché des loisirs aux perspectives prometteuses. En capitalisant sur notre modèle, nous continuerons à proposer des produits innovants et originaux, sources de satisfaction pour nos clients, de croissance et de rentabilité pour l'entreprise et nos actionnaires. Nous poursuivrons en 2013 notre stratégie qui, je le rappelle, s'articule autour de trois axes clés. Stimuler tout d'abord la croissance rentable de nos cœurs de métiers en fidélisant notre clientèle mais aussi en attirant de nouveaux clients. Seconde orientation : développer des métiers associés, pour consolider le chiffre d'affaires de nos activités historiques et activer de nouveaux relais de croissance. C'est typiquement ce que nous faisons en nous impliquant, par exemple, dans la création de foncières de rénovation de l'hébergement de montagne et en intensifiant notre présence dans la gestion locative et la distribution de ces mêmes hébergements. Poursuivre enfin notre développement à l'international, en développant une activité de conseil et d'assistance pour la mise en place et la gestion de domaines skiables et de parcs de loisirs. Ce développement international passe aussi bien sûr par la valorisation des marques fortes du Groupe, à l'instar des derniers développements en cours sur la marque « Grévin » : un musée Grévin ouvrira ses portes en avril prochain à Montréal, puis l'année suivante à Prague. »

» La Compagnie des Alpes jouera durablement un rôle central sur un marché des loisirs aux perspectives prometteuses.

+ 6,7 %
RECETTES
MONDIALES
LIÉES AU
TOURISME
(moyenne annuelle depuis 1990)*

* source : INSEE

L'INDUSTRIE
DU TOURISME :
9 %
DU PIB MONDIAL,
4 %
DU PIB EUROPÉEN,
6,5 %
DU PIB FRANÇAIS *

* source : ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie



POINT DE VUE

CHRISTIAN MANTEI
Directeur général
d'Atout France

« Soutenue par un marché domestique très actif, première destination mondiale pour la fréquentation et troisième pour les recettes, la France bénéficie de nombreux atouts touristiques.

« Elle accueille tout d'abord une clientèle internationale variée en termes géographiques et demeure numéro 1 dans les intentions de départ de nombreux pays émergents, au premier rang desquels se trouvent la Chine et le Brésil... autant de relais de croissance porteurs d'avenir. Elle dispose en second lieu de services publics et d'infrastructures de transport de qualité.

« L'accès aux sites naturels, culturels, historiques est donc aisé. Son offre de santé permet en outre d'attirer et de

fidéliser le marché européen, notamment composé de seniors. Troisième point fort : son art de vivre – gastronomie, œnologie, patrimoine... – est plébiscité. Cette *French touch* apparaît comme un véritable supplément d'âme. Elle s'appuie enfin sur un fort niveau d'expertise dans de nombreux domaines : parcs de loisirs, remontées mécaniques, plaisance, ingénierie culturelle, univers du bien-être (thalasso, spa...). D'où une réelle valeur ajoutée à l'international.

« Il convient pour autant de rester extrêmement vigilant face à un environnement concurrentiel très âpre, en se focalisant sur l'investissement dans le *hardware* : hébergement, entretien et rénovation des sites, infrastructures... Tel est le prix du maintien de la compétitivité et de la qualité de notre offre, donc de notre avenir. »

» Première destination mondiale pour la fréquentation et troisième pour les recettes, la France bénéficie de nombreux atouts touristiques.



—▲▲●—

DES MÉTIERS
ET DES
MARQUES

—▲●▲▲—

NOS SITES & NOS MARQUES

11 DOMAINES SKIABLES ET 4 PARTICIPATIONS MINORITAIRES

- 1 TIGNES
- 2 VAL D'ISÈRE
- 3 LES ARCS
- 4 PEISEY-VALLANDRY
- 5 LA PLAGNE
- 6 MÉRIBEL ALPINA
- 7 LES MENUIRES
- 8 SERRE CHEVALIER
- 9 LES 2ALPES
- 10 FLAINE
- 11 SAMOËNS / MORILLON / SIXT FER À CHEVAL

Participations minoritaires :
Chamonix, Avoriaz, Valmorel, La Rosière

1 IMPLANTATION À L'ÉTRANGER

- A ROSA KHUTOR
(assistance à maîtrise d'ouvrage)

23 MILLIONS
DE VISITEURS ACCUEILLIS SUR LES
SITES CDA EN 2011/2012
(678 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES)

14 PARCS DE LOISIRS ET 7 PARTICIPATIONS MINORITAIRES

- 1 PARC ASTÉRIX
 - 2 GRÉVIN
 - 3 FUTUROSCOPE
 - 4 WALIBI HOLLAND
 - 5 WALIBI BELGIUM
 - 6 AQUALIBI
 - 7 WALIBI RHÔNE-ALPES
 - 8 WALIBI SUD-OUEST
 - 9 DOLFINARIUM
 - 10 MER DE SABLE
 - 11 PLANÈTE SAUVAGE
 - 12 BELLEWAERDE PARK
 - 13 FRANCE MINIATURE
 - 14 FORT FUN
- B BIOSCOPE
(fermé en 2012)

Participations minoritaires :
Grand Aquarium de Saint-Malo, Aquarium du Val de Loire, Mini-châteaux du Val de Loire, Bagatelle, Aquaparc, Pleasurewood Hills, Hellendorm

2 IMPLANTATIONS À L'ÉTRANGER

- C SINDIBAD
(licence de marque)
- D GRÉVIN MONTRÉAL
(ouvert en 2013)



DOMAINES SKIABLES



JEAN-FRANÇOIS BLAS

Directeur général adjoint en charge des opérations Domaines skiabiles Paradiski, Grand Massif, Serre Chevalier et 2Alpes.



DAVID PONSON

Directeur des opérations en charge des Domaines skiabiles Espace Killy, Menuires et Méribel Alpina.

Éclairages de David Ponson et Jean-François Blas, directeurs des opérations Domaines skiabiles

”

Illustrant une fois encore leur très bonne résistance, les 11 domaines skiabiles du Groupe enregistrent une fréquentation en hausse de 3% en 2012. L'activité en progression résiste à un contexte conjoncturel morose. Explications.

Quel bilan tirez-vous de l'activité 2012 dans les domaines skiabiles ?

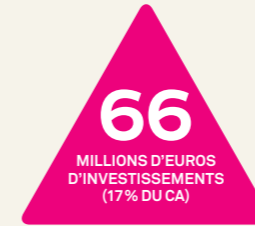
Jean-François Blas : « Nos domaines skiabiles, situés pour la plupart dans les Alpes du Nord, résistent bien à la crise. Notre chiffre d'affaires a connu cette année une croissance de 5,1%. Il faut dire que nous avons les plus beaux domaines du monde dans un pays qui est la première destination mondiale de ski. »

David Ponson : « Le profil de nos clientèles, notre capacité à mettre en valeur les domaines par des investissements ciblés et l'attrait immuable de la pratique du ski sont les principaux facteurs de cette résistance. »

Comment consolider votre position de leader mondial ?

D. P. : « L'attractivité n'est pas un fait acquis. Pour maintenir des taux de fréquentation parmi les plus élevés du monde, nous devons poursuivre, en les ciselant au mieux, les investissements structurants sur nos domaines skiabiles. Avec six nouvelles mises en service (deux télécabines et quatre télésièges débrayables),

379 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES



13,7 MILLIONS DE JOURNÉES SKIEURS

l'année 2012 a été emblématique de ces orientations.»

J-F. B. : « Au-delà de ces investissements lourds, nos efforts se portent de plus en plus sur la scénarisation et l'animation de nos domaines skiabiles dans une logique de différenciation (par exemple, cette saison, pistes de luge et équipement scénique du tunnel des Inversés à La Plagne, zones Acticross pour les enfants dans plusieurs de nos stations...). Un accent particulier est également mis sur la sensibilisation à la sécurité pour nos clients (zones « tranquilles », messages de prévention...). »

Quels autres relais de croissance avez-vous mis en place ?

J-F. B. : « Le maintien de l'activité économique de nos stations passera par une collaboration soutenue entre les collectivités et les socio-professionnels. Notre nouveau défi : faciliter l'accès au ski en augmentant les capacités

d'hébergement. Le Groupe entend peser sur l'augmentation du parc de lits à travers une société foncière gérée en partenariat avec les acteurs locaux. Sa mission ? Rénover des « lits froids » et les remettre sur le marché locatif. »

D. P. : « L'entrée en action d'Ingelo, notre filiale d'ingénierie industrielle, est aussi prometteuse qu'emblématique. Ingelo donne au Groupe l'opportunité d'internaliser un savoir-faire autrefois sous-traité. C'est une source de fierté pour nos équipes et une garantie de qualité dans nos constructions. Ses interventions récentes à Val d'Isère et à Valibi Rhône-Alpes illustrent le bien-fondé d'une structure transversale à forte valeur ajoutée. »

J-F. B. : « Les pays émergents, gisement de nouvelles clientèles, sont aussi de potentiels relais. Notre présence à Rosa Khutor est le premier acte de l'internationalisation de nos savoir-faire. »



43% DE CLIENTÈLE ÉTRANGÈRE (DONT 20% DE BRITANNIQUES)

10 STATIONS AU TOP 15 DU CLASSEMENT MONTAGNE LEADERS DE 2012

CRITÈRES CLÉS DES STATIONS DU GROUPE

Haute altitude
Renommée internationale
Grande dimension
Capacité d'hébergement conséquente

La Plagne
N°1 mondiale en chiffre d'affaires et en nombre de journées skieurs

EN TARENTEISE : 425 km de pistes à explorer

LES ARCS / PEISEY- VALLANDRY

Alliance d'innovation et d'authenticité

Mondialement connue pour son architecture, pionnière des nouvelles glisses et berceau européen du snowboard, Les Arcs fait figure de précurseur parmi les stations alpines. Peisey-Vallandry, station formée de cinq villages savoyards habités toutes l'année, a su garder son âme et son authenticité grâce à sa taille humaine et sa convivialité. Pour entretenir la notoriété de ses deux domaines, ADS, la société exploitante, veille inlassablement à l'aménagement des pistes qui appartiennent depuis 2003 au domaine Paradiski. Dernier exemple d'investissement structurant : le télésiège débrayable 6 places (Mont-Blanc) en remplacement de deux anciens appareils, dont la gare motrice est placée en amont pour limiter les problèmes sonores en front de neige. Encouragée par la participation des employés au process d'innovation (ADS Lab), la qualité de l'offre va de pair avec la qualité de services : des caméras immortalisent désormais les sauts des usagers du snowpark, un point d'information vient d'ouvrir au centre de la station... Pour augmenter la fréquentation de la

station, ADS s'implique activement en matière de communication (campagne 2012 dans les grandes agglomérations, événements) et d'hébergement (programmes de rénovation immobilière).

LA PLAGNE

L'expérience plurielle de la glisse

La plus grande station du monde a affiché une progression significative du nombre de journées skieurs en 2011/2012. Les raisons du succès ? Une topographie privilégiée (plus de trois quarts des pistes sont situées au-dessus de 2000 m) et une offre d'activités multiforme, proposée par la Société d'Aménagement de la Plagne (SAP). Pour les skieurs, un choix de pistes très étendu, reliant 10 stations et villages, se dédouble par l'accès aux domaines de Peisey-Vallandry et des Arcs via le téléphérique Vanoise Express. Le nouveau télésiège du Becoin, un débrayable de 6 places, aide à fluidifier les parcours. À côté du ski, la piste olympique de bobsleigh propose une expérience alternative de la glisse, à l'instar de piste de luge de 1500 m de long. Mon village Igloo, un village éco-responsable pouvant accueillir 20 personnes, contribue à diversifier l'offre de contenus en cultivant le caractère familial de la station. ▲



▲ 4,7 MILLIONS
DE JOURNÉES SKIEURS
EN 2011/2012
▲ 425 KM DE PISTES
▲ 178 REMONTÉES
MÉCANIQUES



+ www.la-plagne.com



+ www.lesarcs.com



+ www.peisey-vallandry.com

TÉLÉPHÉRIQUE VANOISE EXPRESS

Créé en 2003, cet investissement de 15 M€ relie les massifs des stations Les Arcs / Peisey-Vallandry à La Plagne en quatre minutes à la vitesse de 45 km/h, soit 12,5 mètres par seconde, sur une distance de 1 824 mètres sans pylône. Conçu par le groupe Pomagalski, ce téléphérique offre une capacité de 200 places sur deux niveaux pour transporter 4 000 personnes à l'heure à 380 m de hauteur. Paradiski et le Vanoise Express fêtent leur 10 ans cette année !



LES MÉTIERS DE LA COMPAGNIE DES ALPES

” Une usine plein ciel

« Ingénieur des Arts et Métiers, je ne pouvais concevoir mon métier sans la montagne comme épicerie. Après un stage chez SEVABEL, j'ai intégré la Compagnie des Alpes en 2006 pour aider les stations à obtenir la certification QSE. Ce travail a abouti en 2008 avec la certification de toutes les stations du Groupe.

« C'est alors que ma passion pour la technique m'a rattrapée. SEVABEL m'a choisie pour piloter l'exploitation et la maintenance des remontées en 2008. Proximité, encadrement, terrain... Tout ce dont je rêvais. Piloter le

bon fonctionnement des remontées - leur exploitation l'hiver, leur maintenance l'été - est un superbe challenge. Avec l'aide de mon adjoint, je dirige une équipe de 180 personnes : une partie de mon travail consiste à les manager, l'autre, plus technique, est un rôle d'interface entre le terrain, les fournisseurs et les autorités de contrôle. Quand une panne survient ou sur les chantiers, je suis chargée de l'organisation des travaux.

« Certains sont surpris de trouver une femme dans mes fonctions. Moi, je suis très à l'aise avec ça. Il serait difficile

de retrouver ailleurs ce côté imprévisible, managérial, très opérationnel. Jamais je ne sais d'avance comment évoluera ma journée. Et puis, j'ai la chance d'appartenir à une direction jeune qui fourmille d'idées. La chance aussi de pouvoir continuer à apprendre auprès de mes homologues dans l'un des groupes de travail chapeauté par la Compagnie des Alpes. »

AURÉLIE LÉVÊQUE

Responsable d'exploitation-maintenance - SEVABEL - Société d'exploitation des Menuires et Saint-Martin-de-Belleville

EN TARENTEISE :

Haute altitude et renommée internationale



TIGNES

Le sport à haut niveau

La station plébiscitée par les jeunes maintient un haut niveau d'investissement pour entretenir une réputation sportive... de haut niveau. Sur un espace de 300 km de pistes mondialement reconnu, opère la Société des téléphériques de la Grande Motte (STGM). Aménagement du secteur ski (massif de Tovière), rénovations des installations majeures (optimisation du téléphérique Grande Motte, renouvellement des télécabines de l'Aéroski et de Tovière): l'entreprise poursuit sa politique de valorisation du domaine tout en améliorant les équipements du

personnel (passerelles d'entretien sécurisées) et les conditions d'accueil client (nouveau point de vente Tovières) et en développant la formation interne (mise en place d'une équipe dédiée). Elle est confrontée au défi de l'augmentation des flux touristiques dans un contexte de rareté foncière. Depuis 2004, la STGM négocie avec les propriétaires pour développer les capacités d'hébergement de la station. Les Winter X-Games Europe, rendez-vous phare du freestyle, s'y tiennent chaque année à la mi-mars (20-22 mars en 2013). ▲



+ www.tignes.net

espace killy

le plus bel espace de ski du monde

- ▲ 2,7 MILLIONS DE JOURNÉES SKIEURS EN 2011/2012
- ▲ 300 KM DE PISTES
- ▲ 96 REMONTÉES MÉCANIQUES

VAL D'ISÈRE

Valeur sûre entre innovation et authenticité

Depuis que Jean-Claude Killy l'a faite entrer dans la légende aux JO de 1968, Val d'Isère se met au défi d'y rester. Criterium de la première neige (50 ans d'existence), Scara (32 ans), Polo Masters... Les événements internationaux peaufinent l'image d'une station de standing, privilégiée par son implantation et son altitude. Ils ne sont pas les seuls... La Société des téléphériques de Val d'Isère (STVI) valorise en continu son domaine, notamment à travers son projet d'entreprise « Ensemble, plus haut » qui illustre sa volonté et sa capacité à fédérer les forces vives de la station. Le remplacement du télésiège de Fontaine Froide par un débrayable 6 places, quatre fois plus rapide, et la modernisation du téléphérique de Solaise comptent parmi les démonstrations récentes d'un savoir-faire industriel de haut vol. Une source de fierté pour toutes les équipes bi-saisonnières de la STVI. ▲



Val d'Isère

+ www.valdisere.com

EN TARENTEISE :

Le plus grand domaine skiable du monde

LES MENUIRES

Une station haut débit

Paradis des skieurs, les Menuires est aussi un laboratoire d'innovations. Des remontées ultra-modernes augmentent les débits, comme le télésiège Reberty, dernier né des débrayables 6 places inauguré en décembre 2012, qui offre une nouvelle possibilité de retour depuis le domaine de la Masse. Et la SEVABEL va même jusqu'à proposer un contrat « neige garantie », qui prévoit le remboursement des skieurs si plus de 20% du domaine est fermé. Sur les pistes, la Walibi Gliss' puise dans l'univers des parcs de loisirs pour offrir aux familles un espace de descente thématique. En amont du ski, Colidays, un réseau social inédit, relie ses utilisateurs pour partager appartements, transports ou simples moments de loisirs. Des événements de grande envergure viennent compléter l'offre de la station, comme la Coupe d'Europe de ski alpin, la 17^e édition du Trophée de l'espoir, parrainé par David Douillet, ou encore la finale de la Coupe de France de ski alpin. ▲



+ www.lesmenuires.com

MÉRIBEL

Prête pour la Coupe du monde

Ce vrai village de chalets (labellisé pour la préservation de l'architecture et du paysage) conjugue son charme aux performances de la marque « 3 Vallées ». Au cœur du plus grand domaine skiable au monde, Méribel revient sur la scène internationale en organisant la finale de la Coupe du Monde 2013 de ski alpin. La station s'illustre aussi par sa responsabilité sociale : des moniteurs spécialisés pour encadrer les personnes en situation de handicap et des équipements pour la pratique du handiski concrétisent son engagement pour l'accessibilité... Et l'égalité : l'événement Easy Rider organisé par le domaine skiable Les 3 Vallées invite une famille pour apprendre à skier. La station renoue avec une croissance supérieure aux moyennes du Groupe et nationale. Portée par sa stratégie qui repositionne la marque en trois mots (rajeunir, dynamiser, fidéliser), cette envolée coïncide avec l'inauguration du Saulire Express, télécabine à attache débrayable 8 places, fruit de 20 millions d'euros d'investissements. ▲



MÉRIBEL
cœur des 3 vallées

Le plus grand domaine skiable du monde

+ www.meribel.net



- ▲ 2,4 MILLIONS DE JOURNÉES SKIEURS EN 2011/2012
- ▲ 310 KM DE PISTES
- ▲ 63 REMONTÉES MÉCANIQUES



AUTOUR DU MONT BLANC : GRAND MASSIF

Cinq stations reliées, en mode panoramique



DANS LES 4 STATIONS
COMPAGNIE DES ALPES

▲ 1,3 MILLION
DE JOURNÉES SKIEURS
EN 2011/2012

▲ 265 KM DE PISTES

▲ 52 REMONTÉES
MÉCANIQUES



FLAINE

Alliance de glisse,
culture et nature

Flaine, station classée aux Monuments Historiques, est aussi la station la plus élevée du domaine du Grand Massif. Elle fait de cette appartenance le point d'orgue de

sa communication en s'associant à Grand Massif Evolution, une structure de promotion commune aux cinq stations du domaine. En 2012, de nouveaux investissements sont venus y dynamiser le renouvellement des remontées mécaniques : les gares de départ du téléphérique des Grandes Platières font peau neuve et une nouvelle télécabine 8 places de l'Aup de Véran réinvente l'accès aux secteurs Aup de Véran et Lindars. De nouvelles pistes viennent agrandir le domaine : le tout nouveau tracé rouge Démon permet de varier les parcours et la nouvelle piste Quartz offre un itinéraire 100% bleu permettant de contourner un mur de piste rouge. Paradis des enfants, des familles et des surfeurs, Flaine recèle de pistes réputées pour leur longueur dans un décor unique. C'est ce patrimoine naturel que la société Domaine skiable de Flaine (DSF) veille à protéger au moyen de l'Observatoire environnemental qui recense et suit l'évolution des espèces naturelles. ▲



+ www.flaine.com



SAMOËNS, MORILLON ET SIXT FER À CHEVAL

Le charme
des bourgs alpins

Au cœur de la vallée du Giffre, ces trois stations offrent toute l'authenticité des villages montagnards associés à l'immensité et la diversité du domaine skiable du Grand Massif.

Morillon est un petit village traditionnel dont le domaine skiable se renouvelle sans cesse : les toutes nouvelles cabines de la télécabine de Morillon permettent de rajouter une remontée vieillissante, un

nouveau tapis facilite l'embarquement sur le télésiège des Esserts et un distributeur automatique de titres journée au départ de la télécabine de Morillon évite les files d'attente.

Samoëns, village classé, a su garder une architecture historique intacte et un calme apaisant. Son domaine skiable offre un terrain de jeu riche en nouveautés : aux débutants, le tapis couvert de l'Oratoire, la zone de whoops et slalom du Septsnake ; aux skieurs experts, la piste rouge des Parements dominant le panorama.

Sixt Fer à Cheval est avant tout un vrai village d'antan dont le domaine skiable est à la fois accueillant et facile d'accès. 32 km de pistes, 6 remontées mécaniques et 4 canons à neige :

tous les types de glisse sont envisageables. Le joyau du Grand Massif, une piste bleue de 14 km qui longe la Réserve Naturelle, relie Flaine à Sixt.

Leur appartenance à la société exploitante Domaines Skiabiles du Giffre (DSG), filiale de DSF, un réseau de télécabines performant les reliant au domaine d'altitude et leur facilité d'accès depuis Genève sont des atouts majeurs pour leur développement. ▲



+ www.grand-massif.com



LES MÉTIERS DE LA COMPAGNIE DES ALPES

» Tourisme et sport : mes deux fils conducteurs

« Je suis arrivé à Bourg Saint-Maurice par hasard. Nomade par nature, j'ai mis cinq ans à décider de m'y sédentariser. Deux facteurs ont été décisifs dans ce choix. L'environnement exceptionnel de la Tarentaise, d'abord. Cette vallée offre au sportif que je suis un terrain de jeu infini. Difficile de trouver mieux ailleurs pour s'entraîner.

« ADS m'a permis d'orienter ma vie autour de cette passion en m'offrant un poste à mi-temps. Après avoir testé les

remontées mécaniques, je me suis spécialisé dans l'accueil et la vente de forfaits. Un poste à haut risque... Car je suis entouré de femmes : le seul homme parmi mes 70 collègues ! Cela a sûrement un lien avec l'esprit d'écoute et d'ouverture qui règne dans l'entreprise... Toujours est-il que nous travaillons tous à la satisfaction des vacanciers.

« Le tourisme est le fil directeur de mes activités. Par la souplesse de son organisation, ADS me donne

la possibilité et la liberté de créer mes rêves. Je rêve de pouvoir un jour développer avec le Groupe des projets innovants autour du sport et de la montagne. »

CARL TERRIN

Hôte d'accueil - ADS,
Société d'exploitation des Arcs /
Peisey Vallandry

MASSIF DES ÉCRINS 360° sur les Alpes : détente et découverte

LES 2ALPES

Dans le pipe
de la modernisation

Avec l'installation du tapis des Petites Crêtes, plus long tapis couvert d'Europe conçu pour les skieurs débutants, la vente aux enchères des œufs rouges du Diable marque un tournant symbolique dans le renouvellement des remontées des 2Alpes. Un télésiège débrayable 6 places au débit de 2 200 personnes/heure, les a remplacés. Dans le même temps, la station poursuit le développement des activités hors ski et chouchoute les surfeurs. Entre l'organisation annuelle de la Coupe d'Europe de snowboard et un accès direct aux pentes hors pistes de la Grave, professionnels et amateurs sont comblés. Depuis 2012, ils ont aussi leur Freestyle land, un nouveau concept de snowpark, dessiné en plusieurs zones thématiques. Cette mise en valeur, orchestrée par Deux Alpes Loisirs (DAL) maximise les atouts naturels de la station. Située au cœur du massif de l'Oisans, à 60 km de Grenoble, les 2Alpes s'enorgueillit entre autres d'abriter le plus haut glacier skiable d'Europe. ▲

+ www.les2alpes.fr

SERRE CHEVALIER

Le virus de l'innovation

Domaine skiable unifiant les six communes de la Vallée de la Guisane, Serre Chevalier poursuit son essor au rythme des 70 millions d'euros d'investissements portés par l'entreprise Serre Chevalier Valley (SCV) depuis 2005. Dernières actions entreprises pour améliorer le confort et les déplacements des skieurs : nouveaux sièges pour le télésiège du Bétonnet, réaménagement du plateau de Serre-Ratier et début des travaux de démontage de la télécabine Grand Alpe pour son remplacement, la saison prochaine, par une télécabine à vision panoramique 8 ou 10 places. Résolument engagée dans une démarche d'innovation, la station propose une offre d'animation adaptée à tous les publics : jeux de pistes « Neiges de culture® », Coolzone, espace de détente, Grooming School pour découvrir le fonctionnement d'une dameuse et la « Vidéozone » pour immortaliser ses exploits. ▲

+ www.serre-chevalier.com

LES 2ALPES 3600

▲ 1,2 MILLION
DE JOURNÉES SKIEURS
EN 2011/2012
▲ 223 KM DE PISTES
▲ 57 REMONTÉES
MÉCANIQUES

SCV
DOMAINE SKIABLE
DE SERRE CHEVALIER

▲ 1,3 MILLION
DE JOURNÉES SKIEURS
EN 2011/2012
▲ 250 KM DE PISTES
▲ 64 REMONTÉES
MÉCANIQUES



PARTICIPATIONS

La Compagnie des Alpes actionnaire de domaines mythiques

CHAMONIX

Repousser les limites

Chamonix accueille tout au long de l'année une clientèle cosmopolite : alpinistes, sportifs, randonneurs, amateurs de lieux mythiques ou simples visiteurs, chacun y trouve réponse à ses envies. Exploitante des domaines de Brévent-Flégère, des Grands Montets et de la Balme, la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) a pris une participation majoritaire fin 2011 dans le domaine des Houches-Saint-Gervais. Il en résulte une augmentation du chiffre d'affaires (+4,5 millions €) et l'amorce d'une remise à plat des contrats d'exploitation au moyen d'un nouvel appel d'offres. Pour moderniser les infrastructures, il s'agit d'unifier six marchés en une seule délégation de service public. En attendant, les travaux d'aménagement se poursuivent au sommet de l'Aiguille du Midi (3842m), site magistral agrémenté récemment d'un espace muséographique. La construction d'un « pas dans le vide » offrira bientôt au visiteur une expérience à sensations vertigineuses. ▲



www.compagniedumontblanc.fr

AVORIAZ

L'avant-garde en héritage

Née en 1968 d'un projet architectural visionnaire qu'elle n'a jamais renié, Avoriaz a reçu l'avant-garde en héritage. En matière environnementale, notamment. La station labellisée « Grande Réalisation du patrimoine du XX^e siècle » est la première station piétonne, 100% skis aux pieds, où les taxis sont des traîneaux. Très impliquée dans l'organisation de spectacles et de compétitions de snowboard, la station a conçu en 2008, entre autres zones ludiques, le Stash, un concept unique de snowpark

écologique construit en pleine forêt, avec 80 modules en bois et neige. Les skieurs ne sont pas en reste... La « belle de bois » leur ouvre les Portes du soleil, domaine skiable franco-suisse qui s'étend sur 650 km de pistes. Chaque jour, ils peuvent emprunter un itinéraire différent vers les plus beaux panoramas du domaine en s'immergeant dans une nature préservée. ▲



www.avoriaz.com



LA ROSIÈRE

Aller-retour en Italie

Un ensoleillement unique sur un domaine partagé avec l'Italie fait de la Rosière une station privilégiée. Assurée en été par le col du Petit-Saint-Bernard, l'accès à la Thuile d'Aoste se fait l'hiver à ski sur l'espace franco-italien San Bernardo. Pour compléter ce tableau, un panorama impressionnant sur les Alpes dote cette station de Haute Tarentaise d'un atout charme non démenti par son architecture traditionnelle.

Entre mont Blanc et vallées, entre pistes faciles et plus sportives, villages et forêts, espaces vierges, snowzones et héliski, l'offre de la station est très complète. En 2010, une école de ski, de snowboard hors-piste et de freestyle y a ouvert, rejointe par une école de snowkite unique en Savoie. L'attractivité de cette station familiale est en pente ascendante... ▲



www.larosiere.net

VALMOREL

Entre nature et grands espaces

A 15 km de Moutiers, Valmorel est une station de moyenne altitude qui déploie ses 152 km de pistes dans un environnement boisé intact, idéal pour le ski et les randonnées sauvages. Engagée dans une politique de sobriété énergétique, la station, s'est lancée dans un projet d'énergies renouvelables. Les bâtiments publics y seront bientôt intégralement chauffés par l'énergie thermique du centre thermal.

En 2012, Valmorel diversifie son offre ski et hors ski avec notamment six stades d'initiation pour les skieurs débutants. Le domaine investit également dans Pierrafort, une nouvelle télécabine 8/10 places et un nouveau télésiège débrayable 6 places (Madeleine). ▲



www.valmorel.com



LES DOMAINES SKIABLES EN FRANCE *

- ▲ 250 STATIONS réparties sur 6 massifs ;
- ▲ 10 MILLIONS de touristes en hiver, dont 7 MILLIONS pratiquant les sports de glisse ;
- ▲ Plus de 120 000 EMPLOIS dépendent de l'ouverture des domaines skiables ;
- ▲ 55 MILLIONS (+ 3 %) de journées-skieur vendues en 2012 ;
- ▲ 2 MILLIARDS D'EUROS c'est l'apport des stations aux exportations commerciales françaises ;
- ▲ 300 MILLIONS D'EUROS c'est le montant annuel des investissements sur les domaines skiables en France.

* source : DSF

PARCS DE LOISIRS



OLIVIER GARAIALDE

Directeur des opérations
Parcs de loisirs

Éclairages de Olivier Garaïalde, directeur des opérations Parcs de loisirs

”

En 2012, le chiffre d'affaires de l'activité Parc de Loisirs affiche une progression de 2%. Dans le contexte, notamment météorologique, de l'année, cette performance récompense la stratégie industrielle du Groupe, n°4 européen du secteur, entre investissements sélectifs et enrichissement de l'offre.

Quel bilan tirez-vous de l'année 2012 dans les parcs de loisirs du Groupe ?

«Après un épisode de ralentissement sérieux au printemps (lié en partie à de mauvaises conditions

climatiques), nous avons renoué à l'été avec des flux de fréquentation satisfaisants. Plusieurs facteurs expliquent nos performances : des investissements ciblés mais ambitieux sur nos infrastructures, en cohérence avec notre stratégie « Grands Parcs, grandes marques », ont tenu leur promesse. L'événementialisation des temps forts calendaires s'accompagne aussi de résultats systématiques. Ainsi, à l'automne, notre approche événementielle d'Halloween est un véritable succès sur la fréquentation et la dépense moyenne.

9 316 000
VISITEURS
EN 2012

296 M€
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN 2012

Le rôle de l'événement dans l'attractivité de nos parcs se confirme, auprès notamment de notre clientèle de proximité.»

Comment maintenir l'avantage compétitif ?

«Cela passe naturellement par le lancement de nouveaux produits, à l'instar d'Oziris au Parc Astérix, mais aussi par une connaissance plus fine de nos segments de clientèle. La satisfaction des visiteurs, un indicateur clé pour nos activités, est au cœur des préoccupations.»

«Cela passe aussi, et peut-être avant tout, par la montée en qualification de nos personnels. Moins de vacataires, des processus de promotion internes fluidifiés, des contrats de formation avec des écoles... En devenant une entreprise apprenante, nous améliorons, de manière significative, la qualité de services. Nerf de la

guerre des parcs de loisirs, cette dernière est au centre du dispositif STAR, un programme de formation spécifique.»

Quels sont les nouveaux leviers de croissance ?

«Nous regardons au-delà des frontières européennes. L'ouverture prochaine de Grévin à Montréal est un exemple de notre capacité à internationaliser nos marques. Sans négliger non plus les marges de progression sur nos marchés habituels, en élargissant notamment le périmètre d'origine de notre clientèle. Pour ce faire, sur le modèle du Futuroscope, nous entreprenons le développement d'offres intégrées en encourageant l'hébergement à proximité de certains parcs. Des projets de réhabilitation et de construction, privilégiant autant que possible le partenariat, sont en cours aux Pays-Bas et à l'étude à côté du parc Walibi Sud-Ouest.»



53
MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
(18% DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

NOTE DE
SATISFACTION :
7,9 / 10

(7,4 / 10 POUR LE RESTE
DU MARCHÉ)

LES ATOUTS DISTINCTIFS DU GROUPE

Des marques puissantes (Walibi, Grévin, Astérix, Futuroscope) à notoriété paneuropéenne

Une connaissance approfondie des trois sous-segments : parcs d'attractions, sites ludo-éducatifs et parcs nature et animaux

Production d'un grand nombre d'attractions et de spectacles par des équipes pluridisciplinaires et internationales.

GRÉVIN Grévin se dédouble



L'ouverture en avril 2013 d'un musée Grévin à Montréal sonne le premier mouvement d'une grande aventure internationale pour la Compagnie des Alpes. Ce n'est pas un hasard si Grévin est la première marque du Groupe à oser l'internationalisation.

À 130 ans et avec une rentabilité non démentie affichant un chiffre d'affaires (+4,2% sur la saison 2011/2012) et une fréquentation record, l'institution parisienne prouve cette année encore la rentabilité de son modèle économique. Pour partager ses 130 bougies avec le public, Grévin s'est offert une campagne de publicité et une constellation de vedettes sont entrées dans son carré VIP : Nicolas Cage, Lambert Wilson, Scrat, l'écureuil de l'âge de glace, Pénélope Cruz et Nolwenn Leroy. Suivis de près par Omar Sy et Teddy Riner sur l'exercice 2012/2013. Tous immortalisés !

Une marque de fabrique unique

Plus encore que de nouveaux personnages, les visiteurs viennent chercher à Grévin une expérience émotionnelle, «une rencontre improbable avec un univers», explique Béatrice de Reyniès, présidente du musée. L'univers en question, c'est d'abord celui d'un lieu, un théâtre classé du XIX^e siècle, enraciné dans les Grands Boulevards, ce quartier mythique et stratégique au centre de la capitale.

L'expérience se poursuit à l'intérieur en traversant des décors précieux où s'épanouissent les personnages : la salle des colonnes, le palais des mirages, l'Élysée... Le visiteur se laisse absorber par des mises en scène scrupuleusement étudiées. Avant de terminer au café Grévin qui offre la possibilité, depuis 2011, de prolonger l'expérience dans la convivialité.

Qui sont les artisans de ces rencontres d'un autre type ? En coulisse, sculpteurs, peintres, costumiers, accessoiristes façonnent les

créatures dans les ateliers, riches d'un savoir-faire centenaire : la production de personnages hyperréalistes.

Essaimage à l'étranger

Ses secrets de fabrique, jalousement gardés dans le 13^e arrondissement de Paris, ne feront pas partie de l'exportation de la marque Grévin à l'étranger. À Montréal en 2013 comme à Prague en 2014, les personnages restent *made in France* tout en incarnant les personnalités chères aux Canadiens et aux Tchèques. Le concept s'exporte, le contenu change, les décors sont fabriqués sur place mais l'artisanat, lui, appartient au patrimoine hexagonal.

La Compagnie des Alpes, qui mise ici sur le développement d'une marque notoire à l'étranger, inaugure avec Montréal une première implantation hors d'Europe. Premier acte d'une installation sur de nouveaux marchés où l'industrie des loisirs est encore balbutiante. Au rythme d'une ouverture par an. ●

Grévin
PARIS

+ www.grevin.com



LES MÉTIERS DE LA COMPAGNIE DES ALPES

” 17 ans d'inventions au Parc Astérix

« 17 ans ont passé depuis ma première réalisation au Parc Astérix, *Main basse sur la Joconde*. Le spectacle, un « tout public » burlesque inoxydable, est toujours en production. Une telle longévité n'est-elle pas exceptionnelle quand on est, comme moi, intermittent du spectacle ?

« Ce n'est pas la seule originalité du Parc, qui donne à sa direction artistique des moyens et des jauges inhabituels dans les métiers du spectacle : 3 000 places au delphinarium, 1 200 dans les Arènes... Sans

négliger la grande variété de comédies sur lesquelles nous travaillons. En plus des spectacles « institutionnels » (intégrés dans l'offre permanente du Parc), qui font l'objet d'une amélioration continue, nous écrivons et produisons des shows pour accompagner les événements calendaires. *Arachna*, le dernier né, a vu le jour cet automne, au moment d'Halloween.

« Mes attributions étant des plus étendues, j'interviens à chaque étape de la création avec une grande liberté et en

équipe : écriture, casting, mise en scène, direction d'acteur, décor et lumières... jusqu'aux représentations et le travail qui s'en suit. Rendre les gens heureux : une mission dont je ne me lasse pas. »

JEAN-FRANÇOIS FOURNY

Metteur en scène (intermittent du spectacle) - Parc Astérix

754 000
VISITEURS

300
CÉLÉBRITÉS
EXPOSÉES

PARC ASTÉRIX

Sous les auspices d'Oziris, le Parc atteint des résultats cultes



Comme le prouvent la hausse de 8% de sa fréquentation et l'augmentation de 10% de son chiffre d'affaires cette saison, le Parc Astérix, deuxième parc de loisirs français, a beau être un colosse, il sait se réinventer.

Formule magique

Le Parc Astérix contribue au quart du chiffre d'affaires de l'activité Parcs de loisirs du Groupe. Les raisons du succès ? Une formule en 32 attractions ponctuées d'événements saisonniers dans le droit fil des valeurs du parc : humour, impertinence, partage et authenticité... Un fil conducteur qui relie le Parc à son héros, à la Compagnie des Alpes et à la Picardie.

Oziris, pari gagné

Aussitôt née, aussitôt plébiscitée ! La nouvelle attraction phare du Parc Astérix confirme le choix stratégique d'investir sur l'offre de contenus. Oziris repose sur un dispositif massif produit par les équipes pluridisciplinaires de la Compagnie des Alpes : un *roller coaster* inversé de 40 m de haut et 1 km de long, évoluant dans un décor thématique. Ce clin d'œil aux aventures égyptiennes d'Astérix a reçu un accueil public exceptionnel, préparé par des actions de communication de grande envergure et relayé par les canaux du marketing viral. L'impact sur la fréquentation est immédiat : en volume, d'une part, mais aussi en fluidité, car Oziris agrandit l'enceinte de 2,5 ha supplémentaires.

Saison événementielle

L'inauguration d'Oziris, le 6 juin 2012, a offert au Parc un spectacle nocturne scénarisé associant pyrotechnie, sons et lumière et effets 3D. La recette événementielle fonctionne. D'autres événements se succèdent donc : *Peur sur le parc*, pour Halloween, est agrémenté d'un nouveau spectacle, *Arachna*, créé par la direction artistique du Parc ; *Tous en piste* joue sur la connivence avec les Domaines skiabiles en délocalisant deux jours durant les activités de glisse dans l'Oise.

Synergies entre les métiers

Qu'il s'agisse de produire une attraction ambitieuse, de créer des rendez-vous calendaires avec le public ou de déployer des applications digitales, le Parc Astérix a donné en 2012 un beau terrain d'expression à la transversalité des équipes de la Compagnie des Alpes. Technologie, expertise, innovation, marketing... L'émulation et le partage de compétences démontrent toute leur efficacité. ●

www.asterix.com



32
ATTRACTIONS

1 722 000
VISITEURS EN 2012



TOUS EN PISTE

Vivre les premières neiges... au Parc Astérix. Objectif de l'opération ? Prolonger l'attractivité du Parc le dernier week-end des vacances de Toussaint (10-11 novembre 2012) en ciblant des « non fans d'Halloween », et le retour des visiteurs locaux. Le dispositif repose sur trois univers thématiques – initiation snowboard, escalade, démonstration de freestyle – montés avec l'aide de Flaine et animés par l'UCPA. L'attraction, modèle de synergies entre les deux métiers de la Compagnie des Alpes, est un succès auprès des enfants et des teenagers (plus de 11 000 visiteurs sur deux jours).

LES PARCS WALIBI

À vos marques... Prêts ? Sautez !



Une équipe pluridisciplinaire d'une douzaine de personnes du Groupe, accompagnée de spécialistes, a travaillé pendant trois ans à la création du nouveau Walibi. Ce chantier majeur a permis de repositionner la marque, de concevoir des contenus nouveaux, au service de l'expérience client et de démultiplier son potentiel de croissance et d'expansion.

Partout, la marque affirme sa mascotte relookée et son nouvel univers riche en aventures et performances live, des compositions rock ou punk auxquels s'identifient les 8-12 ans et leurs proches, jusqu'en dehors des parcs.

Walibi Belgium (Wavre, au sud de Bruxelles)

Berceau historique de la marque, le parc exerce sa notoriété unique sur plusieurs générations de visiteurs. En 2012, le parc a inauguré son «MusicXpress», deuxième attraction aux nouvelles couleurs Walibi et a mis en place son dispositif «Walibi Connect», une première mondiale pour échanger via Facebook ses impressions sur les attractions en direct de la file d'attente. L'année 2013 promet quant à elle, la réouverture très attendue de sa Turbine, seul modèle de montagnes russes lancées couvert au monde.

+ www.walibi.com/aqualibi/be-fr



Aqualibi

La rénovation complète de son espace nautique Aqualibi apporte 6 000 m² de baignade, huit toboggans géants et un nouvel espace «enfants» de 300 m².

+ www.walibi.com/aqualibi/be-fr

Walibi Holland (à 50 km au nord-est d'Amsterdam)

Compte parmi les plus grands aux Pays-Bas et a inauguré *Club Psyke* la première expérience de film 5D en 2012. Son animation *Halloween Fright Nights* a cette année encore battu des records de fréquentation (167 000 visiteurs sur 9 jours) et sa nouvelle offre Bungalow, issue d'une première expérience de rénovation sur trois ans, sera disponible dès 2013.

+ www.walibi.com/holland/nl-nl

Walibi Rhône-Alpes (Les Avenières, entre Lyon et Chambéry)

S'est enrichi d'une zone exotique prometteuse, avec l'inauguration en juin 2012 de la *Bambooz River*, sa nouvelle attraction musicale de type *flume-ride*, rivière canadienne avec des chutes d'eau. Cet investissement d'1,7M€ permet de continuer à mettre en avant la nouvelle dynamique du parc, suite à l'arrivée la saison précédente d'un cinéma 4D et d'un nouveau spectacle musical. C'est le seul parc en France à offrir un parc aquatique intégré dans l'enceinte du parc.

+ www.walibi.com/rhone-alpes/fr-fr

Walibi Sud-Ouest (Roquefort, près d'Agen)

A fêté ses 20 ans, avec trois nouvelles attractions aux slogans éloquentes : «Ça monte, ça descend, ça tourne, ça gravite, mais on s'agrippe» (*Crazy Bus*, *Rock it up* et *Bubble up*).

Le parc réalise ainsi sa meilleure saison depuis son ouverture en 1992, avec une affluence supérieure à 300 000 visiteurs.●

+ www.walibi.com/sud-ouest/fr-fr

+ 6 %
**DU CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN 2011/2012**

Les meilleures performances de l'activité Parcs de loisirs du Groupe Compagnie des Alpes se concentrent là où interviennent contenus innovants et investissements ambitieux. Acteur phare du divertissement familial en Europe, la marque au kangourou s'appuie sur cinq parcs Walibi et la détermination du Groupe à valoriser ses marques et expertises.

PRÈS DE 2,8 M
**DE VISITEURS
EN 2012**





LES MÉTIERS DE LA COMPAGNIE DES ALPES

” Qualité d'accueil : mode d'emploi

« Derrière l'accueil du visiteur, notre objectif ultime, se cache une *task force* RH bien rodée, calquée sur la fréquentation touristique. J'en suis le maître d'œuvre. Trois temps forts rythment l'année : l'ouverture du parc (mars), la pleine saison (juillet-août) et le « rebond » Halloween (novembre) avant la fermeture annuelle. Dans le contexte de pénurie de main d'œuvre qui règne dans les Flandres, le recrutement, la formation et la fidélisation des saisonniers sont des enjeux capitaux.

« En période de pointe, nous recrutons en Wallonie. Tous nos employés reçoivent une formation en néerlandais.

Pour parer aux besoins en personnel qui peuvent être multipliés par six d'un jour à l'autre (2 000 à 12 000 visiteurs), le parc a intégré une agence d'intérim. Randstad gère ainsi un *pool* de « réservistes », généralement étudiants. Les fidéliser est une priorité. Nous consacrons beaucoup de moyens pour rester connectés d'une année à l'autre : newsletter, cartes de vœux, concours... Idem avec nos candidats. Nous les traitons comme nous souhaitons qu'ils accueillent les visiteurs : comme des stars, dans l'esprit du programme éponyme lancé par le Groupe.

« La saison est très intense pour moi : coordination, formation, intégration, administration... Je suis sur tous les fronts. N'allez pas croire que la saison basse est une période de relâche, car c'est le moment où nous construisons notre stratégie de recrutement tout en nous consacrant au *team building* des équipes permanentes. Le résultat est là : 68 % des saisonniers reviennent l'année suivante, preuve, ô combien satisfaisante, que nos efforts portent leurs fruits. »

ANNELIES DEJAEGHER

Manager RH - Bellewaerde park

FUTUROSCOPE

25 ans, 25 expériences du futur

Depuis 1987, le deuxième parc de loisirs français brille sur sa technopole. Projet politique à vocation régionale, il a rejoint la Compagnie des Alpes en 2011. Un an plus tard, il fête ses 25 ans.

Un anniversaire en famille

Des célébrations festives – la fête des Voisins, la réalisation de la plus grande purée du monde, le concert anniversaire gratuit – ont été conçues comme des événements de proximité, à l'adresse d'un public régional. Un rallye immersif dans le département de la Vienne, permet de découvrir un territoire dynamique. Plus structurellement, le parc vit son ancrage territorial au long cours à travers l'emploi, avec 780 salariés permanents.

Envergure nationale

Le parc, modèle d'offre intégrée pour le Groupe, confirme aussi sa dimension nationale : deux visiteurs sur trois y effectuent des séjours complets. Pour eux, l'hôtel du Futuroscope a entamé sa rénovation dans une logique d'optimisation énergétique. La même préoccupation environnementale gagne aussi les animations – lancement du Jardin des énergies – et s'inscrit dans une démarche



globale de responsabilité économique et sociale (label Tourisme et Handicap).

Consécration professionnelle et internationales

Les capacités d'accueil séduisent les organisations professionnelles. Euromax et le Festival du film de vacances s'y tiennent chaque année. Quant au talent créatif de ses productions, il a obtenu cette année une poignée de prestigieuses récompenses :

- Arthur, l'aventure 4D, élue meilleure attraction au monde de l'année 2011, par la Themed Entertainment Association, qui regroupe les professionnels des parcs d'attractions du monde entier ;

- *iMagic*, élu spectacle magique 2012/2013, catégorie « Grands Shows » par la Fédération française des artistes prestidigitateurs ;
- Trophée Top/Com d'Or dans la section Digital/Multimédia, catégorie « Site consumer et e-commerce », décerné par un jury de professionnels en poste dans les directions de la communication de grands groupes. ●

1 698 000
VISITEURS
EN 2012

PRIX
DE LA MEILLEURE
ATTRACTION DU MONDE

ET AUSSI...

Des parcs nature et animaux, et des sites ludo-pédagogiques...

LA MER DE SABLE

Un mirage qui se renouvelle depuis 50 ans

Oasis et palmeraie à deux pas de Paris ? La scénarisation du plus ancien parc à thème français plante son décor de dunes dans la forêt d'Ermenonville, tout en protégeant ses espaces naturels.

Au bout du désert (26 attractions, deux spectacles, enrichis d'un raid à dos de poney, sur quad ou par tyrolienne), les enfants trouveront bientôt une ferme et ses animaux, pour fêter le demi-siècle du parc. ▲



www.merdesable.fr

BELLEWAERDE PARK

Tour du monde de la biodiversité

La jungle, l'Inde, le Canada, la savane, 300 animaux, 200 000 plantes et 27 attractions se partagent l'Éden luxuriant de Bellewaerde. Le Dieu Maya Huracan (et 4 millions € d'investissement) ont fait surgir 500 m de montagnes russes en zone mexicaine. Engagé dans la protection d'espèces menacées, le parc a reçu... d'horribles créatures souterraines, pour le plus grand succès de Halloween Zoorrör. ▲



www.bellewaerdepark.be

PLANÈTE SAUVAGE

20 ans d'aventures sauvages

2012, année anniversaire ! Le parc reçoit en cadeau la naissance d'un bébé hippopotame venu compléter une arche de Noé où s'épanouissent un millier d'animaux. Pour les visiteurs, l'accent est mis sur l'univers marin. La cité marine, refaite à neuf, donne à contempler, à côté des grands dauphins, son nouvel aquarium grandeur nature rempli de pensionnaires exotiques. De leur côté, le safari et la piste mongole ont été repensés par les équipes pour permettre aux jeunes visiteurs de s'immerger, à seulement 15 minutes de Nantes, dans une expérience magique au contact des 250 espèces venues du monde entier. ▲



www.planetesauvage.com



DOLFINARIUM

Un refuge européen pour les mammifères marins

Le plus grand parc pour mammifères marins d'Europe a vécu une année de transition entre le départ de l'orque Morgan et des travaux de rénovation. Mais ce site, qui s'appuie sur les recherches de la fondation SOS Dolfijn, cultive des partenariats scientifiques et éducatifs... tout en exploitant son attractivité médiatique. ▲



www.dolfinarium.nl

FRANCE MINIATURE

Cinq hectares pour découvrir la France

Toute la richesse du patrimoine français, présentée à travers 117 répliques exactes de ses plus beaux monuments et située à 10 minutes de Versailles : tel est le principe du plus grand parc européen de miniatures. L'aventure familiale dans l'histoire et la géographie s'est agrémentée en 2012 d'un Tour de France des plages, une expérience sensorielle inédite à la découverte des sables des littoraux hexagonaux. ▲



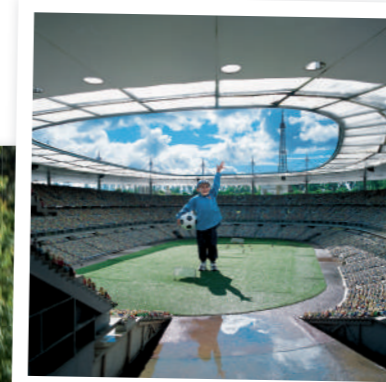
www.franceminiature.fr



FORT FUN

Toujours plus à l'Ouest (de Francfort)

Depuis 1967, Fort Fun tire sa légende de celle du Far West. L'illusion surgit en pleine montagne sauvage du Sauerland, dans une ambiance de campement de trappeurs et de saloons. Redoublant les sensations d'une quarantaine d'attractions (toboggan géant, montagnes russes, aile volante lancée à 80 km/h), Fort Fun ajoute sa touche d'horreur, avec sa maison hantée rénovée, sa mine du diable, ses quatre jours de FORT FEAR terre d'horreur plebiscités par le public. ▲



“ La vocation de nos parcs est d'apporter aux visiteurs des expériences insolites marquantes à proximité de chez eux.

NOUVEAUX TERRITOIRES



FRANÇOIS FASSIER

Directeur industriel de la Compagnie des Alpes, président d'Ingelo (ancien directeur du Parc Astérix).

Éclairages de François Fassier, directeur industriel



Quelles sont les orientations de la politique industrielle du Groupe ?

«La sécurité de nos équipements, pour nos personnels et nos visiteurs, est une préoccupation centrale et constante ; nous avons atteint en la matière des compétences internationalement reconnues, pour lesquelles nous sommes sollicités à l'extérieur. Cela sans incompatibilité avec le second volet de notre politique industrielle : la recherche de synergies croissantes entre nos deux métiers. Ingelo, notre nouvelle filiale d'ingénierie et de montage, est l'exemple le plus abouti d'une structure commune. Elle vise l'excellence industrielle en internalisant des activités auparavant sous-traitées, ce qui nous permet aussi de créer des emplois bi-saisonniers.»

Quel rôle joue la direction industrielle dans une organisation fortement décentralisée ?

«En relation étroite avec les filiales, la direction industrielle définit les programmes d'investis-

tissement pluriannuels, fixe les normes de construction et de maintenance, mène la politique d'achats et veille à l'implémentation des normes Qualité Sécurité Environnement (QSE) sur les sites. Des groupes de travail transversaux ou thématiques sont réunis à l'instigation de la direction pour généraliser le partage des bonnes pratiques. Enfin, à l'international (Grévin Montréal, par exemple), nous accompagnons les projets en élaborant des guides de référence pour l'exploitation des sites.»

D'autres perspectives de développements en dehors du groupe ?

«Gestion de projets, ingénierie, montage, maintenance... Le Groupe capitalise sur un savoir-faire industriel unique dans le secteur des loisirs. Nous multiplions les missions de conseil et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des clients étrangers : des prestations *asset light** à forte valeur ajoutée... L'heure est à la valorisation de notre expertise auprès de clients internationaux !»

*à faible intensité capitalistique

Après l'acquisition du Futuroscope en 2011, la stratégie de croissance externe menée jusqu'ici par le Groupe évolue. Consolider ses actifs, professionnaliser la gestion de ses marques, commercialiser son expertise à l'étranger : la Compagnie des Alpes, implantée sur des marchés européens matures et concurrentiels, plante depuis quelques années, les jalons de nouvelles voies de croissance en limitant, dans un premier temps, le risque capitalistique...

WALIBI

JUIN 2006

Acquisition des Starparks.

2008

Lancement du chantier de refonte de la marque «Walibi».

2011

Réouverture des parcs sur un nouvel univers ! 15 millions d'euros auront été investis pour nourrir la marque «Walibi» et lui permettre de prendre vie dans les parcs, tout en ouvrant de nouvelles opportunités de développement. Walibi signe l'ambition du Groupe de professionnaliser la gestion de marques, d'en faire un levier de visibilité au-delà des parcs d'attractions. En trois ans de réflexion (12 concepteurs en interne), le kangourou a modernisé son look pour devenir plus qu'une simple mascotte : une bête de scène, star d'un groupe de musique. Avec un merchandising qui cible les «tweens», les cinq parcs font évoluer signalétique, attractions, musique d'ambiance et références en boutique. La promotion de l'univers de marque s'exporte vers de nouveaux territoires :

-Propriété intellectuelle (coproduction de contenus de qualité – musique, BD avec les Éditions Dupuis, série animée) ;
-Partenariats media ;
-Plateforme digitale *le monde de Walibi* (jeux concours, monde virtuel). ▲

INGELO

2007

La Compagnie des Alpes prend le contrôle de la STVI et de sa filiale Montaval, qui intervient sur le montage et l'entretien des remontées. C'est le début d'un processus d'internalisation des compétences. L'objectif est double : employer des saisonniers sur des périodes plus longues et diminuer les coûts d'investissement. Effet collatéral attendu : dynamiser le marché des fournisseurs.

2012

Étape suivante, début 2012 : la création d'Ingelo, un bureau d'études et d'ingénierie qui assure la conception des pièces, la maîtrise d'œuvre et réalise les opérations d'entretien et de montage, autrefois sous-traitées. Depuis, Ingelo est devenue une structure transversale ; elle intervient dans les parcs de loisirs comme dans les domaines skiabiles.

RÉALISATIONS

Assistance et suivi du projet de Flume pour Walibi Rhône-Alpes (premier semestre 2012). Constructeur ensemblier du TSF 4 La Traversée pour la SAP et du TSD 6 Fontaine Froide pour la STVI. Opérations quais de TC pour Flaine, frein de bateau pour le Parc Astérix, grandes visites de lignes pour la SCV. Assistance à maîtrise d'ouvrage de la rénovation de La Turbine pour Walibi Belgique (depuis mai 2012 jusqu'à ouverture mai-juin 2013). ▲

SINDIBAD « BY WALIBI »

2010

Le Groupe signe en juillet 2010, un premier contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il s'agit de participer à la refonte complète du parc historique de Casablanca, Sindibad. L'année 2012 a permis la finalisation du *master plan*, les débuts des travaux d'aménagement du site, l'attribution des premiers marchés de gros œuvre, la finalisation des plans de décoration et la licence de marque «by Walibi» a été signée. Ce contrat se poursuivra par un contrat d'assistance à l'exploitation quand le parc de 32 ha sera ouvert fin 2014. ▲

ROSA KHUTOR

2002

Décision de construire à cet endroit, à partir de zéro, une station complète intégrant équipements sportifs, immobiliers (hôtels et résidences), locaux commerciaux et infrastructures urbaines.



2007

Sélection de Sochi pour les prochains Jeux Olympiques d'hiver, qui transforme le projet en course contre la montre. Rosa Khutor est un des lieux clés des Jeux Olympiques d'hiver 2014 puisqu'elle accueillera 30 disciplines *outdoor*.

OCTOBRE 2010

Le groupe Interros a confié à la Compagnie des Alpes une mission d'assistance au management opérationnel de son domaine skiable et de ses services associés. Le contrat porte également sur la stratégie marketing et communication du site et exige la présence permanente d'une équipe Compagnie des Alpes sur place.

JANVIER 2011

Première ouverture au public. ▲

GRÉVIN MONTREAL

SEPTEMBRE 2012

Première étape de l'internationalisation de la marque Grévin ! 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. Alors que son ouverture est prévue en avril 2013, son accueil par les professionnels du tourisme canadien se révèle d'ores et déjà excellent. ▲



ÉCLAIRAGE

DANIÈLE CLERGEOT
DGA, en charge du Marketing, Vente, Développement produit et International.

Quel est à votre sens l'évènement majeur de l'année 2012 ?

«Je citerai en premier le projet d'entreprise car il donne du sens à notre Groupe. La Compagnie des Alpes se compose d'une constellation d'entités et de sites. Il faut fédérer nos équipes autour d'un projet partagé, qui fixe un cap en mettant nos actifs en synergie. Il convient pour cela de savoir se projeter au-delà du court terme financier, même si celui-ci revêt aussi une importance fondamentale. Comment peut-on donner du rêve à nos clients si nous ne faisons pas rêver nos propres salariés ?»

Quid de votre culture de marque ?

« Notre culture interne se tourne de plus en plus vers une meilleure connaissance de nos clients actuels et futurs et de leurs attentes. Ce qui passe par une écoute active des consommateurs comme des non consommateurs, et une recherche permanente de leur satisfaction en avançant leur demande. En tant que leader, nous devons être en mesure d'influencer les tendances de nos métiers et même d'être des avant-gardistes du secteur des loisirs, en comprenant les tendances comportementales et sociétales et leur valeur prédictive. Nous nous mettons en ordre de marche pour comprendre ce qui génère des primo-visiteurs et la fidélité client et permet une augmentation régulière

des prix ; pour les parcs de loisirs, nous savons que la satisfaction de l'expérience est presque aussi importante que des nouvelles attractions pour générer de la revisite. Grévin illustre ainsi parfaitement notre approche stratégique : la marque a un positionnement clair, une expertise reconnue et est emblématique d'un savoir-faire en terme de contenu, qu'elle renouvelle régulièrement. De ce fait, elle absorbe des augmentations tarifaires régulières qui soutiennent la meilleure rentabilité du Groupe. Son modèle se dédouane des aléas climatiques et économiques, et il peut être dupliqué comme développé en partenariat. Pour toutes ces raisons, Grévin est la priorité du déploiement international du Groupe, avec le rythme d'une ouverture annuelle pour les cinq ans à venir. »

Quel positionnement à l'international ?

« Pour ce qui concerne le développement international, nos compétences de gestionnaire renforcent celles d'assistance à maîtrise d'ouvrage ; en outre, de par notre historique et notre actionnariat, nous sommes recherchés pour nos capacités d'intégration des spécificités locales.

« Ces trois caractéristiques nous positionnent fortement lors de programmes de développement territorial portés par des investisseurs privés ou publics ; nous allons capitaliser sur ces spécificités pour développer notre notoriété au Grand International. »

Un mot de conclusion ?

« Nous bénéficions de nombreux vecteurs de croissance : le secteur des loisirs, l'international friand de notre expertise et savoir-faire, nos marques variées et complémentaires avec une histoire riche, l'innovation et ses applications dans divers domaines. Si nous savons entendre nos clients avec humilité et ouverture d'esprit, si nous arrivons à transformer leurs attentes en offres adaptées et cohérentes en France comme à l'international, nous pouvons être confiants de renforcer nos positions dans un secteur des loisirs en pleine mutation et faisant de plus en plus partie du quotidien. »





NOTRE STRATÉGIE



NOTRE STRATÉGIE

La Compagnie des Alpes poursuit de manière déterminée son inflexion stratégique initiée en 2009, visant à optimiser et à faire évoluer son modèle économique afin qu'il soit porteur de croissance rentable.

ÉCLAIRAGE

DELPHINE PONS
Directrice de l'Innovation
et des Nouveaux Métiers

En quoi l'innovation est-elle importante ?

« Dans le secteur des loisirs, les consommateurs sont habitués à des innovations permanentes. Ce qui vaut bien sûr pour nos sites, soumis à de fortes pressions concurrentielles. Les clients veulent qu'on leur propose de nouvelles expériences, des loisirs inédits qui vont les surprendre... Ce défi de la différenciation est majeur pour la Compagnie des Alpes et constitue un vrai levier de génération de business additionnel à moyen et long terme. Qui dit innovation dit aussi prise de risque et acceptation de l'échec. La configuration de la Compagnie des Alpes autorise une prise de risque inhérente à l'innovation en limitant à l'échelle d'un site l'implémentation d'une phase pilote. »

Comment favoriser une culture de l'innovation au sein de la Compagnie des Alpes ?

« L'innovation existe au sein de chaque site, elle provient du terrain. Il convient de favoriser la circulation des idées et leur concrétisation, de stimuler la recherche de nouvelles idées. Loin de se limiter aux produits, elle doit irriguer l'ensemble des secteurs de l'organisation : opérations, qualité de service mais aussi communication, RH, gestion de projets... Au Groupe de valoriser les bons relais et de faire remonter les bonnes idées. Nous comptons d'ailleurs la valoriser en interne, via des initiatives telles que les Innovation Awards. Nous allons également mettre en place des groupes de réflexion sur des sujets précis qui s'appuieront notamment sur du benchmarking, de la veille, voire des études clients pour ouvrir de nouvelles perspectives. »



Un exemple concret ?

« Nous avons lancé début 2012 un chantier « Innovation Domaines skiables ». Sur la base d'un diagnostic établi à partir d'enquêtes qualitatives et de sondages, d'interviews auprès d'experts, nous avons constitué un groupe de réflexion. Son objectif ? Identifier des idées nouvelles, les évaluer en termes de faisabilité et de coûts. Huit d'entre elles viennent d'être soumises à l'arbitrage de la direction générale. Nous envisageons d'initier en 2013 une démarche identique pour les parcs de loisirs. »

Dans un secteur des loisirs, aux perspectives prometteuses, et de ce fait, de plus en plus exigeant et concurrentiel, le Groupe est bien placé pour promouvoir une vision différente des loisirs et tirer parti de la croissance à venir de ce marché. L'entreprise entre ainsi dans un nouveau cycle de son développement capitalisant sur son modèle spécifique, qui se distingue des loisirs standardisés, et s'adapte à la diversité des générations des vies et des cultures.

Pour ce faire, elle a pris trois engagements stratégiques :

stimuler la croissance rentable de ses métiers historiques, c'est-à-dire accélérer la mobilisation de l'entreprise pour créer la préférence pour ses sites ;

développer de nouveaux métiers associés, complémentaires au cœur des métiers du Groupe pour consolider leur croissance ou relais de croissance autonomes ;

étendre ses activités à l'international. ▲

” Innover aujourd'hui pour gagner demain.

Delphine Pons

ÉCLAIRAGE

VICTOIRE AUBRY
Directrice des Finances, Juridique,
Risques et Assurances et Systèmes
d'information

« Nos résultats cette année sont solides : notre chiffre d'affaires, avec près de 680 M€, est en croissance de 3,7%, porté notamment par un excellent cœur de saison dans les domaines skiables ; les activités de parcs de loisirs ont, quant à elles, très bien résisté : certains de nos parcs, portés par nos derniers investissements stratégiques, ont même bénéficié de taux de croissance vigoureux, supérieurs à 5%. Mais surtout, nos marges opérationnelles se maintiennent à des niveaux de près de 24%. Nos investissements ont été soutenus, à 119 M€ pour l'ensemble des activités de Groupe, gage de dynamisme et d'innovation ; mais surtout, la structure financière du Groupe nous permet d'aborder avec une grande confiance les années à venir. »

« Aujourd'hui, le cycle de croissance externe marque une pause. Nous devons accélérer la création de valeur en capitalisant sur l'ensemble des richesses et des savoir-faire du Groupe. Être toujours plus

créatifs et développer des activités qui nécessitent de moindres investissements.

« Une meilleure transversalité entre nos métiers participera, avec la création d'une culture commune, à la création de valeur. C'est tout le sens du projet d'entreprise déployé cette année : systématiser le partage d'expertises, mutualiser les expériences et unifier les procédures. La création récente de la Direction de l'innovation illustre cette dynamique, tout comme la mise en musique de l'organisation matricielle impulsée depuis maintenant trois ans. À la Direction financière, le projet « Harmonie », qui mobilise tous les directeurs financiers des filiales a pour finalité l'élaboration d'outils de pilotage communs : une grammaire unique pour 25 sites ! Un défi passionnant dont nous ne tarderons pas à mesurer les résultats. »



STIMULER

LA CROISSANCE DE NOS MÉTIERS HISTORIQUES



POINT DE VUE

JÉRÔME GRELLET
Directeur général de la SAP
(Société d'exploitation
de La Plagne)

«Chaque année, afin de conforter sa position de leader, la Société d'aménagement de La Plagne investit fortement dans ses remontées mécaniques. La qualité du service et des animations proposées est néanmoins tout aussi cruciale et nous devons, dans cette optique, innover en permanence tout en préservant notre excellence opérationnelle. Pour cela, nous nous engageons aux côtés de nos partenaires pour proposer des activités diversifiées afin de fidéliser nos clients et en attirer de nouveaux.»

Le Groupe capitalise sur ses activités historiques, en s'appuyant sur ses expertises et ses savoir-faire et en cultivant une démarche d'innovation continue, elle-même favorisée par la fertilisation croisée et les synergies de compétences que son organisation induit. Investissements sélectifs, services nouveaux, offres inédites...

Le Groupe valorise ses atouts pour accroître l'excellence opérationnelle et la notoriété de ses sites.

Les deux activités – Domaines skiables et Parcs de loisirs – de la Compagnie des Alpes, constituent le fondement de son capital stratégique et la clé de voûte de sa réussite. C'est pourquoi le Groupe, tout en optimisant son excellence opérationnelle, s'attache à proposer continuellement dans ce cadre des offres inédites de produits et de services. Il s'agit d'accroître l'attractivité et la notoriété des sites. Sa volonté de «créer la préférence» pour ses domaines skiables et ses parcs de loisirs doit se traduire par de la croissance, une meilleure répartition saisonnière de leur fréquentation et l'augmentation de la dépense moyenne des visiteurs.

Des priorités claires

Cet objectif ambitieux se décline autour de plusieurs priorités. Tout d'abord, conduire sans relâche une politique d'investissements ciblés et ambitieux dans le patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise. L'ouverture en avril 2012 de l'attraction Ozlris au Parc Astérix ou encore la mise en service du dernier tronçon de la télécabine Saulire Express à Méribel illustrent cette démarche. Mettre en œuvre, en second lieu, une stratégie marketing performante. L'objectif ? Appréhender avec justesse la sociologie des consommateurs afin de conduire une politique de prix et de positionnement de marque pertinente. Troisième priorité : enrichir les programmations et multiplier les offres afin de fidéliser la clientèle et attirer un nombre croissant de



DOMINIQUE HUMMEL
Président du Directoire
du Futuroscope

Le Futuroscope a fêté en 2012 son 25^e anniversaire. Comment se porte le doyen des parcs français ?

«Plutôt bien ! Dans un secteur de plus en plus concurrentiel et exigeant, il convient de se féliciter de cette pérennité. D'autant que la notoriété du parc demeure excellente : elle culmine au premier rang national devant Disney ! Le Futuroscope a également reçu deux distinctions de prestige en 2012 : le prix de la meilleure attraction du monde – «Award for Outstanding

ÉCLAIRAGE

Achievement» – pour Arthur 4D et celui du meilleur grand spectacle de magie pour *iMagic*. Surtout, nos visiteurs nous ont pour la première fois décerné une note supérieure à 9 sur 10 pour la qualité de l'accueil. C'est pour nous une immense source de fierté.»

Quel bilan tirez-vous de votre première année pleine dans le périmètre de la Compagnie des Alpes ?

«Le rapprochement a été largement bénéfique aux parties prenantes. Il ne s'est pas traduit par un «saut quantique» mais par un partenariat gagnant/gagnant qui continuera de s'enrichir sur la durée : mutualisation des bonnes pratiques, regroupement de certains achats, échanges fructueux sur les retours d'expérience... Autre exemple d'interaction : le bureau du Futuroscope en Espagne va travailler à la promotion des marques Grévin et Astérix. Ensemble,

nous approfondissons la connaissance des différents segments de clientèle de nos parcs et fixons nos priorités d'approche et d'attractivité de ces derniers.»

Quelles sont vos perspectives pour 2013 dans un contexte économique difficile ?

«Nous donnons priorité au marché du court séjour, qui représente les deux tiers de la fréquentation. L'éloignement constitue en effet le premier frein à la visite. Nous allons attirer la clientèle – en particulier les ados et préados, donc les familles – en communiquant sur les nouveautés 2013, dont le thème transversal sera la musique. Au programme : un nouveau spectacle du soir avec Nolwenn Leroy ou encore le relooking de l'attraction Danse avec les robots de Martin Solveig. Nous le savons, la pertinence et l'originalité

des contenus que l'on propose à nos visiteurs est un facteur clé de succès. Le premier levier de l'attractivité est la satisfaction de nos clients. À nous de la susciter, de leur donner envie de revenir et/ou de recommander notre parc. Ce concept de revisite s'avère fondamental pour asseoir notre croissance. En s'appuyant sur le Groupe, sa surface financière et les synergies de compétences qu'il encourage, nous voyons plus loin que 2013... et avons une ambition décuplée de surprendre nos visiteurs... À suivre !»

primo-visiteurs. L'exemple de La Plagne est marquant : Tour de glace, speed luge, piste olympique de bobsleigh... la plus grande station du monde propose une vaste palette d'attractions et d'animations. Sans oublier la scénarisation, pour cette saison 2011/2012, de la grotte de glace située au glacier de La Chiaupe, à plus de 3000 m d'altitude, comme l'indique Jérôme Grellet, directeur général de la SAP (Société d'exploitation de

La Plagne), «En plus du ski et de la montagne, nous voulons faire partager à nos clients de nouvelles émotions et de nouvelles expériences, c'est le but de l'histoire de la créature de La Plagne que nous avons mise en scène autour de cette grotte». Dernier axe : valoriser l'excellence opérationnelle du Groupe et ses expertises en s'appuyant sur la richesse de son capital humain. Dominique Hummel, le président

du Directoire du Futuroscope, résume cette philosophie : «Il nous faut investir malin – notamment dans la communication et les hommes – afin de cultiver notre originalité et générer de la satisfaction». Bref, la Compagnie des Alpes capitalise sur ses atouts et cultive sa différence. ▲

DÉVELOPPER

NOS MÉTIERS ASSOCIÉS

Le développement de métiers associés répond à un double objectif : servir de façon empirique la croissance des activités historiques du Groupe et offrir – en créant des centres de profit autonomes – de nouveaux leviers de croissance.

Métier complémentaire par nature des activités du Groupe, l'immobilier de loisirs est un enjeu clé pour la Compagnie des Alpes qui a décidé d'apporter son expertise opérationnelle aux acteurs de ce secteur. En effet, réhabiliter, mettre en gestion et commercialiser l'ancien rénové sera indispensable à terme au maintien de l'activité économique dans les stations. C'est ainsi que le Groupe s'apprête à créer avec la Caisse des dépôts et consignations, ainsi que la Banque Populaire des Alpes, la Caisse d'Épargne Rhône Alpes et le Crédit Agricole des Savoie, une Foncière de rénovation destinée à acquérir, requalifier et remettre sur le marché des logements vieillissants dans les domaines skiables. L'objectif ? « Débanaliser » 500 appartements en quatre ans dans cinq stations alpines. Les premiers hébergements seront remis sur le marché dès la saison 2013/2014. D'autres métiers de la Compagnie des Alpes servent le même objectif : le Groupe étoffe son réseau d'agences immobilières afin de dynamiser la gestion loca-

tive et, notamment, assurer la gestion des biens issus de la Foncière. Il mobilise également ses tour-opérateurs – Paradiski Tour et Deux Alpes Voyages – afin d'en assurer une commercialisation efficace.

Sur le thème de l'hébergement, les parcs de loisirs ne sont pas en reste, avec une approche consistant à s'appuyer sur l'existant ou des partenariats. Rénovation de 140 bungalows à Walibi Holland, projet d'implantation d'une résidence de tourisme à Walibi Sud-Ouest, étude sur les possibilités de développements au Parc Astérix...

Des leviers de croissance

La montée en puissance d'Ingelo incarne elle-aussi le développement des métiers associés. Construction de la Fontaine Froide à Val d'Isère, conduite du projet Bambooz River à Walibi Rhône-Alpes... Cette structure interne au Groupe met en œuvre des solutions techniques performantes. Et lui permet ainsi de se positionner sur de nouveaux segments de la

chaîne de valeur. L'intérêt d'ores et déjà porté par d'autres entreprises au savoir-faire d'Ingelo augure d'importants succès commerciaux. La marque « Walibi » illustre également le développement des métiers associés : elle contribue à la notoriété des parcs éponymes tout en générant la création de produits dérivés (vendus sur et hors parcs).

Ces opportunités de croissance reposent largement sur le talent et l'expérience des femmes et des hommes de la Compagnie des Alpes. ▲

ÉCLAIRAGE

SANDRA GOUSSU
Directrice du développement

SERGE NOUYRIGAT
Directeur du développement foncier et immobilier

Le nombre et la qualité des hébergements stimulent-ils la fréquentation des sites ?

S.N. : « C'est particulièrement vrai dans les domaines skiables. Les stations gérées par la Compagnie des Alpes ont longtemps bénéficié de la création de lits neufs de gamme supérieure. Cette dynamique s'est ralentie du fait de la rareté du foncier et de la conjoncture économique dégradée. Or il existe un immense patrimoine de lits anciens – nous les qualifions de « froids » dans notre jargon – qui ne répondent plus aux standards du tourisme moderne. »

D'où la création d'une Foncière avec la CDC et des banques locales ?

S.G. : « Oui, car face à une propriété fortement atomisée, le moment clé pour intervenir, c'est lorsque le propriétaire décide de vendre. »

La Foncière a pour mission d'acquérir des « lits froids » pour les requalifier à un niveau 3 étoiles. Les appartements seront aussitôt remis sur le marché dans l'attente d'être revendus avec un bail attaché. Nous ciblons tous types d'appartements avec, toutefois, une cohérence de quartier et une logique de prix de marché. Nous créons des villages résidentiels de tourisme multisites... »

Le réseau des agences immobilières du Groupe sera-t-il mis à contribution ?

S.N. : « La Compagnie des Alpes jouit d'une longue expérience de la gestion locative et des transactions immobilières dans ses domaines skiables. Cette présence au cœur du marché immobilier, en osmose avec le tissu local, nous permet de dynamiser la construction de logements neufs et de limiter le risque de « débanalisation » des lits. Nos agences et tour-opérateurs intégrés vont bien évidemment jouer un rôle précieux aux côtés de la Foncière. »



” Dans ses domaines skiables, la Compagnie des Alpes propose depuis longtemps des formules attractives afin d'inciter les propriétaires à remettre sur le marché des hébergements normés. Il s'agit de lutter contre le « syndrome de la vieille pantoufle » !

Serge Nouyrigat

ÉTENDRE

NOS ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL



POINT DE VUE

PHILIPPE BERTOUT
Directeur général de Grévin
Montréal

« C'est une grande fierté pour Montréal d'accueillir le premier Grévin hors de France. Il ne s'agit pas d'une copie de celui de Paris, mais plutôt d'une adaptation autant au lieu qu'à la culture locale. Grévin Montréal est ainsi le fruit d'une heureuse collaboration entre les équipes françaises et québécoises. Sur 120 personnages, plus de 30 seront québécois (sportifs, politiques, artistes...), les autres français et internationaux. Nous proposerons une expérience ludo-éducative d'exception qui se démarquera et complètera l'offre de divertissement au Québec. »

Le Groupe se développe sur de nouveaux territoires de croissance. Implantation internationale des marques, contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de management de sites... Autant d'opportunités propres à conforter son dynamisme et à valoriser ses expertises.

Le développement international de la Compagnie des Alpes consolide celui de ses sites historiques. Il conforte leur notoriété, valorise leur dynamisme et leur savoir-faire. Cette stratégie répond à la forte croissance de l'industrie des loisirs dans le monde, en particulier dans les pays émergents. Elle se traduit très concrètement par la signature de contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et par l'implantation internationale des marques du Groupe, pour la conception et la gestion de grands projets en partenariat avec des opérateurs locaux, avec une exposition financière réduite. Ces développements reposent sur l'expérience et l'expertise internationalement reconnues de la Compagnie des Alpes, sur sa capacité à adapter son offre aux spécificités de chaque marché et de chaque territoire.

Initiatives tous azimuts

Deux chantiers en cours témoignent avec force de cette orientation stratégique. Le partenariat avec Interros, groupe en charge du développement de la station de Rosa Khutor démontre la capacité du Groupe à intégrer de grands projets de dimension planétaire. Ce contrat inédit pour la Compagnie des Alpes se révèle emblématique de sa volonté d'internationalisation. Outre la mise en place des structures qui accueilleront les disciplines alpines des Jeux Olympiques de 2014, il permettra d'attirer la clientèle russe dans ses stations alpines et servira de référence pour l'implantation du Groupe sur d'autres territoires porteurs - la Chine, par exemple. L'ouverture en avril 2013 de Grévin Montréal illustre le développement des marques à l'étranger et constitue la première étape d'un programme ambitieux. Le projet est piloté par Béatrice de Reyniès.

La directrice générale de Grévin Paris se félicite de ce « développement inédit, fondé sur une notoriété forte et un modèle économique rentable. Notre implantation canadienne fera école : dès 2014, un Grévin ouvrira ses portes à Prague. »

D'autres développements internationaux sont en cours. Le Groupe a notamment acquis les droits d'ouverture et d'exploitation dans le

monde des futurs Parcs Astérix. Et s'est engagé dans une démarche active de prospection en partenariat avec EGIS, une filiale de la Caisse des dépôts et consignations, des groupements professionnels, tels que Cluster Montagne, ou encore des industriels dont les activités sont complémentaires de celles de la Compagnie des Alpes. ▲

ÉCLAIRAGE

JEAN-MARC FARINI
General manager Ski area

La préparation des JO doit battre son plein ?

« Pour la Compagnie des Alpes, les JO ont commencé en octobre 2010, à notre arrivée à Rosa Khutor. Cette station, qui a ouvert ses portes en janvier 2011, accueillera la totalité des épreuves alpines. Priorité absolue est donc donnée à la construction des infrastructures, au recrutement et à la formation du personnel, à l'anticipation de tous les risques qui pourraient compromettre le bon déroulement des jeux à Rosa Khutor. Des *test events* jalonnent cette montée en puissance. »

Votre mission se limite-t-elle à la seule préparation des JO ?

« Absolument pas. La Compagnie des Alpes poursuivra son contrat

d'assistance à la gestion opérationnelle du domaine skiable et des services associés sur une période de 25 ans au-delà de 2014. Nous avons pour mission d'assurer le succès commercial de la station, ce qui inclut le marketing, la promotion, la gestion client... La présence de la Compagnie des Alpes offre un label de qualité, la garantie que le projet sera viable sur le long terme avec le même niveau d'exigence que les stations alpines, qui jouissent d'une excellente réputation auprès de la clientèle russe. »

Votre expérience à la Compagnie du Mont-Blanc vous sert-elle dans le cadre de votre mission ?

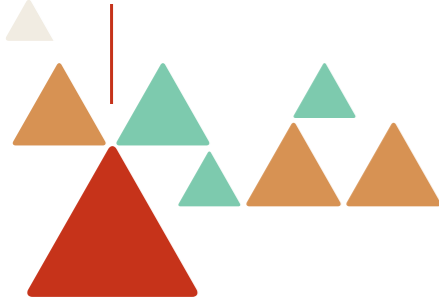
« Elle s'avère d'autant plus précieuse que les similitudes sont nombreuses entre Rosa Khutor et Chamonix. Les deux stations sont nées avec des JO, les vallées de Chamonix et Krasnaya Polyana offrent des

caractéristiques communes : un environnement très présent, de fortes dénivellations, une histoire ancienne, des domaines skiables éclatés aussi... qui nous donnent l'opportunité d'imaginer ici aussi un futur forfait commun : un « Caucase Unlimited » serait assez adapté ! Enfin l'ambition affichée par Rosa Khutor de « vivre » à l'année - 40 % en période estivale - la rapproche du modèle chamoniard. »

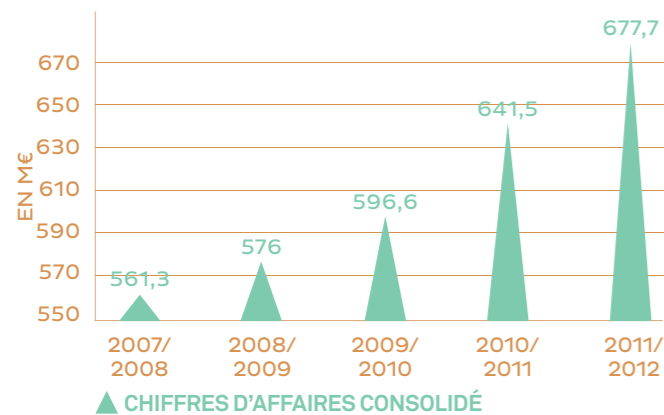


CHIFFRES CLÉS 2012

379 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES POUR LES DOMAINES SKIABLES



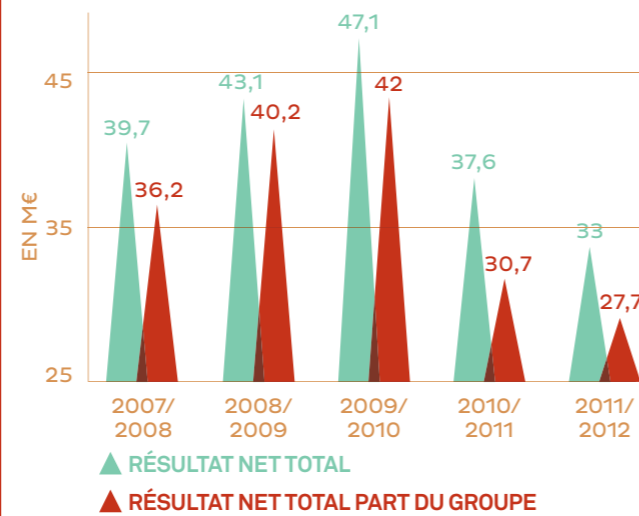
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ



Sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a progressé de + 6,1% par an en moyenne¹, dont + 0,6% par croissance organique et + 4,3% par la croissance externe.

¹ Les moyennes sur cinq ans sont calculées à partir d'une moyenne de variations annuelles constatées sur les cinq derniers exercices.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET

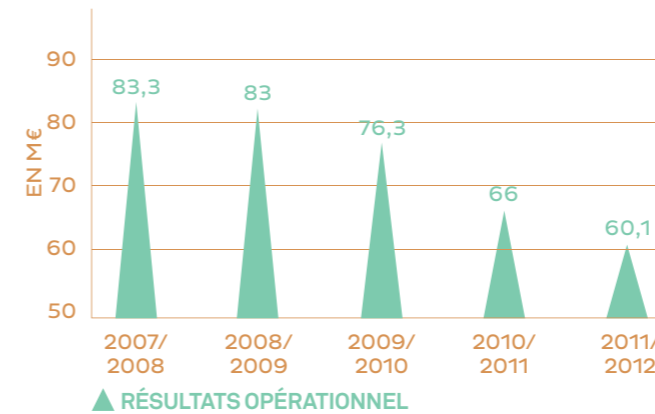


Sur les cinq derniers exercices, la progression moyenne du résultat net part du Groupe est de + 1,5%, avec un taux moyen de variation annuelle de près de -19% sur les deux derniers exercices.



296 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES POUR LES PARCS DE LOISIRS

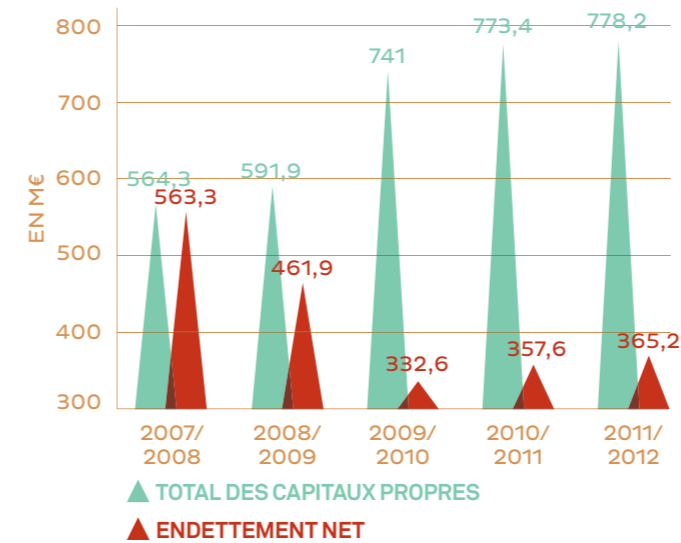
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



Avec une moyenne de 12,2% du chiffre d'affaires sur cinq ans, le Groupe offre une rentabilité opérationnelle, telle que mesurée par le ratio RO/CA, d'un niveau élevé, dans des métiers à forte intensité capitalistique.

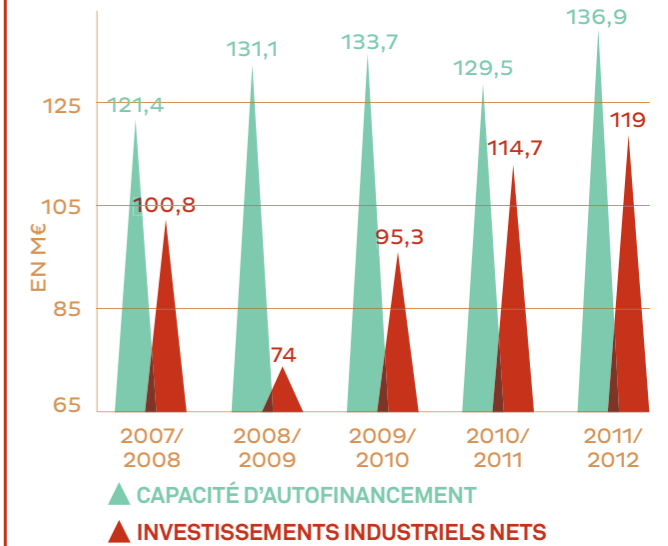
678 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

STRUCTURE FINANCIÈRE



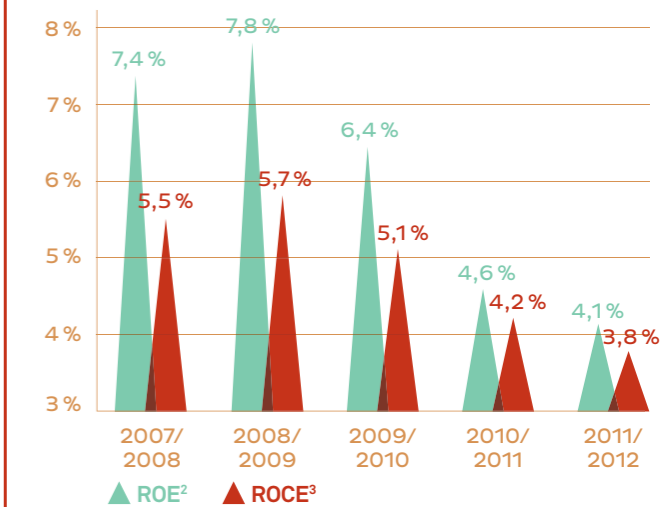
Les cessions d'actifs non stratégiques initiées dans le cadre de l'inflexion stratégique, combinées à la génération de free cash-flow, et la réalisation d'une augmentation de capital de 100 M€ en juillet 2010 ont permis de réduire l'endettement net de près de 30% en 2010. Ainsi le ratio dette nette / fonds propres est passé de 78% en 2008/2009 à 45% en 2009/2010. Depuis, le gearing s'est stabilisé. Au 30 septembre 2012, l'endettement net représente 47% des fonds propres (parmi les niveaux les plus bas atteints sur les 15 dernières années).

INVESTISSEMENT INDUSTRIELS NETS ET AUTOFINANCEMENT



Sur les cinq derniers exercices, les investissements industriels ont représenté environ 16,4% du chiffre d'affaires consolidé, soit 504 M€. Dans le même temps, la Compagnie des Alpes a dégagé 653 M€ d'autofinancement, permettant de générer un cash-flow libre de 149 M€.

RENTABILITÉ DU GROUPE COMPAGNIE DES ALPES



En moyenne sur cinq ans, la rentabilité des capitaux propres part du Groupe (ROE) est de 6%. Le retour sur capitaux employés (ROCE) est en moyenne de 5% compte tenu de l'intensité capitalistique de nos métiers. Hors écarts d'acquisition (goodwills), le retour sur capitaux employés (ROCE) atteint près de 6%.

² Résultat net part du Groupe / Capitaux propres part du Groupe - Résultat net part du Groupe.

³ Résultat opérationnel après IS normatif / Actif immobilisé net (y compris écarts d'acquisition) + BFR + Impôts différés actif - Impôts différés passif - Provisions courantes et non courantes.



NOTRE
DIFFÉRENCE

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

POUR **1€**
DÉPENSÉ DANS LES
REMONTÉES,

+ DE
7€

SONT DÉPENSÉS
DANS L'ÉCONOMIE
DE LA STATION

37,2
MILLIONS
D'EUROS

CONTRIBUTION AUX
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES POUR
L'AMÉNAGEMENT ET
LA SOLIDARITÉ
(5,5 % DU CA GROUPE)

Héritier de la politique d'aménagement territorial dont il est issu, le Groupe honore ses responsabilités envers les collectivités territoriales. L'emploi, la solidarité et la mise en valeur des territoires sont les enjeux sociétaux de son implication dans le tissu économique et social.

Des ressources consacrées au développement des territoires

Dans le prolongement des contributions fiscales et sociales, mais aussi des redevances de concessions dont la CDA s'acquitte en montagne, les filiales mènent une politique de concertation systématique avec les acteurs locaux. Décideurs publics, instances commerciales, exploitants agricoles, associations... Aucune partie prenante du tissu économique et social n'est écartée de ce dialogue aux retombées multiformes pour les habitants :

- Financement d'infrastructures pour les besoins des touristes et des locaux ;

- Création et maintenance du plan routier de la Tarentaise et de la RN 90 ;
- Participation des domaines skiables à la promotion des stations ;
- Gratuité des forfaits aux scolaires locaux dans les stations.

Le développement par le loisir, équation gagnante des particularismes locaux

L'emploi, direct et indirect, est le grand vainqueur des activités du Groupe. La Compagnie des Alpes, qui est parfois le premier employeur local, maintient un taux d'activité élevé du territoire où elle est implantée. Dans les stations de montagne, les domaines skiables ont aussi un coefficient multiplicateur sur l'économie. La production de neige de culture, en sécurisant la durée des flux touristiques, permet par exemple aux commerçants, restaurateurs, loueurs, etc. d'affranchir leur chiffre d'affaires des contraintes météorologiques. À Poitiers, le Futuroscope, premier parc d'attraction ouvert en France, attire aujourd'hui plus de 1,8 million de visiteurs par an. Il est devenu l'emblème et le moteur du renouveau économique de la région Poitou-Charentes. Plus encore qu'une économie, c'est une culture du tourisme qui s'est enracinée avec la Compagnie des Alpes dans l'histoire de ces régions.

” Les activités du Groupe ont un coefficient multiplicateur sur les économies régionales.

Diversité et solidarité

La solidarité se décline aussi à l'échelle des causes nationales, envers des populations vulnérables ou minoritaires. Si le Parc Astérix a obtenu en 2010 le label Diversité pour sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées, d'autres sites font honneur à des communautés minoritaires (organisation d'une « Journée de l'Aid ») et soutiennent des associations proches des populations défavorisées ou malades comme Petits Princes, Stichting Doe een Wens and Opkikker (Dolfinarium), Arc-en-ciel ou 1 000 enfants de Picardie. ●



ÉCLAIRAGE

SANDRA PICARD
Directrice
de la Communication



La Compagnie des Alpes entretient avec les territoires, un cercle vertueux. Comment se manifeste-t-il ?

« Notre conception des loisirs est fondée sur la valorisation des sociétés où sont implantés nos sites. L'ancrage local reste un facteur déterminant de notre approche économique, gage de la pérennité des équilibres avec l'ensemble des parties prenantes.

C'est une posture exigeante car elle nécessite une certaine agilité entre la prise en compte des contraintes économiques et des particularismes locaux, mais le dialogue permanent qui en résulte est enrichissant pour tous.

À l'instar du Parc Astérix dans l'Oise, nos filiales sont souvent les premiers employeurs dans les stations de montagne. »

Cette synergie est elle seulement économique ?

« D'une certaine manière, nous contribuons au rayonnement culturel à travers notre offre d'animations. En effet, l'identité, qu'elle soit nationale, régionale ou locale, est pour nos équipes créatives une source d'inspiration incontournable. Le succès de la formule du Parc Astérix, modèle par excellence d'un parc dédié à un univers historique et culturel national, a convaincu le Groupe de chercher à dupliquer cette approche dans ses nouveaux concepts. La stratégie d'internationalisation des marques suit en tous points cette logique : Grévin à Montréal en 2013, bientôt à Prague, met en scène des personnalités autochtones, familières aux visiteurs. Ainsi, le savoir-faire français de l'ingénierie des loisirs vient renforcer les exceptions culturelles où qu'elles soient, à contre-courant d'une offre de loisirs globalisée. »

BUDGET ACCORDÉ
À DES ASSOCIATIONS
CARITATIVES
EN 2011/2012

313 000 €

RESPONSABILITÉ SOCIALE

LES COLLABORATEURS DE LA COMPAGNIE DES ALPES EN 2011/2012

5 020

40%
PERMANENTS

60%
SAISONNIERS
ET CDD



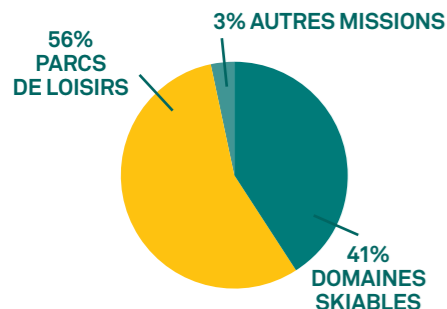
20%
AUTRES
PAYS

80%
EN FRANCE

46%
DE FEMMES



RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ



Avec plus de 5000 collaborateurs, principale ressource de l'entreprise, la Compagnie des Alpes, employeur responsable, favorise les initiatives innovantes dans les domaines sociaux et approfondit le dialogue social.

Caractérisé par une forte saisonnalité, la gestion des collaborateurs est décentralisée au sein de chaque site. Le Groupe, lui, fixe le cadre, conçoit les outils communs et définit la politique sociale.

Des effectifs saisonniers aux profils variés

Multiplié par trois pendant la forte saison (décembre-avril dans les

domaines skiables, janvier-août dans les parcs de loisirs), l'effectif total connaît de fortes variations. Si dans les domaines skiables 90% du personnel revient d'une année sur l'autre, le taux de retour des salariés décroît à 45% dans les parcs. D'un côté, une population ayant une ancienneté moyenne de neuf ans ; de l'autre, des jeunes qui effectuent parfois leur premier emploi.

Dialogue social : une pratique vivace

La CDA pratique un dialogue social constructif, aux différents niveaux de l'entreprise et de l'écosystème :

- Dans les filiales, qui ont signé sur l'exercice pas moins de 75 accords dont neuf sur l'égalité professionnelle, deux sur la pénibilité, seize sur l'intéressement ;
- Le Comité de Groupe mis en place en 2008, a signé deux accords : l'un en 2011 sur la sécurisation

ÉCLAIRAGE

CÉLINE LEMERCIER
Directrice des Ressources
humaines

Comment résumer la politique sociale du Groupe ?

« L'humain est la ressource première de nos métiers. D'où notre importance accordée à la qualité de vie au travail : les domaines skiables pratiquent la prévention des risques psychosociaux depuis 2010. Les grands parcs - Astérix, Grévin - ont ouvert des chantiers psycho-sociaux cette année. La parité homme-femme décisive dans l'innovation sociale, est devenue réelle en 2012 au sein du Comité exécutif, la promotion de l'égalité commence à percoler dans le Groupe entier (création d'un groupe de travail thématique). Enfin la professionnalisation de nos collaborateurs saisonniers des parcs de loisirs. »

Quid de la mobilité entre vos 25 sites ?

« La transversalité est une clé de notre croissance. Favoriser la mobilité géographique au sein du Groupe en découle. Outre l'accord de sécurisation des parcours des collaborateurs saisonniers, nous agissons sur la gestion des carrières en créant des outils transversaux : offres d'emploi, catalogue des formations managériales, identification de nos experts afin de nourrir notre croissance. »

Quels leviers actionnez-vous pour stimuler la transversalité dans l'entreprise ?

« La poursuite des cycles de séminaires « CDA campus »* (cycle dirigeants, rencontre de l'encadrement et bientôt journée de l'encadrement) contribue à la mise en mouvement du Groupe

et renforce le sentiment d'appartenance et de fierté. Les sujets proposés : l'innovation, la gestion de projet et les remontées mécaniques, par exemple. Autant de sujets fédérateurs, sectoriels nécessaires à la genèse du Groupe. »

* 158 participants à ce jour, en six sessions



des parcours des collaborateurs saisonniers, l'autre en 2012 sur le relèvement du plafond d'ancienneté dans les domaines skiables ;

- D'autres actions sociales sont entreprises au niveau des branches professionnelles.

Sécurisation des parcours des collaborateurs saisonniers

Un accord sur la sécurisation des parcours professionnels des collaborateurs saisonniers a été signé en 2011. Construit dans un esprit très pragmatique avec les organisations syndicales représentatives du Groupe, il couvre trois axes :

- Accroissement des demandes de mobilité inter-métiers et des mobilités effectives ;

” La mise en œuvre du projet d'entreprise passe par la création d'une vraie communauté ouverte sur le monde et mobilisée.

- Partenariats avec les entreprises locales et des sous-traitants, pour aider les saisonniers à se reclasser ;
- Offre de formations et assistance à la recherche d'emploi.

Au total, 285 salariés saisonniers en ont bénéficié en 2012. ●

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Avec le concours de technologies innovantes, la Compagnie des Alpes déploie une politique de développement durable conforme aux grands objectifs nationaux. Progressivement, une myriade d'actions prend place sur les sites. Le Groupe donne les orientations, crée des instances de pilotage transversales et valorise les bonnes initiatives. L'énergie, l'eau, la biodiversité et les impacts visuels sont les principaux enjeux de l'empreinte environnementale.

3 800 ha
SURFACE
EXPLOITÉE DANS
LES DOMAINES
SKIABLES

(90% À L'ÉTAT NATUREL)

819 ha
SURFACE
EXPLOITÉE
POUR LES PARCS
DE LOISIRS

(46% D'ESPACES VERTS)

Des domaines skiabiles certifiés

Dans les domaines skiabiles, l'impact environnemental dépend de la présence et de l'exploitation des équipements, sans incidence de la fréquentation. La consommation énergétique des remontées mécaniques, des attractions et des travaux de damage est en effet constante, quelle que soit la fréquentation. Elle varie en fonction des conditions climatiques et de l'enneigement, facteur également important dans la consommation en eau.

Tous les domaines skiabiles ont obtenu une certification QSE (Qualité Sécurité Environnement) en 2008, une première à cette échelle en Europe, reposant sur trois normes :

- ISO 9001 – Gestion de la **qualité**
- OHSAS 18001 – Système de gestion de la **santé** et de la **sécurité** au travail
- ISO 14001 – Amélioration continue de la performance **environnementale**

Analyse des risques et plan d'actions environnementaux font ainsi partie du quotidien des sociétés certifiées, qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Chaque filiale dispense une information régulière à son personnel et à ses prestataires extérieurs destinée à les sensibiliser à la protection de l'environnement : éco-geste, éco-conduite pour les conducteurs d'engins de damage, journées de nettoyage du site... Le comité QSE Groupe est chargé d'encadrer la mise en commun des savoir-faire et de lancer les projets pilotes.

L'optimisation énergétique gagne les parcs de loisirs

Les parcs de loisirs sensibilisent leurs clients au tri sélectif des déchets et enclenchent des démarches environnementales en cartographiant les risques majeurs et en mettant en place des plans d'actions associés à la réduction de ces risques.

Le Futuroscope a réalisé par exemple un bilan carbone pour prioriser les actions environnementales à mener. La construction de bâtiments passifs et le lancement d'attractions ludiques y sont favorisés. Le Parc Astérix et Grévin Paris ont franchi également une étape dans la réduction de leurs dépenses énergétiques.

L'enjeu énergétique

C'est sur l'électricité, principale énergie consommée par le Groupe, que repose l'exploitation des domaines skiabiles. Elle sert principalement à alimenter les remontées mécaniques et à produire de la neige de culture. Les parcs de loisirs, plus dépendants du gaz, consomment deux fois moins d'énergie électrique.

La biodiversité : une seconde nature

Veille constante sur l'empreinte environnementale
Dans les domaines skiabiles, la mesure de l'impact environnemental se systématise : études sur la biodiversité, observatoire de Flaine... autant d'outils d'analyse critique des exploitations. Partout, des actions de protection de la faune et de la flore voient le jour : zones protégées autour des pistes, zones réhabilitées, opérations « Montagne propre », cibles à déchet sous les télésièges... Le passage à l'acte



environnemental est l'initiative des sites. Le Groupe, lui, intervient auprès de ses fournisseurs pour renforcer la discrétion des installations (utilisation de moins de pylônes pour les télésièges).

Interlocuteur reconnu des instances scientifiques et nationales

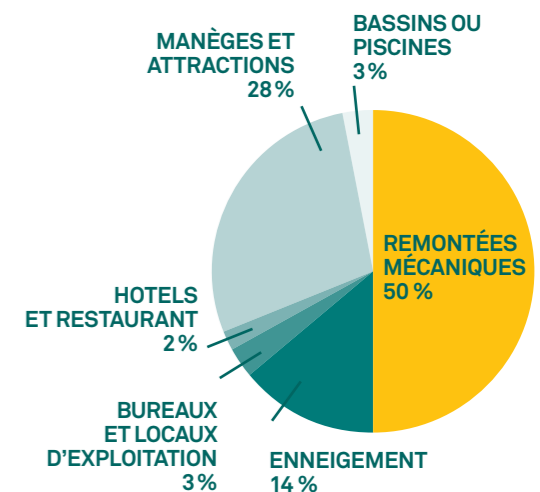
Dans les deux métiers, les partenariats avec des acteurs de la recherche et du développement durable fixent aux sites des objectifs ambitieux en matière de protection. Les interlocuteurs sont les Parcs et conservatoires naturels, les Offices nationaux (chasse et forêt), les universités et le CNRS.

Animaux sauvages : études et protection

Les parcs de loisirs ont un devoir moral envers les animaux qui sont, dans le cas des parcs animaliers, l'essence de leur offre. Engagés dans la protection de leur environnement immédiat, ils développent d'importants programmes scientifiques sur la sauvegarde des espèces. Ainsi, le Dolfinarium est le plus grand centre de soins et de recherche sur les mammifères marins de la façade atlantique.

Planète Sauvage participe à de nombreux programmes européens en faveur des espèces menacées. Il enregistre 250 naissances par an. Une partie des parcs de loisirs sensibilise leur clientèle à des parcours pédagogiques en lien avec la biodiversité.

RÉPARTITION PAR USAGE DE LA CONSOMMATION ÉLECTRIQUE EN 2011/2012*

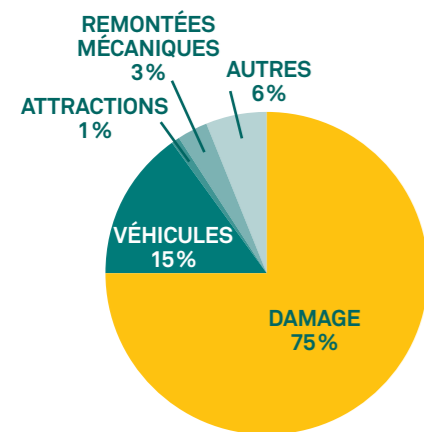


* 165 GWh



31%
DES PISTES
AMÉNAGÉES
ÉQUIPÉES DE NEIGE
DE CULTURE

RÉPARTITION
PAR USAGE DE LA
CONSOMMATION
DE CARBURANT
EN 2011/2012*



*68,9 GWh

D'où vient l'électricité des domaines skiables ?

Les sociétés de domaines skiables (hors Tignes) sont alimentées en énergie électrique 100% renouvelable (principalement hydraulique), totalement décarbonnée. Elles alimentent par ailleurs le fond Nature Option Energie destiné à la recherche et au développement de nouveaux moyens de production d'énergie renouvelable en France. Les parcs envisagent de s'alimenter en énergie verte à partir de 2015.

37 tonnes de CO₂ économisés au Futuroscope

900 m² de panneaux solaires sont installés au Futuroscope. Ils ont produit 124 MWh en 2011, représentant la consommation en électricité de 60 habitants et une économie de 37 tonnes de CO₂.

Gaz et fioul (36 GWh)

Le Dolfinarium est le site le plus gourmand en gaz : sa centrale de cogénération absorbe près de la moitié de la consommation totale du Groupe, le reste servant au chauffage des bâtiments, des bassins animaliers et de baignade.

Les domaines skiables, sculptés et sécurisés par le damage, remportent le record de consommation de carburant, mais la majorité des véhicules roulent désormais au gazole, moins polluant que le fioul. En amont, le Groupe pousse ses fournisseurs à rendre les véhicules toujours plus propres au moyen d'une politique d'achats exigeante et les dameuses sont de plus en plus pilotées à l'aide de GPS qui permettent l'optimisation des parcours et donc de la consommation.

” En matière environnementale, nous privilégions les initiatives locales, les bonnes pratiques de nos filiales croissent dans l'ensemble du Groupe.

François Fassier, directeur industriel

Consommation d'eau : une baisse inexorable ?

La consommation d'eau continue de diminuer en 2012 dans les deux métiers. Les attractions et, surtout, la production de neige de culture (67%) sont les principaux postes de consommation. Toutefois, celle-ci a diminué de 8% sur l'exercice, du fait d'abondantes chutes de neige au premier trimestre qui ont abondé naturellement à la constitution du manteau neigeux.

Le cycle de la neige de culture

À partir du stockage d'eau pluviale sans additif ni transformation chimique. L'eau prélevée dans la nature est restituée aux trois quarts non polluée lors de la fonte.

L'expertise du damage

Depuis plusieurs années, les sociétés du Groupe sont converties à des techniques de préparation et de damage des pistes – engazonnement, radars, neige «sèche»... – qui permettent de limiter la quantité de neige nécessaire à la pratique du ski tout en assurant un niveau de prestations élevé.

Pour limiter la consommation dans les parcs aquatiques, l'installation progressive de *smart grid* dans les réseaux de distribution permet d'agir rapidement sur les fuites. D'autres actions contribuent à cette gestion intelligente de la ressource : récupération d'eaux pluviales, toilettes sèches, arrosage maîtrisé... ●



COMITÉ SCIENTIFIQUE DU GROUPE

«Créé en 2008, à l'initiative du Dr Niels Van Elk, conservateur Mammifères marins au sein du Groupe, ce comité est composé de scientifiques reconnus pour leur expérience avec les mammifères marins ou le comportement animal en général. Ses travaux visent à mettre en commun toutes les expériences menées par chacun des sites animaliers du Groupe. La Compagnie des Alpes renforce ses efforts dans ce domaine par la création de trois sous-comités, un pour chaque sujet : protection des espèces, recherche scientifique et éducation pédagogique, qui rassemblent les intervenants scientifiques spécialisés des trois delphinariums : Niels van Elk pour Harderwijk, Fabienne Delfour pour le Parc Astérix, Martin Böye pour Planète Sauvage, ainsi que des experts en science des mammifères marins. Ils évaluent les activités actuelles des parcs de la CDA et proposent de nouvelles stratégies et initiatives pour renforcer les actions dans ces domaines.»







GOUVERNANCE



GOUVERNANCE

Une gouvernance concentrée pour donner l'impulsion et permettre aux sites opérationnels d'exprimer leur dynamisme au service du projet d'entreprise.

Composition du Comité exécutif



Victoire Aubry

Directrice Finances, Juridique, Risques et Systèmes d'information.

Sandra Picard

Directrice de la Communication.

François Fassier

Directeur industriel, président d'Ingelo.

Agnès Pannier-Runacher

Directeur général délégué, remplace à compter du 28 janvier 2013 M. Franck Silvent démissionnaire avec effet au 31 décembre 2012 (soit postérieurement à la clôture de l'exercice 2011/2012).

David Ponson

Directeur des opérations Domaines skiabiles, en charge de l'Espace Killy (Tignes – Val d'Isère) et des domaines skiabiles du Groupe dans les Trois Vallées (les Menuires et Méribel Alpina).

Céline Lemercier

Directrice des Ressources humaines.

Dominique Marcel

Président-directeur général.

Jean-François Blas

Directeur général adjoint en charge des opérations Domaines skiabiles sur les domaines de Paradiski (Les Arcs – Peisey-Vallandry – La Plagne), du Grand Massif, des 2Alpes et de Serre Chevalier.

Delphine Pons

Directrice Innovation & Nouveaux Métiers. Delphine Pons était précédemment directrice Marketing et Ventes.

Danièle Clergeot

Directrice générale adjointe en charge de la Direction marketing, vente, développement produit et international.

Olivier Garaïalde

Directeur des opérations Parcs de loisirs.



L'ensemble des dirigeants en charge de ces directions fait partie du Comité exécutif (Comex) du Groupe, dont la composition s'est encore étoffée au cours de l'exercice et qui compte au total onze membres, dont six femmes.

Pilotage par grandes fonctions

La Compagnie des Alpes est administrée depuis le 19 mars 2009 par un Conseil d'administration, lequel est assisté de trois comités spécialisés (Comité de la stratégie, Comité d'audit et des comptes et Comité des nominations et des rémunérations). L'exercice de la direction générale a été confié par le Conseil d'administration à son président, M. Dominique Marcel, qui a pris ainsi le titre de président-directeur général. Depuis le 1^{er} octobre 2009, M. Franck Silvent assistait le président, en sa qualité de directeur général délégué, dans l'ensemble du pilotage opérationnel du Groupe et, notamment, dans la mise en œuvre de ses évolutions stratégiques et organisationnelles. M. Franck Silvent a démissionné avec effet au 31 décembre 2012 de son mandat de directeur général délégué. Le 18 décembre 2012, le Conseil d'administration a nommé Mme Agnès Pannier-Runacher en qualité de directeur général délégué, en remplacement de M. Franck Silvent. Cette nomination a pris effet le 28 janvier 2013.

Le Groupe a mis en place en 2009 un pilotage matriciel par grandes fonctions. Les directions fonctionnelles, communes aux deux métiers principaux du Groupe, assurent des missions de pilotage transversal :

- **La Direction du marketing, vente, développement produit et international (DMVDP)**, dont les principales missions sont d'améliorer l'attractivité et la performance commerciale des sites et d'identifier les principales opportunités de développement du Groupe ;
- **La Direction innovation & nouveaux métiers**, créée postérieurement à la clôture de l'exercice, qui a pour mission d'insuffler une culture de l'innovation au sein du Groupe ;
- **La Direction industrielle**, en charge des investissements, des achats, de la gestion des risques industriels et de la sécurité, ainsi que de la qualité et du développement durable ;
- **La Direction de la communication** en charge de la communication institutionnelle ;
- **La Direction des ressources humaines** en charge de la politique de ressources humaines du Groupe ;
- **La Direction** en charge des finances, juridique, risques et assurances et systèmes d'information.

En complément de ces directions fonctionnelles, trois directions opérationnelles ont été mises en place afin de piloter la performance opérationnelle des sites :

- Deux Directions des opérations pour les domaines skiables, réparties en zones géographiques ;
- La Direction des opérations des parcs de loisirs.

GOUVERNANCE

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de douze membres. Au cours de l'exercice, sa composition est restée stable, sous réserve de la désignation par la Caisse des dépôts et consignations et par BPCE de deux nouveaux représentants permanents.

• **Dominique Marcel**, président du Conseil d'administration, président du Comité de la stratégie.

• **Bernard Blas**, vice-président du Conseil d'administration, membre du Comité de la stratégie et du Comité d'audit et des comptes. Échéance du mandat : 2013.

• **Antoine Gosset-Grainville**, administrateur, président du Comité d'audit et des comptes et, jusqu'au 10 décembre 2012, membre du Comité des nominations et des rémunérations. Échéance du mandat : 2013.

• **Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) Sabine Schimel**, représentant permanent au Conseil d'administration (jusqu'au 13 mars 2012) et membre du Comité de la stratégie (jusqu'au 11 octobre 2012).

Julien Goubault, représentant permanent au Conseil d'administration à compter du 13 mars 2012 et membre du Comité des nominations et rémunérations à compter du 10 décembre 2012.

• **Francis Szpiner**, administrateur.

• **CRCAM-Crédit Agricole des Savoie Jean-Yves Barnavon**, représentant permanent.

• **Banque Populaire des Alpes Pascal Marchetti**, représentant permanent.

• **BPCE Administrateur**, jusqu'au 18 octobre 2012, date à laquelle BPCE a démissionné et a été remplacée par la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes. **Jean-Philippe Diehl**, représentant permanent (jusqu'au 15 mars 2012). **Stéphanie Paix**, représentant permanent (à compter du 15 mars 2012).

• **Gilles Chabert**, administrateur indépendant, membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de la stratégie. Échéance du mandat : 2013.

• **Jacques Maillot**, administrateur indépendant, président du Comité des nominations et des rémunérations et membre du Comité de la stratégie. Échéance du mandat : 2013.

• **Rachel Picard**, administrateur indépendant, membre du Comité de la stratégie. Échéance du mandat : 2013.

• **Giorgio Frasca**, administrateur indépendant, membre du Comité d'audit et des comptes et du Comité des nominations et des rémunérations. Échéance du mandat : 2013.

” Le Groupe a mis en place un pilotage matriciel par grandes fonctions.

BOURSE ET ACTIONNARIAT

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. Représentant 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 20 avril 2012, postérieurement à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, et le 22 novembre 2012. Il a été consulté notamment sur le contenu et l'organisation des informations de la brochure institutionnelle. Il a également participé à la réflexion sur diverses thématiques, à titre d'exemple : structure et contenu de la lettre aux actionnaires, Assemblées générales, sans compter les points à date réguliers sur des sujets d'actualité importants de la CDA et ses axes stratégiques.

Contact actionnaires

Début 2008, et sur recommandation du Comité consultatif des actionnaires, la Compagnie des Alpes a mis à la disposition des actionnaires un numéro vert :

N° Vert 0 805 999 000
APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

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.

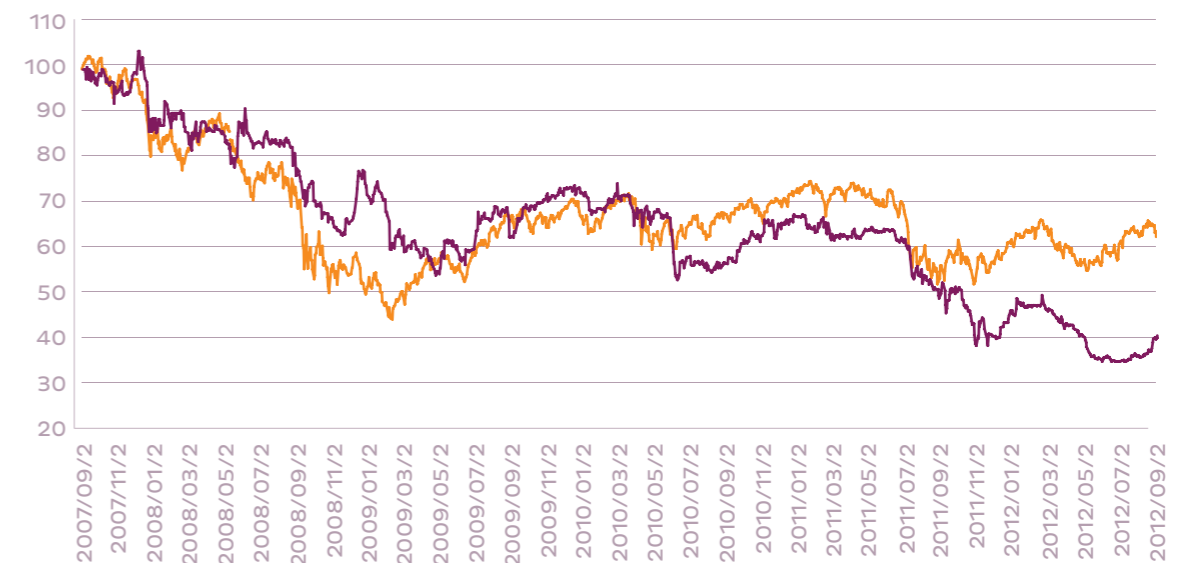
Réunions publiques

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.

La Compagnie des Alpes met à la disposition du public, en français et en anglais, les informations et documents requis par la réglementation, notamment l'information dite réglementée telle que :

- Documents de référence déposés / rapports financiers annuels,

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR 5 ANS



— CAC ALL TRADABLE — CDA

Performances sur 5 ans (04/01/2008 au 02/01/2013) : CAC 40 : - 31,5%, CAC All-Tradable (Ex. : SBF250) : - 27%, CDA : - 56%.

Bonne performance du titre jusqu'en 2010, où la crise financière internationale s'aggrave. La défiance des investisseurs vis-à-vis des actions s'amplifie et le secteur des midcaps pâtit davantage de cette désaffection des investisseurs sur les marchés boursiers. Le titre CDA, malgré une bonne résistance de ses performances business dans un contexte de crise économique persistante et une structure financière renforcée en 2010, subit les effets négatifs de ce contexte peu porteur.

- Rapports financiers semestriels,
- Information financière trimestrielle,
- Avis financiers et communiqués 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. Sur l'exercice 2011/2012, une lettre a été publiée en juillet 2012 (N°26),
- Le guide du club des actionnaires.

Ces documents et informations sont disponibles sur simple de-

mande au siège social ou accessibles et téléchargeables en intégralité depuis le site Internet du Groupe : www.compagniedesalpes.com.

+ 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
sandra.picard@compagniedesalpes.fr

Claire Monteil-Robert,
Communication financière
et Relations investisseurs
Tel & Fax : +33 1 46 84 88 79
claire.monteil-robot@compagniedesalpes.fr

Martine Blain ; Céline Bellon,
Relations avec les actionnaires
et gestion du Club des actionnaires
Tél. : +33 1 46 84 88 09
+33 1 46 84 88 43
martine.blain@compagniedesalpes.fr
celine.bellon@compagniedesalpes.fr

AGENDA 2012/2013

24 janvier 2013
Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2012/2013.

14 mars 2013
Assemblée générale annuelle des actionnaires, à Paris.

25 avril 2013
Chiffre d'affaires du 2^e trimestre de l'exercice 2012/2013.

23 mai 2013
Résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2012/2013.

25 juillet 2013
Chiffre d'affaires du 3^e trimestre de l'exercice 2012/2013.

30 septembre 2013
Clôture de l'exercice 2012/2013.

24 octobre 2013
Chiffre d'affaires annuel de l'exercice 2012/2013.

19 décembre 2013
Résultats annuels de l'exercice 2012/2013.

CAPITAL DÉTENU PAR LE PUBLIC EN 2012

ENVIRON 36 %

ACTIONNAIRES INSTITUTIONNELS

ENVIRON 28 %

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

ENVIRON 8 %

RÉSULTATS

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF (en milliers d'euros)			
	notes	30/09/2012	30/09/2011
Écarts d'acquisition (goodwills)	5.1	303 350	305 007
Immobilisations incorporelles	5.2	87 159	93 337
Immobilisations corporelles	5.3	324 963	309 470
Immobilisations du domaine concédé	5.3	513 897	495 405
Participations dans des entreprises associées	5.5	61 618	61 318
Actifs financiers non courants	5.6	14 507	15 671
Impôts différés actifs	5.15	20 624	16 425
Actifs non courants		1 326 118	1 296 633
Stocks	5.7	25 467	20 856
Créances d'exploitation et autres	5.8	47 560	49 337
Autres créances	5.9	9 761	8 574
Impôts courants		1 324	5 303
Actifs financiers courants	5.10	760	1 380
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.11	32 549	50 069
Actifs courants		117 421	135 519
TOTAL ACTIF		1 443 539	1 432 152
PASSIF (en milliers d'euros)			
	notes	30/09/2012	30/09/2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital	5.12	184 380	184 114
Primes	5.12	257 797	257 797
Réserves	5.12	267 351	261 455
Capitaux propres, part du Groupe		709 528	703 366
Intérêts minoritaires	5.12	68 637	70 059
Total des capitaux propres		778 165	773 425
Provisions non courantes	5.13	35 133	28 569
Dettes financières non courantes	5.14	320 775	314 497
Impôts différés passifs	5.15	22 450	25 530
Passifs non courants		378 358	368 596
Provisions courantes	5.13	16 925	16 362
Dettes financières courantes	5.14	76 998	93 208
Dettes d'exploitation et autres dettes	5.16	183 947	176 740
Impôts courants		9 146	3 821
Passifs courants		287 016	290 131
TOTAL PASSIF		1 443 539	1 432 152

COMPTE DE RÉSULTAT

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE (en milliers d'euros)			
	notes	30/09/2012	30/09/2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	6.1	677 679	641 512
Autres produits liés à l'activité		2 575	1 188
Variation de stocks, production stockée		1 677	8 871
Achats consommés		-89 168	-82 356
Services extérieurs		-126 353	-129 063
Impôts, taxes et versements assimilés		-33 016	-31 544
Charges de personnel, intéressement et participation		-240 162	-224 783
Autres charges d'exploitation		-33 171	-24 353
EXCÉDENT BRUT OPÉRATIONNEL	6.2	160 061	159 472
Dotations aux amortissements et provisions		-97 971	-94 120
Autres produits et charges opérationnels		-1 964	679
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	6.2	60 126	66 031
Coût de l'endettement brut		-15 943	-18 770
Produits et charges de trésorerie		1 106	848
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	6.3	-14 837	-17 922
Autres produits et charges financiers	6.3	27	857
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition		-1 657	0
Charges d'impôt	6.4	-12 911	-15 017
Quote-part dans le résultat des sociétés associées	6.6	2 238	3 653
RÉSULTAT NET		32 986	37 602
Revenant aux actionnaires de la société		27 732	30 686
aux participations ne donnant pas le contrôle		5 253	6 916
Résultat net part du Groupe, par action	6.7	1,15 €	1,27 €
Résultat net part du Groupe, dilué par action	6.7	1,14 €	1,27 €

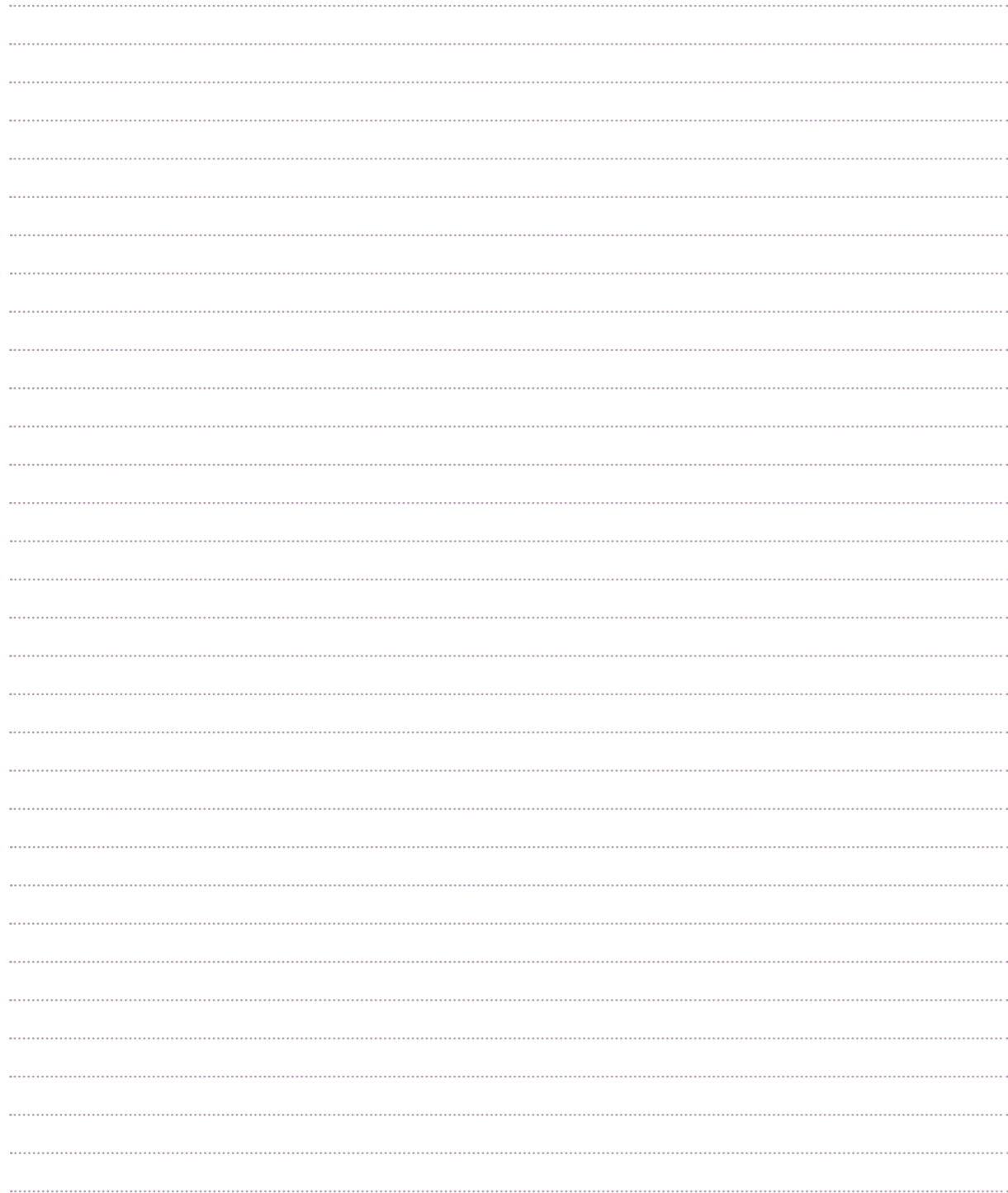
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL : AUTRES ÉLÉMENTS (en milliers d'euros)

	30/09/2012	30/09/2011
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (NET DE JUSTE VALEUR)		
Actifs financiers disponibles à la vente	-62	82
Couvertures de flux de trésorerie	-183	524
Différences de conversion	33	184
Gains (Pertes) actuariels sur avantages au personnel	-2 453	1 932
Effets d'impôts rattachables à ces éléments	1 032	-522
Incidence des opérations dans les mises en équivalence	-391	0
Autres éléments du Résultat global	-2 024	2 200
Bénéfice de la période	32 985	37 602
RÉSULTAT GLOBAL	30 961	39 802
Revenant aux actionnaires de la société	25 908	32 844
aux participations ne donnant pas le contrôle	5 053	6 958

TRÉSORERIE

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE			
(en milliers d'euros)	notes	30/09/2012	30/09/2011
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies	7.1	151 806	141 851
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		-122 616	-121 079
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		3 611	6 381
Investissements industriels nets	7.2	-119 005	-114 698
Acquisition d'immobilisations financières et participations		-215	-3 495
Autres variations d'immobilisations financières		3 443	9 856
Investissements financiers nets		3 228	6 361
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies		-115 777	-108 337
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		-20 500	-24 077
Dividendes versés aux minoritaires des filiales		-6 044	-5 400
Dividendes à payer		31	-17
Variation des dettes financières			
Remboursement emprunts	7.3	-3 503	-440 060
Nouveaux emprunts	7.3	11 055	350 099
Intérêts financiers bruts versés		-16 057	-9 369
Variation des créances et dettes diverses		-1 903	-5 187
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies		-36 921	-134 011
Incidence des autres mouvements		36	125
Incidence des activités abandonnées et cédées	9	0	1 530
Variation de la trésorerie durant la période		-857	-98 842
Trésorerie nette à l'ouverture		-33 892	64 949
Trésorerie des activités destinées à être cédées			
Trésorerie nette à la clôture	7.4	-34 749	-33 892

Notes





CompagniedesAlpes.com

89, rue Escudier F-92772 Boulogne-Billancourt
Tél. : +33 1 46 84 88 00 e-mail : communication@compagniedesalpes.fr