

UN GROUPE EN MOUVEMENT

RAPPORT ANNUEL 2016
INTÉGRANT LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



Compagnie des Alpes

PARTOUT OÙ L'ÉMOTION CRÉE DE LA VALEUR



Une stratégie qui porte ses fruits

Pour la troisième année consécutive, la Compagnie des Alpes affiche de très bons résultats dans ses deux métiers. Nos Destinations de loisirs ont ainsi vu leur fréquentation augmenter de 18,5 % et leur chiffre d'affaires progresser de 21,6 % en trois ans. Notre activité Domaines skiables fait encore preuve de résilience – le chiffre d'affaires des domaines skiables est en progression de 3,9 % - et nous renouons cette année avec la croissance en volume des skieurs sur nos domaines (journées skieurs +1,2 %) malgré des conditions d'enneigement peu favorables pendant les fêtes de Noël. Cette performance de la Compagnie des Alpes est d'autant plus remarquable qu'elle advient dans une conjoncture économique qui demeure peu favorable et dans un contexte sécuritaire marqué par des attentats de triste mémoire.

Nos bons résultats sont les fruits d'une stratégie mise en œuvre dans la durée sur nos deux secteurs d'activité. Cette stratégie est fondée sur une excellence servicielle et une politique d'investissement orientée sur l'attractivité de nos sites permettant d'atteindre un très haut niveau de satisfaction client, garant de revisite et d'un bon bouche à oreilles. Dans nos parcs de loisirs, les nouvelles attractions ont été plébiscitées par le public et récipiendaires de prix européens et mondiaux. Dans nos domaines skiables, les investissements et innovations, y compris pour le développement des capacités d'hébergement, ont amélioré l'expérience globale de nos clients et ont permis d'offrir les meilleurs standards de sécurité, de service et de confort... Nous avons ainsi atteint cette année notre plus haut niveau historique d'investissement sur les domaines skiables. Cette stratégie nous permet de stimuler la fréquentation de nos sites et d'accroître la satisfaction de nos clients; l'augmentation sensible de nos investissements s'est accompagnée d'un redressement de notre rentabilité opérationnelle (ROCE) ces trois dernières années.

Ces investissements viennent solidifier le modèle de La Compagnie des Alpes, qui repose sur la qualité de ses sites exceptionnels et le savoir-faire et l'expertise de ses équipes. La motivation et l'engagement de ces derniers sont essentiels au succès du Groupe. C'est la raison pour laquelle nous cherchons en permanence à mettre en place une organisation et des dispositifs qui les accompagnent, la Très Grande Satisfaction Salarié étant indissociable de celle de nos clients. Partant de là, notre double compétence d'opérateurs de domaines skiables et de destinations de loisirs – ainsi que la variété de nos produits qui vont du très grand outdoor (stations de ski) à l'indoor urbain (Grévin...) – sont des avantages comparatifs indéniables notamment à l'international, où je souhaite que nous accélérions notre développement.

Aujourd'hui, l'objectif pour la Compagnie des Alpes est de devenir un leader Français des loisirs sur la scène mondiale, dans un marché global en consolidation et en progression en Europe et dans le grand International, en s'appuyant sur les trois éléments majeurs qui font sa force: son excellence opérationnelle et servicielle, sa puissance d'innovation et sa créativité, ainsi que sa capacité à fédérer les écosystèmes où elle agit.



10_Focus Des marchés historiques qui se transforment et se déploient **12_Implantations** Partout où l'émotion crée de la valeur **14_En chiffres** Un modèle économique solide, un leadership assumé **16_Les temps forts de l'année** Une dynamique d'initiatives et d'investissements créateurs de valeur pour tous **18_Marché** Tourisme et loisirs: les tendances du marché **22_Entretien** La TGS client, socle de notre croissance **26_Gouvernance** Passion du métier et énergie au plus haut sommet **28_Stratégie** Destinations de loisirs, succès d'une organisation centrée sur la Très Grande Satisfaction client **32_Domaines skiables**, une présence plus globale sur la chaîne de valeur **36_Développement international**, une expertise et un savoir-faire reconnus **39_La CDA Touch**, une capacité incomparable de mise en mouvement **40_Historique** Une construction de mieux en mieux maîtrisée.

43_ Document de référence 2016 et rapport financier annuel **45_ Présentation du groupe et de ses activités** **63_ Gouvernement d'entreprise** **97_ Reporting extra-financier** **123_ Information financière** **173_ Autres informations.**



Stations de montagne : stimuler toute la chaîne de valeur pour générer de la croissance en volume.



Parcs de loisir :
attirer une
clientèle plus
lointaine en
prolongeant
la visite et
développant
l'hébergement.



Loisirs indoor :
développer
de nouveaux
concepts
industrialisables
à déployer sur
nos marchés
historiques et à
l'international.

Des marchés historiques qui se transforment et se déploient

Détente, évasion, sensations extrêmes, rire, partage, émerveillement, frissons, toutes les émotions cultivées par les 4 700 collaborateurs naissent et prennent vie dans les sites imaginés et exploités par le groupe. Au total, nos marchés représentent plus de 13,7 millions de journées-skieur et 8,7 millions de visites dans nos parcs de loisirs et loisirs indoor qui viennent et reviennent chaque année.



Stations de montagne

La Compagnie des Alpes développe depuis plus de 25 ans un savoir-faire reconnu dans l'exploitation de stations de montagne. Les sociétés de remontées mécaniques de la CDA équipent, entretiennent et exploitent des domaines skiables. Leur principale mission consiste à imaginer, aménager et gérer les espaces naturels afin d'offrir à leur clientèle des activités de ski alpin et de loisirs d'altitude dans un environnement respecté et dans des conditions de sécurité optimale. Les stations dans lesquelles la Compagnie des Alpes opère sont toutes situées en France, avec un modèle économique qui s'appuie sur des contrats de concessions (Délégations de Service Public) à très long terme. La Compagnie des Alpes est ainsi un des acteurs clés de l'économie locale aux côtés des hébergeurs, des collectivités et de l'École du Ski Français.

11
DES PLUS
GRANDS
DOMAINES
SKIABLES
DE FRANCE

1^{er} actionnaire

3 participations minoritaires



Parcs de loisirs

La Compagnie des Alpes aménage et exploite des parcs de loisirs offrant à ses visiteurs des expériences et émotions uniques, des moments de partage entre les membres d'une même tribu et des parenthèses culturelles et éducatives dans des conditions de sécurité maximale. Chaque site est organisé autour de thématiques uniques et de concepts à forte personnalité, ancré dans la culture de sa région d'implantation. Le savoir-faire de la Compagnie des Alpes combine des méthodes de gestion standardisées et un respect de la diversité des marques. Son activité repose sur la gestion et l'animation de ses sites au travers d'une politique d'investissement dynamique et sélective, riche en création de contenu et innovations (attractions, spectacles, événements...).

9
PARCS
DE LOISIRS
EN
EUROPE

Et 1 participation minoritaire (en contrat de management)



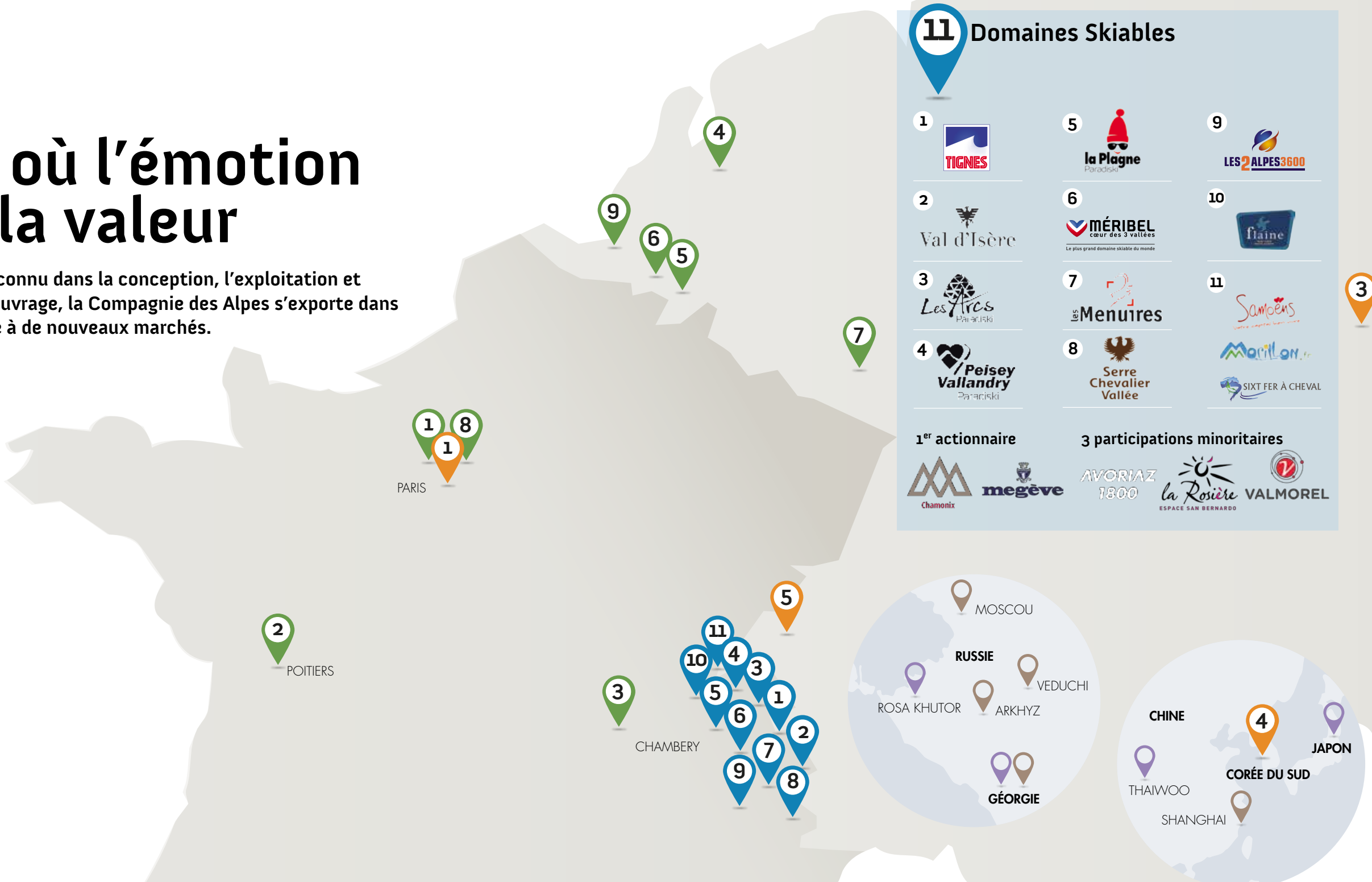
Loisirs indoor

Articulée autour du développement de concepts ludiques et culturels, l'offre de loisirs de la Compagnie des Alpes se décline en «indoor», proposant ainsi au public des divertissements indépendants des aléas climatiques. Ces concepts de loisirs indoor doivent être différenciants et peuvent se développer en centre-ville ou proches de centres commerciaux. La Compagnie des Alpes s'intègre naturellement aux nouveaux modes de vie en allant au devant des populations à qui elle offre des divertissements répondant à leurs attentes.

5
PARCS
INDOOR
DANS
LE MONDE

Partout où l'émotion crée de la valeur

Grâce à un savoir-faire reconnu dans la conception, l'exploitation et l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la Compagnie des Alpes s'exporte dans le monde entier et s'ouvre à de nouveaux marchés.



11 Domaines Skiables

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

1^{er} actionnaire

3 participations minoritaires

5 Loisirs indoor

1

2

3

4

5

9 Parcs de loisirs

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Et 1 participation minoritaire

- Contrats d'assistance en phase d'exploitation
- Contrats d'assistance technique en phase de développement (conception, construction, préparation de l'exploitation)

Un modèle économique solide, un leadership assumé

La Compagnie des Alpes a affiché de très bons résultats lors de son exercice 2015-2016. Avec un chiffre d'affaires en progression sur ses deux métiers – +3,9 % pour les domaines skiables, +4,2 % pour les destinations de loisirs – elle confirme la solidité de son modèle et l'efficacité de sa stratégie.

La réussite de notre stratégie fondée sur la Très Grande Satisfaction (TGS) client, ainsi que les investissements d'attractivité réalisés en 2016 ont permis une croissance de l'activité, de la rentabilité et de la rentabilité de nos métiers. Les guidances communiquées pour 2019 sont ainsi, au terme de cet exercice, atteintes ou en passe de l'être avec un à deux ans d'avance, à savoir : EBO métier pour la division Domaines skiables supérieur à 35 % (35,8 % en 2016), EBO métier Parcs de loisirs (hors Futuroscope) à 27 % (26,3 % en 2016) et enfin un ROCE opérationnel supérieur à 8 % (7,94 % en 2016). La grande maîtrise de nos équipes qui ont su tenir les charges dans un contexte de hausse de fréquentation et de coûts additionnels liés aux dispositifs sécurité post-attentats, a permis de générer un FCF positif dans une année d'investissements soutenus.

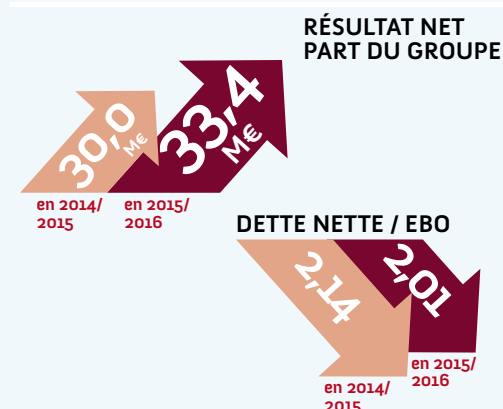
Nos budgets d'investissement ont ainsi augmenté cette année de 10 M€ dans nos domaines skiables (dépassant les 84 M€) et de 10 M€ dans nos destinations de loisirs (soit plus de 59 M€). Au total, nos investissements industriels nets ont atteint près de 154 M€ en 2015-2016. Ces investissements, ciblés sur l'attractivité et l'augmentation de nos capacités d'accueil, ont vocation à soutenir la croissance future et à renforcer la satisfaction client gage de revisite. Ils se poursuivront dans les années à venir. 🏔️



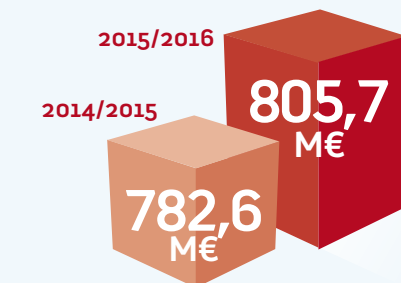
DENIS HERMESSE
Directeur Financier
Groupe, en charge
des finances,
des systèmes
d'information,
des risques et
des achats.

CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE
720,2 M€

EXCÉDENT BRUT
OPÉRATIONNEL MÉTIERS
206,3 M€
soit 28,6 % du CA



CAPITAUX PROPRES



4 668

COLLABORATEURS (ETP*)

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



PARITÉ HOMMES/FEMMES



5 647
employés ont bénéficié
d'au moins une formation sur
l'exercice 2015/2016

59 % Pourcentage des
non-permanents
dans l'entreprise

* Équivalents temps plein.

PRÈS DE **22,5** MILLIONS
DE VISITES DANS NOS SITES

13,7
millions de
journées-skieurs

8,7
millions de
visites dans les
parcs de loisirs

3
Domaines Skiables certifiés
Green Globe

75 %
de la surface des parcs de
loisirs laissé à l'état naturel
(forêt, marais, etc)

9
observatoires naturels permet-
tant de suivre les impacts des
activités d'exploitation et de
développement sur l'environne-
ment et la biodiversité

32
zones protégées au sein des
sites où opère le Groupe

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
NETS DU GROUPE

153,6 M€ (+13,7 %)



84,1 M€

dans les domaines skiables
en attractivité (nouvelles
remontées mécaniques,
pistes et damage) et
équipement de production
de neige de culture



59,0 M€

dans les destinations de
loisirs en équipement et
en attractivité (nouvelles
attractions, projet hôtelier
Parc Astérix, stratégie de
Très Grande Satisfaction
visant à créer de la
revisite)



7,4 M€

dans le Développement
international avec
notamment l'ouverture
de Chaplin's World



LES NOUVELLES ATTRACTIONS
2015-2016 SE CLASSENT TOUTES DANS
LE TOP 5 DE LEURS PARCS RESPECTIFS



Une dynamique d'initiatives et d'investissements créateurs de valeur pour tous

Nos stations primées

Grand succès pour **Val d'Isère** et **Méribel** qui ont été primés en 2016 par les **World Snow Awards**. Val d'Isère a été élue **European Resort of the year**, **Ski Resort of the year** et **Après-ski Resort of the year**. Méribel a été élue **Family Resort of the year**.



De leur côté, **La Plagne**, **Les Arcs** et **Serre Chevalier Vallée Briançon** ont obtenu le Certificat d'excellence attribué par Trip Advisor.



Côté environnement

Initiée par le domaine skiable du Grand Massif, l'association **Origine Grand Massif**, portée par l'amour du domaine et la volonté de défendre les valeurs du territoire, donne la possibilité aux producteurs d'obtenir l'appellation Origine Grand Massif (OGM) comme gage de qualité pour soutenir l'économie locale à travers la valorisation des savoir-faire de la région.


En octobre 2016, le domaine skiable de **Tignes** devenait le premier au monde à recevoir la **certification Green Globe** grâce à sa société de remontées mécaniques, la STGM, suivi de la société Val d'Isère Téléphériques fin 2016, ce qui fait de **Val d'Isère-Tignes** le premier domaine skiable connecté certifié. Depuis l'automne 2016, le **Grand Massif** est quant à lui devenu le premier domaine skiable au monde certifié Green Globe pour l'ensemble de ses remontées mécaniques, ses pistes et leurs services associés.



Grévin signe le musée Chaplin's World

Personnage mythique, il ne manquait qu'à Chaplin un musée dédié. C'est chose faite au cœur de la Riviera vaudoise en Suisse. Dans le manoir familial, les visiteurs découvrent un Chaplin intime ou cinématographique. À l'occasion du **Milestone Excellence in Tourism**, le musée **Chaplin's World** a reçu la 3^e place dans la catégorie **Innovation**.





www.jardindacclimatation.fr

Nouvelle concession

La concession du Jardin d'acclimatation a été attribuée fin septembre 2016 au groupement LVMH/Compagnie des Alpes. Elle a été accordée pour 25 ans sur la base d'un projet qui mêle respect de l'identité du plus ancien parc de loisirs de France et ambition d'offrir aux franciliens et aux touristes une expérience client d'exception.

Gros plan sur les investissements

Ca glisse pour la piste du Jandri aux 2 Alpes. Partant du glacier, cette nouvelle piste bleue est le plus gros chantier encore jamais imaginé sur un domaine skiable. 2000 mètres de dénivelé, équipée de canons à neige, elle permet de répondre aux besoins de la clientèle familiale et des débutants qui peuvent désormais rejoindre la station skis aux pieds.

Les Menuires s'équipent. Un nouveau télésiège débrayable 4 places au départ du village de Bettex transporte les passagers jusqu'au centre de la station la Croisette. 2400 personnes par heure, 5 minutes de temps de transport, pour un investissement de 3 millions d'euros.

Solaise se réinvente. Le réaménagement de Solaise est une étape majeure de la vie de Val d'Isère. Emblématique, le Nid de Solaise, propose une nouvelle expérience client, un espace lounge/détente offrant toutes les commodités et un point de vue imprenable grâce aux baies vitrées panoramiques – mais aussi un nouvel espace d'apprentissage pour les débutants et leur famille. Place également à une télécabine haut de gamme, en charge de desservir cet espace modernisé pour remplacer le télésiège Solaise Express (1991) et le téléphérique de Solaise (1942). Cette télécabine 10 places assises devrait être la plus structurante du domaine.



Un plébiscite des clients et de la profession pour les parcs et leurs nouveautés

Walibi Belgium
Première mondiale avec **Pulsar**
Ce « powersplash » est la première attraction disposant d'un rail sur eau qui emmène les visiteurs entre ses deux points culminants à 45 mètres de hauteur, jusqu'à atteindre 100 km/h.
 L'attraction a été inaugurée en juin 2016 et a reçu le prix de la « Meilleure attraction » à la cérémonie des **IAAPA Awards**.

Walibi Rhône-Alpes
L'esprit trappeur s'empare de Walibi Rhône-Alpes avec **Adventure Explorer**, une zone entièrement re-thématisée – espace de restauration, attractions pour les plus jeunes, ambiance musicale... – dans laquelle trône **Timber**, une montagne russe en bois de 446 mètres de long et culminant à 17 mètres.
 **Timber** a reçu le 2^e prix pour une attraction familiale dans sa catégorie aux **Brass Ring Awards**.

Parc Astérix
Avec **Discobélix**, les visiteurs chevauchent un disque de 9 mètres de diamètre tourbillonnant sur un rail de 92 mètres de long et atteignant 50 km/h. Il flotte comme un air de J.O. version 2.0 sur cette attraction !
 **Discobélix** a remporté le premier prix dans la catégorie « Meilleure nouvelle attraction de l'année » lors des **European Star Awards 2016**.

(1) International Association of Amusement Parks & Attractions

Futuroscope
Quand le Futuroscope rencontre le Cirque Du Soleil, cela donne un nouveau spectacle, **La Forge aux étoiles**, l'histoire d'un géant tombé d'une galaxie. Une « aquaféerie » nocturne pour toute la famille, qui alterne des tableaux poétiques.
 **La Forge aux étoiles** a reçu le prix « European Top New Attraction » aux **Parksmania Awards 2016**.

Walibi Holland
On s'envole avec une des montagnes russes les plus surprenantes d'Europe au nom prometteur de **Lost Gravity**. Comme **Pulsar**, ce coaster est une première mondiale qui fait décoller les amateurs de sensations fortes et leur offre un parcours défiant la gravité de 680 mètres, fait de virages serrés, d'airtimes et de deux inversions à couper le souffle.
 **Lost Gravity** a reçu le prix de la « Meilleure nouvelle attraction » de sa catégorie par les **European Star Awards 2016**.

France Miniature
Fort Boyard vous met au défi ! Depuis le 20 juillet dernier, France Miniature propose une nouvelle expérience en partenariat avec **Adventure Line Production**. Le Père Fouras accueille les visiteurs et les invite à relever des défis et à résoudre des énigmes dans la salle du conseil de **Fort Boyard**.

Grévin Prague
Il a obtenu le Certificat d'excellence attribué par Trip Advisor.



Succès pour les nouvelles applis !

Le Futuroscope et le Parc Astérix développent leur appli.
Au service de géolocalisation et d'estimation du temps d'attente pour les attractions, s'ajoute la possibilité de jouer avec le parc. L'application du Futuroscope a reçu le **Grand prix Stratégie Marketing Mobile**. Celle du Parc Astérix a reçu le **Trophée en Or** des trophés e-commerce.

YUGE Paradiski remporte le Prix Stratégie Marketing Mobile.
Géolocalisation, capteurs d'affluence, suivi de ses performances, l'appli connaît des records de téléchargement.

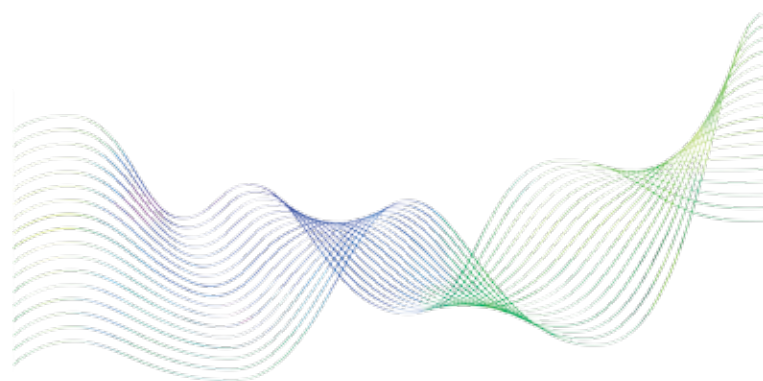
La station de Serre Chevalier ultra-connectée.
En plus du relooking de son site, Serre Chevalier se dote d'une nouvelle plateforme communautaire **#WeAreSerreCheAddict**. Les ambassadeurs de la station vous invitent à découvrir avec eux l'immensité du domaine skiable à travers leurs yeux, leur vécu, leur histoire et surtout avec leur passion pour Serre Chevalier. Participez aux sorties organisées par les **#SerreCheAddict** et vivez une expérience humaine hors norme !

Développements en Chine

Pour accélérer son développement en Chine, la Compagnie des Alpes y a implanté une filiale, en août dernier. Elle a pour objectif d'identifier toutes les nouvelles opportunités, concernant les stations de ski ou les parcs de loisirs. Un contrat d'assistance pour la première année d'exploitation de la station de ski de **Thaiwoo** a été signé et a été poursuivi par un autre contrat pour la deuxième saison d'exploitation pour un périmètre d'intervention plus large. D'autres projets sont actuellement en discussion ou signés avec la perspective des Jeux olympiques de 2022, qui auront lieu en Chine.

Tourisme et loisirs

Les tendances du marché



**Le Tourisme est l'une des industries les plus dynamiques au monde.
Et la France y tient de longue date une part de choix.
Tour d'horizon, en compagnie de cinq experts, d'une activité en mutation
perpétuelle sous l'influence du numérique et d'une compétition
internationale de plus en plus débridée.**

— L'industrie du tourisme reste résiliente aux crises économiques ou géopolitiques. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le nombre d'arrivées de touristes internationaux (visiteurs qui passent la nuit) a augmenté de 4 % en 2015 pour atteindre 1,2 milliard. C'est la septième année consécutive de croissance forte depuis la fin de la crise financière de 2009. Optimiste, l'OMT estime dans son étude « *Le Tourisme à l'horizon 2030* », que le nombre d'arrivées pourrait atteindre 1,8 milliard à la fin de la prochaine décennie. En 2015, les recettes du tourisme international ont progressé de 4,4 % et s'élevaient à 1 260 milliards de dollars. D'après l'OMT, ces recettes continuent à augmenter au même rythme en 2016 et elles ont plus que doublé depuis 2000. Le tourisme occupe ainsi un poids de plus en plus conséquent dans l'économie internationale et pèse 9 % du PIB mondial. C'est même la troisième industrie la plus exportatrice derrière le pétrole et la chimie mais devant l'automobile et l'alimentaire.

« Même si la France est la première destination touristique mondiale avec 85 millions de voyageurs, elle n'est qu'en 4^e position pour le chiffre d'affaires touristique. Elle pourrait, notamment, améliorer son accueil grâce à l'ouverture du dimanche, la baisse des charges et la généralisation du wifi. »



JEAN PIERRE NADIR, est l'un des pionniers du digital dans le secteur touristique français. Son site Easyvoyages.com est l'un des principaux portails d'info médiation qui allie comparateur de prix et conseils avec une touche journalistique.

Le marché des loisirs touristiques se porte aussi très bien. L'association internationale des parcs de loisir et des attractions (IAAPA) indique dans son dernier rapport annuel que la fréquentation des 25 plus grands parcs mondiaux s'est élevée à 235 millions de personnes en 2015, soit une hausse de 5,4 %. Disney domine ce palmarès avec trois parcs sur le podium et un quatrième, Disneyland Paris, qui est le plus visité des parcs européens. Même si elle progresse un peu moins vite que la moyenne mondiale, la fréquentation des parcs du vieux continent est également à la hausse avec 61,2 millions de visiteurs en 2015 (+ 2,8 %). Cinq parcs français figurent dans le top 20 européen : Disneyland Paris, Walt Disney Studio, le Parc Astérix, le Futuroscope et le Puy du Fou.

Côté sports d'hiver, la compétition est plus intense que jamais entre les trois destinations les plus populaires auprès des skieurs. Selon l'Observatoire des domaines skiables de France (DSF), les États-Unis ont reconquis, après quatre ans, la première place (53,9 millions de journées skieurs, lors de l'hiver 2015-2016) aux dépens de la France (52 millions de forfaits, - 3 %), l'Autriche conservant sa troisième place (49,9 millions). Cette contre-performance s'explique d'après DSF par « *un démarrage très difficile, en raison de l'absence de neige à basse et moyenne altitude, puis par une météo capricieuse.* » La Plagne reste néanmoins la station de ski la plus visitée au monde avec plus de 2,5 millions de journées skieurs selon le « *International Report on Snow & Mountain Tourism.* » La même étude révèle que treize parmi les quarante stations les plus fréquentées au monde sont françaises (dont 8 à la Compagnie des Alpes).

Dans ce contexte favorable, la France reste la première destination touristique mondiale avec 85 millions de visiteurs en 2015 selon l'OMT. Un résultat à nuancer néanmoins. « *C'est un chiffre en trompe l'œil*, avertit Jean-Pierre Nadir, le créateur de Easyvoyages.com. *Il a tendance à stagner, ce qui n'est pas bon signe dans un marché en progression. Et la France n'apparaît qu'en 4^e position pour ce qui est du chiffre d'affaires.* » Notre pays, avec 58 milliards de dollars de recettes touristiques, est distancé par les États-Unis (191 milliards), la Chine (105 milliards) et l'Espagne (65 milliards). Le Royaume Uni (46 milliards) et la Thaïlande (38 milliards) pourraient même devenir de sérieux challengers. « *La France doit améliorer son accueil*, soutient Jean-Pierre Nadir. *Cela passe par les ouvertures du dimanche, l'allègement des charges dans la restauration qui permettraient d'offrir un meilleur service ou l'installation de la wifi gratuite dans les établissements hôteliers, les locations et les grands sites, comme cela a été fait sur les Champs Élysées.* »

La vague des attentats parisiens puis le drame de Nice, et les craintes qui en découlent, ont complexifié la situation de la France et fragilisé son leadership mondial. Car outre la qualité de l'accueil et des infrastructures, le sentiment de sécurité est primordial dans nos industries. Le printemps arabe et ses conséquences ont bouleversé la carte des destinations préférées des Français et des Européens en général. Pendant que les

tensions géopolitiques imposent des ajustements radicaux, la révolution numérique chamboule le tourisme en profondeur. Et le secteur s’y est adapté d’une façon remarquable car dès que les agences de voyage ont commencé à disparaître avec l’émergence d’internet, l’industrie a su rebondir. Elle y a été poussée par les consommateurs de voyages qui plébiscitent ce que l’on appelle désormais « *l’économie de l’expérience* ».

Au sein de la Génération Y - les 18 à 34 ans – 60 % des individus préfèrent ainsi vivre des moments forts plutôt que de s’offrir des biens

“Airbnb a donné un sacré coup de pied dans la fourmilière. Cela a été très dur pour l’hôtellerie en ville. Mais dans notre activité, on n’a plus le choix, soit on évolue, soit on est mort ! La concurrence peut être saine et dynamisante. L’hôtellerie, c’est autre chose qu’Appart’ hôtel ou Airbnb, il faut savoir se distinguer si l’on veut exister. Notre métier doit offrir quelques chose de spécial, pour ce qui nous concerne une véritable hôtellerie de charme”



NICOLAS SIBUET, co-directeur général du groupe hôtelier familial Maisons et Hôtels Sibuet, fondé à Megève par ses parents Jean-Louis et Jocelyne. L’entreprise compte désormais douze établissements et emploie 600 personnes en haute saison.

selon les chiffres de MMGY Global, un consultant spécialisé dans le marketing touristique. Une étude réalisée pour le compte d’American Express révèle, quant à elle, que 82 % des personnes interrogées ont « *plus d’intérêt à se forger des souvenirs qu’à se faire de l’argent* ».

Selon la même étude, cette envie est telle que l’ensemble des membres de la Génération Y est favorable à l’utilisation des données personnelles par les voyageurs en échange d’une offre « *d’expériences individualisées* ».

Les réseaux sociaux jouent par ailleurs un rôle toujours plus déterminant dans les envies de voyages. Plus de la moitié des utilisateurs de Facebook disent planifier leur vacances en s’inspirant de photos postées par leurs amis ! Et la quasi-totalité des voyageurs, d’après une enquête du site Tnooz, lisent une moyenne de sept commentaires en ligne, avant d’effectuer la moindre réservation.

“Le consommateur de voyages réclame des parcours fluides. Il veut avoir la conviction qu’il fait le bon choix à tout moment. Les totems numériques que nous développons pour une station comme Val d’Isère permettent aux vacanciers de s’informer et de réserver en quelques clics, un peu comme un service de conciergerie. Et bientôt, via des applications de réalité augmentée, l’on pourra accéder à des ballades digitales ou à des informations historiques pendant que l’on visitera des sites touristiques.”



ISABELLE SCHLUMBERGER, après Sciences Po et Dauphine, elle rejoint Havas puis devient DG de JCDecaux Airport avant d’être nommée DG Commerce, Marketing et Développement de JCDecaux. Elle développe le mobilier numérique sur les sites touristiques.

Ce bouleversement s’est traduit par l’émergence d’une poignée d’acteurs internationaux, les OTA - pour Online Tour Operators – qui se sont imposés en une décennie comme les nouveaux majors du tourisme. Certains se sont taillé la part du lion sur leurs créneaux respectifs : Booking (réservation d’hôtel), Expedia (agence de voyages et comparateur de prix), Airbnb (réservation d’appartements entre particuliers) ou encore Tripadvisor (recensement des avis de consommateurs). « *Avec 80 % des recherches d’information et plus de 50 % des réservations qui passent par le web, les OTA sont devenues incontournables* », constate Jean-Pierre Nadir de Easyvoyages.com. « *L’émergence d’une nouvelle offre via les plateformes collaboratives du style Airbnb a démultiplié la concurrence. On peut discuter le modèle Airbnb, mais il convient aux voyageurs de plus en plus autonomes.* »

Face à cette révolution, l’hôtellerie se doit de se réinventer. Les exemples ne manquent pas, notamment dans le monde du tourisme de montagne. Parmi les projets les plus en vue, la rénovation de la Plagne-Aime 2000 confiée à l’architecte Jean-Michel Wilmotte et au groupe Pierre et Vacances-Center Parcs, qui initie une nouvelle ère, celle de la station « 5^e génération » : originalité, modernité, dialogue perpétuel avec la nature, création d’un lieu vivant favorisant le lien... « *Notre métier a encore un très bel avenir, assure de son côté Nicolas Sibuet, co-directeur du Label Sibuet, réputé pour ses établissements de montagne alliant luxe et simplicité. Mais il faut offrir quelque chose de spécial à sa clientèle, pour ce qui nous concerne, une véritable hôtellerie de charme. Chacun de nos hôtels a une personnalité très marquée: cocoon, branché, années 60, etc. Les familles, comme les adeptes du short break s’y retrouvent. On recrée à la*

montagne des expériences à vivre en tribu ». Illustration : l’établissement Terminal Neige-Totem récemment ouvert par le groupe Sibuet à Flaine qui propose une atmosphère à la fois « *arty* » et décontractée.

L’irruption du digital accompagne aussi les touristes dans leur mobilité. « *Le consommateur de voyages réclame des parcours fluides. Il veut réduire son niveau de stress et avoir la conviction qu’il fait le bon choix à tout moment*, insiste Isabelle Schlumberger Directeur Général Commerce, Marketing et Développement de JCDecaux.

“Nous voulons inventer des spectacles qui surprennent et qui enchantent. Les nouvelles technologies permettent de pousser encore plus loin la réalisation et la mise en scène. Nous inventons le son et lumière du XXI^e Siècle. On peut encore créer un effet waouh alors que l’offre de loisirs est surabondante. Au Futuroscope, par exemple, nous avons conçu une aquaféerie nocturne sur-mesure. Le défi consistait à élaborer un show sans acrobate, mais ultra-moderne avec des lasers, de la pyro et des écrans d’eau, tout en créant de l’émotion.”



YASMINE KHALIL, fondatrice et présidente de 45 DEGREES, filiale événementielle du Cirque du Soleil. Dans le tourisme, elle a notamment travaillé pour la Principauté d’Andorre, les Expositions Universelles de Saragosse et Milan, ainsi qu’au Futuroscope.

Le numéro 1 mondial de la communication extérieure cible ainsi le public d’une façon toujours plus précise. Dans les zones d’embarquement des aéroports, des dispositifs proposent des publicités en fonction des destinations des passagers et diffusent des campagnes dans différentes langues. En ville, JCDecaux installe des mobiliers tactiles interactifs proposant du contenu. Après avoir mis en place ce type de matériel dans des grandes agglomérations comme Paris, Marseille ou Strasbourg, l’entreprise les expérimente dans l’environnement des destinations de montagne. « *À Val d’Isère, nous installons des totems numériques grâce auxquels les vacanciers s’informent et réservent facilement*, explique Isabelle Schlumberger. *Ces mobiliers interactifs proposent des hébergements, des guides pour*

“Le réchauffement climatique décale les vacances de neige un peu plus tard dans l’année, les stations vont savoir s’adapter à cette nouvelle situation en proposant des loisirs en lien avec la nature. Je crois au ressourcement et au bienfait de l’esprit sportif. Dans l’époque du tout digital, les vertus de l’effort sont revendiquées par un nombre croissant de vacanciers au sport d’hiver. L’activité physique dans un environnement sain et protégé est un besoin essentiel de la pratique touristique.”



ERIC LOIZEAU, navigateur et alpiniste. Ce skipper vedette des années 80 est devenu depuis un montagnard très confirmé. Il organise des séminaires sur la “force mentale” et le “dépassement de soi”. Il promeut un tourisme respectueux de l’environnement.

les boutiques ou les restaurants, des précisions sur le domaine skiable ou la météo, etc. » Ces « *conciergeries numériques* » devraient apparaître rapidement dans d’autres stations.

« *L’emprise croissante du numérique dans la pratique touristique ne doit pas aller à l’encontre d’un besoin essentiel: l’activité physique, le besoin de se ressourcer, dans un environnement sain et protégé* », insiste, pour sa part, Éric Loizeau, navigateur et alpiniste, qui organise chaque année le trophée Mer Montagne, associant marins et montagnards qui partagent les mêmes valeurs de liberté, de respect de la nature et de partage. « *Je pense que les vacanciers, citoyens pour la plupart, ont de plus en plus besoin de se dépenser, reprend l’aventurier. Il suffit de voir à quel point le ski de randonnée ou les sorties en raquette ont le vent en poupe. Les gens veulent profiter des sports d’hiver pour s’approcher de la nature. C’est une tendance de fond.* »

Les loisirs de demain sont-ils ceux qui trouveront le bon dosage entre réel et virtuel, scénarisation et authenticité ? « *Les touristes sont aussi en quête d’émotions à partager. Voilà pourquoi nous proposons de la magie, du rêve. Bref des expériences qu’on n’oublie pas* », fait valoir, quant à elle, Yasmine Khalil, directrice de 45 DEGREES, la branche événementielle du Cirque du Soleil. En témoigne, le succès de la Forge aux Etoiles, un spectacle à base d’effets spéciaux, de pyrotechnie et de jeux d’eaux qui est proposé au Futuroscope. « *Nous inventons le son et lumière du XXI^e Siècle*, résume Yasmine Khalil. *Nous prouvons que, même à une époque où l’offre de loisirs est surabondante, nous pouvons encore créer un effet waouh ! Le public n’a pas fini d’être émerveillé et c’est plutôt rassurant, non ?* »

La TGS client, socle de notre croissance

Taux de fréquentation de ses parcs en hausse, hausse de la satisfaction des clients, croissance des journées skieurs... Lors de l'exercice 2015-2016, la Compagnie des Alpes a progressé sur ses deux métiers. Dominique Marcel, Président-Directeur général, et Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée, reviennent sur une année riche en réussites.



— 2016 a été une année particulièrement difficile pour le secteur du tourisme. Pourtant, pour la 3^e année consécutive, les résultats de la Compagnie des Alpes sont bons. Comment expliquez-vous ce succès ?

Dominique Marcel : Ces résultats sont les fruits d'une stratégie initiée depuis plusieurs années qui s'articule autour de la Très Grande Satisfaction (TGS) client. Sur chacun de ses sites, la Compagnie des Alpes place son excellence opérationnelle et servicielle sous le signe de la TGS client. Nous avons très nettement amélioré la relation que nous entretenons avec nos clients, et ceux-ci donnent une moindre prépondérance à

« LA COMPAGNIE DES ALPES PLACE SON EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET SERVICIELLE SOUS LE SIGNE DE LA TGS CLIENT. NOUS AVONS TRÈS NETTEMENT AMÉLIORÉ LA RELATION QUE NOUS ENTRETENONS AVEC EUX. »
DOMINIQUE MARCEL

l'environnement économique et climatique dans leur prise de décision de visiter nos sites. Nous faisons en sorte que nos clients souhaitent revenir chaque année avec un intérêt et un plaisir renouvelé. Notre performance sur les destinations de loisirs montre sans équivoque le bien-fondé de cette stratégie : + 18 % de fréquentation (hors Grévin Paris), + 21,6 % de chiffre d'affaires, + 85 % de marge opérationnelle et + 25 % de vente *in park* en trois ans !

Dans un marché en pleine mutation, et face à des clients de plus en plus exigeants, comment la Compagnie des Alpes a-t-elle développé l'attractivité de ses destinations de loisirs ?

DM : Si la crédibilité de notre métier des parcs de loisirs est entière aujourd'hui, c'est d'abord grâce à la rationalisation réussie de notre portefeuille de sites initiée depuis 2011 pour nous concentrer sur les parcs les plus susceptibles de rentabiliser la TGS client. Et parce qu'il y a un lien direct entre la satisfaction des clients et celle de nos employés (ce que nous appelons la TGS salarié), nous avons énormément travaillé sur la formation de nos salariés, leur bien-être au travail, la qualité de notre accueil... Nous avons également accéléré sensiblement notre politique d'investissement dans nos parcs avec notamment l'ouverture d'attractions plébiscitées mondialement par la profession et le public : Pulsar à Walibi Belgium, Lost Gravity à Walibi Holland, Timber à Walibi Rhône-Alpes... Le développement des capacités d'hébergement de nos parcs est un autre axe de notre stratégie et une condition nécessaire à l'allongement de la durée de visite, l'accroissement de la zone de chalandise et l'augmentation des dépenses in-park. C'est pourquoi nous avons intégralement repositionné Walibi Village en Hollande ou rénové l'hôtel du Futuroscope et nous prévoyons de passer de 100 à 450 chambres d'hôtel au Parc Astérix d'ici 2019.

Agnès Pannier-Runacher : Le client très satisfait — c'est-à-dire celui qui nous donne une note comprise entre 9 et 10 sur 10 — indique une intention de revisite dans les douze mois deux fois supérieure au client qui nous note 8/10. De plus, il devient notre meilleur ambassadeur dans un marché où le bouche-à-oreille est désormais le premier vecteur de choix d'une destination. La TGS visiteur est donc un levier majeur pour notre activité. Offrir un très haut niveau de satisfaction suppose d'abord d'éliminer tous les motifs d'insatisfaction sur les basiques : propreté, temps d'attente,... Il est inutile de se disperser si ces éléments ne sont pas traités. La satisfaction de nos clients dépend par ailleurs de l'ambiance dans nos sites et de

l'accueil qui est fait à nos visiteurs. Au-delà des compétences de service, nos clients valorisent l'authenticité et la passion qui animent nos opérateurs. La TGS salarié est donc un élément clé de notre dispositif. L'expérience offerte doit également évoluer régulièrement : il faut élargir les capacités d'accueil pour accueillir plus de clients et nourrir l'urgence de visite en développant des attractions et des spectacles uniques, ainsi que des événements éphémères. L'investissement est ainsi au cœur d'un cercle vertueux de croissance et d'amélioration de la rentabilité.

« LA TGS VISITEUR EST UN LEVIER MAJEUR POUR NOTRE ACTIVITÉ. OFFRIR UN TRÈS HAUT NIVEAU DE SATISFACTION SUPPOSE D'ABORD D'ÉLIMINER TOUS LES MOTIFS D'INSATISFACTION. »

AGNÈS PANNIER-RUNACHER



« NOS DOMAINES PROPOSENT LES MEILLEURS STANDARDS INTERNATIONAUX DE SÉCURITÉ, DE CONFORT, D’EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET DE SERVICES, ET NOUS TRAVAILLONS POUR QU’ILS DEMEURENT À CE NIVEAU DE QUALITÉ. »

AGNÈS PANNIER-RUNACHER

Comment expliquez-vous les bonnes performances de l’activité ski cette année – avec une croissance de +1,2 % des journées skieurs sur les domaines skiables du groupe – malgré une saison qui a commencé tardivement ?

DM : Nous avons renoué cette année avec la croissance des volumes grâce à un ensemble de facteurs inter-reliés. C’est d’abord la qualité de nos sites, considérés comme les plus beaux domaines skiables du monde, situés en haute altitude et extrêmement bien équipés, couplée au savoir-faire et à l’expertise de nos équipes. C’est ensuite la qualité de nos équipements, de nos investissements et toute notre stratégie mise en œuvre autour de l’hébergement et de la distribution. Pour la première fois cette année, nous avons inversé la baisse des lits commerciaux et observé une légère croissance des « lits chauds » (logements occupés au moins douze semaines par an). C’est le résultat des initiatives que l’on a prises sur l’hébergement – plus de 2 000 lits rénovés via la Foncière Rénovation Montagne, 2 000 lits neufs co-crésés, et 10 000 lits gérés via nos agences immobilières – et sur la distribution, via notre tour opérateur Alpes Ski Résa qui propose à la location près de 20 000 lits. Notre capacité d’entraînement de l’écosystème autour de projets communs qui bénéficient à la totalité du domaine skiable est également un facteur majeur. Car nous ne pouvons plus aujourd’hui nous contenter d’être l’opérateur de sites remarquables : tous les professionnels de la montagne doivent unir leurs forces pour améliorer l’attractivité globale des stations afin d’attirer, dans un contexte fortement concurrentiel, une clientèle de plus en plus exigeante. Nous devons faciliter, soutenir et initier les projets qui participent à l’amélioration de l’expérience globale en station.

APR : Nos domaines proposent les meilleurs standards internationaux de sécurité, de confort, d’excellence opérationnelle et de services, et nous travaillons pour qu’ils demeurent à ce niveau de qualité. Nous diversifions également notre offre car nos clients sont sortis du « tout ski ». Il faut offrir de nouvelles formes de glisses (snowparks ludiques), aménager des espaces multi-activités ouverts après la fermeture des pistes comme Mille 8 aux Arcs où sont réunis des espaces de glisse et de promenade mis en lumière, une luge scénarisée, des animations, un centre aqualudique... Par ailleurs, c’est grâce à notre excellence opérationnelle que nous sommes en mesure d’ouvrir un maximum de pistes de ski dans des situations de faible enneigement. Rentrent ainsi en ligne de compte le tracé des pistes, le pilotage des installations de neige de culture, la qualité du damage. De manière plus générale, nos savoir-faire techniques pointus font la différence et constituent un avantage compétitif massif. Nous nous en rendons compte à chaque fois que nous intervenons à l’international.

Avec des réalisations emblématiques comme Chaplin’s World by Grévin, et des contrats d’assistance comme Thaiwoo en Chine, la Compagnie des Alpes a acquis une certaine notoriété mondiale. Quelle est son ambition à l’international ?

APR : Notre notoriété et notre crédibilité à l’international ne cessent de croître. Alors que nous étions quasi inconnus en tant que Groupe il y a trois ans, nous sommes désormais un interlocuteur obligé en Russie et en Chine pour le ski et on vient nous chercher pour des projets de parcs en Europe, au Maghreb et en Russie. Nos références sont désormais nombreuses : JO de Sotchi, master-planning des stations les plus prometteuses du Caucase Nord, Thaiwoo effectivement en Chine, parc Sindibad au Maroc, masterplanning de parcs au Portugal ou en Russie, Spirouland en Belgique... Nous travaillons même pour le compte d’investisseurs asiatiques sur un parc de loisirs indoor centré sur la neige et la glisse à Shanghai : c’est une parfaite synthèse de nos savoir-faire !

DM : Le groupe affiche l’ambition d’être un acteur mondial des loisirs outdoor et indoor, en s’appuyant sur l’excellence de ses sites et de ses bases historiques pour déployer son savoir-faire à l’international. Les contrats de conseil et d’assistance représentent une première phase de notre développement à

l’international qui nous permet de vendre notre savoir-faire Made in France, notre expérience, notre technicité tout en améliorant notre connaissance de ces marchés, des besoins et attentes de cette nouvelle clientèle. L’objectif étant d’émerger par nos références comme un acteur incontournable afin d’être en position de prendre en opération de nouveaux sites sur ces géographies émergentes.

Le marché asiatique, et en premier lieu la Chine, sont-ils particulièrement porteurs pour La Compagnie des Alpes ?

DM : Le groupe ne focalise pas uniquement ses efforts sur l’Asie. Nous sommes intéressés à procéder à des acquisitions et à participer à des opérations en Europe, où des opportunités de développement et de consolidation – notamment dans le domaine du ski où nous sommes leader mondial – existent. La Compagnie des Alpes ne peut toutefois se désintéresser de la Chine, un marché immense, à très fort potentiel, où le gouvernement a affiché la volonté de voir 300 millions de skieurs sur les pistes d’ici les JO de Pékin en 2022. Par ailleurs, pour accélérer notre développement à l’international, en particulier en Asie et en Chine, et être en mesure de faire face aux défis de la concurrence, du digital et de la transformation fondamentale de l’industrie des loisirs, j’ai souhaité – en parfait accord

« TOUS LES PROFESSIONNELS DE LA MONTAGNE DOIVENT UNIR LEURS FORCES POUR AMÉLIORER L’ATTRACTIVITÉ GLOBALE DES STATIONS AFIN D’ATTIRER, DANS UN CONTEXTE FORTEMENT CONCURRENTIEL, UNE CLIENTÈLE DE PLUS EN PLUS EXIGEANTE. NOUS DEVONS FACILITER, SOUTENIR ET INITIER LES PROJETS QUI PARTICIPENT À L’AMÉLIORATION DE L’EXPÉRIENCE GLOBALE EN STATION. »

DOMINIQUE MARCEL

avec notre actionnaire de référence, la Caisse des dépôts – que nous puissions faire évoluer le capital du groupe. Pour accélérer notre dynamisme entrepreneurial, nous avons besoin de partenaires capables de nous aider à conquérir des marchés internationaux et à gagner du temps en nous apportant leur puissance industrielle, leurs réseaux, leurs savoir-faire dans de nombreux domaines (tour operating, digital, hôtellerie, etc.).





Passion du métier et énergie au plus haut sommet

De gauche à droite :
David PONSON
 Directeur des Opérations Domaines skiabiles
Sandra PICARD
 Directrice de la Communication Groupe
François FASSIER
 Directeur des Opérations Destinations de loisirs
Agnès PANNIER-RUNACHER
 Directrice générale déléguée

Dominique MARCEL
 Président-Directeur général
LAURENT CHELLE
 Directeur du Développement et de l'Attractivité Montagne
Denis HERMESSE
 Directeur Financier Groupe, en charge des finances,
 des systèmes d'information, des risques et des achats
Delphine PONS
 Directrice du Développement du Groupe



LES ATELIERS GRÉVIN

FRANÇOIS FASSIER
Directeur des Opérations
Destinations de loisirs.

MASCHA VAN TILL
Directrice générale de
Walibi Holland.

Destinations de loisirs, succès d’une organisation centrée sur la Très Grande Satisfaction client

L’activité Destinations de loisirs a réalisé de bonnes performances en 2016, avec un chiffre d’affaires en hausse de 4,2 %, soit une augmentation de 21,6 % sur les trois dernières années. Une progression remarquable, malgré un contexte anxiogène et des conditions climatiques difficiles. Ce succès est le fruit d’une stratégie menée depuis 3 ans, axée sur la Très Grande Satisfaction client (TGS). Elle repose sur la mobilisation de l’ensemble des collaborateurs du groupe, et sur une politique d’investissement soutenue visant à améliorer le confort de visite, l’attractivité et les capacités d’accueil des sites. Éclairage sur le terrain.

Les Pays-Bas abritent un grand nombre d’acteurs de loisirs sur un territoire relativement petit. Dans ce contexte hyperconcurrentiel, Walibi Holland s’est repositionné et a choisi d’afficher sa singularité, adaptant la totalité de son offre – attractions, boutiques, restauration, communication... – à une seule typologie de public : les adolescents et les jeunes adultes. Résultat : le parc a battu des records de fréquentation en 2016, tout en augmentant son chiffre d’affaires, son EBO (Excédent Brut Opérationnel) et son taux de satisfaction clients.

UN PROGRAMME DE NOUVEAUTÉS MAJEURES

« Nous avons accueilli 40 000 visiteurs en plus cette année, tout en augmentant la satisfaction de nos clients. C’est une vraie réussite ! », s’enthousiasme Mascha van Till, Directrice générale de Walibi Holland. Une très bonne année, qui s’explique aussi par le lancement d’une nouvelle attraction majeure du parc : Lost Gravity, un rollercoaster unique au monde, qui a remporté un succès immédiat. « Dès sa première saison, il est parvenu à détrôner Goliath, notre attraction phare depuis de nombreuses années. Le public lui a donné la note de 9,2/10 ! », explique Marc Antonioli, responsable marketing de Walibi Holland. Il faut dire que Lost Gravity a été spécifiquement conçu pour plaire aux adolescents, depuis le parcours riche en sensations fortes (virages serrés, inversions...) en passant par la thématisation, la musique ou encore la campagne de communication et l’utilisation des médias sociaux – comme Snapchat et YouTube – chers aux adolescents. Tout a été fait pour impacter, surprendre et ravir le public cible du parc. Lost Gravity a, d’ailleurs, reçu le prix de la « Meilleure nouvelle attraction » de sa catégorie lors des European Star Awards 2016, prix attribué par le magazine Kirmes & Park Revue. D’autres parcs du groupe ont enrichi leur programme de nouveautés, parmi lesquelles Pulsar¹ à Walibi Belgium et Timber¹ à Walibi Rhône-Alpes. « Des attractions déjà primées elles aussi, rappelle François Fassier, Directeur des opérations parcs de loisirs, ce qui prouve notre capacité de développer à un rythme important des produits novateurs, qui sont perçus comme tels par la profession ».

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE NOUVELLES OFFRES ÉVÉNEMENTIELLES

Pour attirer les adolescents, Walibi Holland a développé une offre événementielle ad hoc. Out of control, en juillet, ou encore



CHAPLIN’S WORLD BY GRÉVIN

LES CLÉS DU SUCCÈS

Il aura fallu 15 ans pour voir aboutir le projet de musée consacré à Charlie Chaplin dans le manoir de Ban, en Suisse, où Charlot a vécu le dernier quart de sa vie. Dès son ouverture le 16 avril 2016, il a fait sensation auprès de la critique et du public. Les raisons de ce succès ? D’abord, Chaplin lui-même, personnage de légende, génie autodidacte aux multiples talents. Autre facteur déterminant : la localisation du musée au sein même du manoir familial. Mais c’est aussi parce que c’est un produit de grande qualité, né d’une étroite collaboration entre des partenaires passionnés aux talents complémentaires, sous le regard bienveillant de la famille Chaplin. « Chaplin’s World by Grévin est conçu comme un musée divertissant, offrant à tous les publics une visite chargée d’émotion,

souligne Béatrice de Reyniès, Directrice du développement de Grévin. Nous avons travaillé main dans la main avec le scénographe François Confino pour arriver au bon équilibre entre nos personnages de cire, les projections vidéo, l’atmosphère musicale et les décors chargés d’histoire ». « On ressent dans ce musée les mêmes sentiments qu’en visionnant les films de Chaplin, ajoute la directrice du Bureau Chaplin, Kate Guyonvarch, une émotion issue du passé qui plane sur l’ensemble du parcours, où tout a été fait dans le respect de l’artiste et de son œuvre. » Le musée, en capacité d’accueillir 500 000 visiteurs par an, travaille à la mise en place d’expositions temporaires pour développer sa clientèle internationale et renforcer la revisite.

« LA CRÉATION, EN 2016, D’UN NOUVEAU SPECTACLE AU FUTUROSCOPE, EN COLLABORATION AVEC LE CIRQUE DU SOLEIL, OFFRE AUX CLIENTS DES OPPORTUNITÉS DE (RE)VISITE. MAIS UN TEL SPECTACLE PERMET AUSSI DE CAPTER DES VOLUMES IMPORTANTS DE VISITEURS À UN INSTANT T, CE QUI ALLÈGE D’AUTANT LES FILES D’ATTENTES AUX ATTRACTIONS – PRINCIPAL FACTEUR D’INSATISFACTION – ET PERMET D’ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE NOS SITES. »
FRANÇOIS FASSIER



FABIENNE GUAGLIANONE
Directrice des ressources humaines Groupe.

UN ACCUEIL IRRÉPROCHABLE POUR UNE VISITE INOUBLIABLE

Chaque année près de 100 millions d’interactions entre visiteurs et employés de la Compagnie des Alpes ont lieu dans l’enceinte des parcs de loisirs. Rendre ces interactions les plus positives possibles est un enjeu clé. La Compagnie des Alpes a donc mis en place de nombreuses actions pour former et responsabiliser l’ensemble des collaborateurs et faire en sorte qu’ils prennent plaisir à travailler. La TGS client est en effet indissociable de la TGS salarié. Le programme “STAR” accompagne ces derniers tout au long de la saison pour développer et

renforcer les bonnes pratiques et attitudes qui vont permettre de répondre aux attentes des visiteurs et même de les dépasser en les accueillant comme des stars. L’enjeu de ce programme est donc d’agir avec les employés comme on souhaite qu’ils le fassent avec les visiteurs. « *Les parcs de loisirs emploient beaucoup de saisonniers, avec un turnover important. Il est donc primordial pour nous d’avoir à bord les bons candidats, recrutés pour les bons postes* », explique Fabienne Guaglianone, Directrice des ressources humaines Groupe. « *Nous avons repensé notre*


dispositif de recrutement. Il est principalement axé sur le comportement et l’attitude plutôt que les aptitudes ou le CV. » La démarche commence donc dès le recrutement puis s’articule autour d’une dynamique d’implication des managers opérationnels et des acteurs clés des Ressources Humaines de chacun des sites. Des réunions brainstorming régulières permettent l’adhésion et la mise en place d’actions spécifiques dès le premier jour d’accueil, jusqu’à la fin de la saison. Professionnaliser les saisonniers est par ailleurs un enjeu clé de la

Compagnie des Alpes. Le groupe a lancé un programme de formation qualifiante pour les saisonniers de parcs de loisirs. Sa mise en place, depuis 2015, en partenariat avec Pôle Emploi, assure la montée en compétence des équipes pour développer la Très Grande Satisfaction des visiteurs et sécurise le parcours des saisonniers en garantissant leur employabilité. Les stagiaires bénéficient ainsi d’un parcours de formation qui les accompagne vers les métiers des parcs, et plus largement du tourisme.

Summer Vibe, cinq mercredis consécutifs durant les vacances d’été, sont des festivals de musique accessibles aux adolescents dès 14 ans, quand l’écrasante majorité des festivals hollandais nécessitent d’avoir au moins 16 ans. « *Nous proposons des événements simples qui sont le reflet de ce que souhaitent nos visiteurs et qui combinent musique, bonne nourriture et rollercoasters* », explique Mascha van Till. Ces événements, sans cesse renouvelés avec des Djs et rappeurs en vue, donnent aux adolescents des occasions de revisite. « *Le succès de Summer Vibe est tel que nous allons proposer un 6^e mercredi en 2017* », se réjouit Marc Antonioli. *Halloween Fright Nights* est également incontournable, une référence en la matière. Réservée aux plus de 16 ans, la soirée Halloween de Walibi Holland fait peur, vraiment peur, sans toutefois être jamais offensante. « *Notre ambition est de proposer les meilleures soirées Halloween d’Europe, et si j’en crois nos clients, c’est le cas !* », s’amuse Mascha van Till. Les adolescents en raffolent. Les billets s’envolent dès qu’ils sont disponibles à la vente. « *Nous accueillons 25 % de nos visiteurs annuels lors de ces 11 soirées Halloween*, explique Marc Antonioli. *Il est donc crucial pour nous de toujours renouveler notre offre. D’où la création cette année d’une nouvelle attraction,*

The Clinic, où après une opération manquée, les visiteurs ont pu vivre ce qui se passe après la mort. 8 minutes de pure terreur ! »

PROPOSER UNE OFFRE RESORT

Walibi Holland a par ailleurs investi dans son offre d’hébergement, rénovant en trois ans, entre 2012 et 2015, Walibi Village, capable d’accueillir aujourd’hui près de 1 000 personnes par jour. But de l’opération : développer la fréquentation du site et faciliter le séjour des visiteurs en leur proposant des packages à un tarif très abordable. Le succès est au rendez-vous, puisque le taux de remplissage avoisine les 75 %. « *Avec Walibi Village, nous proposons à nos visiteurs l’expérience la plus fluide possible*, commente Mascha van Till. *Nous pouvons séduire des clients en dehors de notre zone de chalandise. Le Village joue un rôle crucial dans notre développement, notamment à l’international. Nous voyons d’ores et déjà de plus en plus de touristes Allemands, Danois, Anglais...* » Cette volonté de devenir une destination de séjour, et non plus une destination de visite à la journée, est partagée par les autres parcs d’envergure du groupe. Après la rénovation de l’hôtel du Futuroscope, la Compagnie des Alpes lance un projet majeur au Parc Astérix et va multiplier par 4,5 sa capacité hôtelière d’ici 2019. 

JARDIN D’ACCLIMATATION :
ATTRIBUTION AU GROUPEMENT
LVMH-COMPAGNIE DES ALPES

La concession du Jardin d’Acclimatation a été attribuée au groupement constitué à 80 % par le groupe LVMH qui en assurait la gestion depuis 1984 et à 20 % par la Compagnie des Alpes. Cette nouvelle concession accordée pour 25 ans s’accompagne d’un vaste projet de rénovation du Jardin visant à renouveler et moderniser l’offre de divertissements, restituer et embellir les paysages, rénover le patrimoine, tout en respectant l’identité, l’image et la tradition du plus ancien parc d’attractions de France. Cette double dynamique donnera une nouvelle dimension à ce lieu unique à Paris, en accélérant un processus de transformation déjà engagé depuis l’implantation de la Fondation Louis Vuitton. 18 attractions seront créées (dont 9 gratuites) et 26 attractions existantes seront rénovées.

HALLOWEEN OU COMMENT DUPLIQUER
ET ADAPTER UN CONCEPT GAGNANT

Halloween est une période phare de l’année pour les destinations de loisirs, qui réalisent une part significative de leur chiffre d’affaires à cette période. « *Nous avons un savoir-faire unique autour de la création de ce type d’événements et nous savons adapter nos produits en fonction de l’identité propre de chaque site : son histoire, sa culture, ses clients* », explique François Fassier. Au Parc Astérix, Halloween est la saison de *Peur sur le parc*, deux semaines où une zone entière est thématisée : attractions métamorphosées, décorations dédiées, maisons hantées... « *L’engouement ne cesse de croître*, précise Karine Moral, Responsable marketing stratégique et communication produit Parc Astérix. *Le concept a attiré 264 000 visiteurs cette année contre 100 000 à sa création en 2009 !* ». Un produit très différenciant, en perpétuelle évolution, et qui se développe avec plus de nocturnes, plus de zones de frayeur... Une signalétique spécifique a été mise en place pour identifier les zones « *hantées* »

selon un code afin que tous les publics puissent profiter pleinement de leur visite. Du côté de Grévin Paris, Halloween c’est le Grand Frisson. L’événement, lancé en octobre 2015, joue sur le mystère. Les statues de cire intriguent, fascinent, voire déboussolent. « *Nous tirons profit de cet imaginaire collectif fort pour raconter une histoire à nos visiteurs* », explique Hélène Imblot, Responsable marketing, communication et partenariats de Grévin Paris. C’est donc le Comte de Malestro, personnage fictif incarné par un acteur, qui invite les visiteurs à pénétrer dans un Grévin devenu cabinet de curiosités, peuplé de bizarreries et de personnages étranges. « *Cet événement plébiscité, s’inscrit dans notre stratégie globale événementialisation qui favorise la revisite en proposant une offre de divertissement collant aux préoccupations du moment, qu’elles soient calendaires – comme Halloween – ou ponctuelles* », conclut Hélène Imblot.



HALLOWEEN WALIBI RHÔNE-ALPES

(1) Pulsar et Timber, respectivement meilleure nouvelle attraction du monde et 2^e prix international de la meilleure attraction familiale de l’année des IAAPA Brass Ring Awards (Salon International des Attractions).

Domaines skiabiles, une présence plus globale sur la chaîne de valeur

L'exercice 2015-2016 a été marqué par une hausse des journées-skieurs avec un chiffre d'affaires en croissance de 3,9 %. De bonnes performances qui font passer la Compagnie des Alpes du rôle de *pure player* des domaines skiabiles à celui de leader des "stations de montagne". Une présence plus globale sur toute la chaîne de valeur synonyme d'attractivité et de diversification de l'offre au cœur des stations. Illustration sur le terrain.

— Accroître l'attractivité des stations du groupe est au cœur de la stratégie mise en place par la Compagnie des Alpes depuis trois ans. L'enveloppe dédiée au financement de ces projets s'est élevée à plus de 84 M€ pour l'exercice 2015-2016, en augmentation par rapport aux années précédentes. Cette croissance soutenue, maîtrisée et volontariste, reflète la forte dynamique impulsée pour l'activité Domaines skiabiles. Des investissements conséquents qui ne se limitent pas à l'infrastructure – remontées mécaniques, pistes, neige de culture... – mais peuvent toucher au digital ou à l'hébergement par exemple en englobant l'attractivité de l'ensemble d'une station et en tenant compte de son écosystème. Notoriété, image, vulnérabilité, Très Grande Satisfaction client (TGS) rentrent en ligne de compte pour conforter le socle du métier d'exploitant de la Compagnie des Alpes et explorer de nouvelles pistes pour améliorer l'expérience client. Focus sur la station des Menuires et la force de son modèle d'exploitation.

COLLABORER AVEC L'ÉCOSYSTÈME LOCAL

Augmenter l'attractivité des destinations du groupe suppose de travailler la notoriété de chacune des grandes marques qui composent son portefeuille. Une démarche qui s'initie avec l'ensemble des partenaires de la station. C'est dans ce contexte qu'au sein des Trois Vallées, Les Menuires Saint Martin (160 km de pistes skiabiles) a mené à bien son plan d'investissement pour la saison 2015-2016. Il s'est traduit par la réalisation de trois

projets majeurs : la mise en service du nouveau télésiège débrayable Saint Martin Express (entre Saint Martin et Méribel) ; la réutilisation de l'ancien télésiège de Saint Martin pour redynamiser le village du Bettex – un chantier de restructuration mené par le bureau d'étude Ingelo (bureau d'ingénierie de la Compagnie des Alpes) ; et enfin, l'inauguration aux Menuires de la résidence Le Cœur des Loges (900 lits).
« En 2016, nous avons acheté deux résidences, les Lys 1&2 (ex Chanteneige), qui une fois rénovées, nous permettront de développer l'accueil de groupes et séminaires. En parallèle, nous nous engageons aux côtés d'opérateurs pour faire émerger de nouveaux lits. Toutes ces réalisations illustrent la coopération nécessaire entre les différents acteurs concernés pour mener à bien de telles opérations. », souligne Pascal Abry, Directeur général de la SEVABEL. « Pour le programme Cœur des Loges, pas moins de cinq parties prenantes – la commune,

« ÊTRE À L'ÉCOUTE DES BESOINS DE L'ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL DE CHAQUE STATION EST VITAL... UN RESPECT DONT DÉPEND LA PÉRENNITÉ DU MODÈLE PORTÉ PAR LA COMPAGNIE DES ALPES. »
DAVID PONSON

l'aménageur, le constructeur, l'exploitant de la résidence, l'exploitant du domaine skiable – ont participé au projet... SEVABEL a donc développé son emprise sur le parc immobilier et pour renforcer la commercialisation de la station et le remplissage de ces lits, nous avons créé avec la collectivité, un tour opérateur, Les Menuires Tour, dédié à la clientèle B2B et groupes », retrace Pascal Abry. « Enfin dans notre rôle d'aménageur de ZAC, nous avons obtenu de la Mairie de nouveaux droits à construire afin de garantir le développement d'hébergements de qualité et d'accroître une offre qui compte aujourd'hui 27 000 lits, dont environ 19 000 "chauds" (occupés au moins 12 semaines par an). » . L'autre facteur clé de la performance du groupe est l'excellence opérationnelle. « Et c'est précisément cette combinaison entre stratégie et excellence opérationnelle qui a convaincu les collectivités locales de nous renouveler leur confiance, de prolonger ou de reconduire en 2016 des concessions importantes comme Les Menuires et Saint Martin », rappelle David Ponson, Directeur des Opérations Domaines skiabiles.

LA LUDIFICATION DES DOMAINES SKIABLES

Une quête d'attractivité qui passe aussi par la ludification des domaines skiabiles, une véritable valeur ajoutée pour l'ensemble de l'écosystème, à l'image de ce que la station Les Menuires



SAINT MARTIN

« ORIGINE GRAND MASSIF » ESTAMPILLE LES PRODUCTEURS LOCAUX

À l'heure où les appellations d'origine protégées fleurissent sur les produits de qualité, de nombreux labels voient le jour dans les territoires.
« C'est dans ce mouvement que s'inscrit le label "Origine Grand Massif" que nous avons créé en 2014 pour mettre en avant des produits gastronomiques fabriqués localement (fromages, saucissons, raviolis, miel de ruches situées sur le domaine, etc.), mais aussi liés à l'artisanat, comme la taille de la pierre à Samoëns, au travail du bois, ou à des

activités culturelles, comme la musique ou la poésie », résume Emmanuel Laffita, Directeur marketing et commercial de Grand Massif Domaine skiable. Un label qui s'inscrit dans la lignée de l'Observatoire environnemental créé il y a dix ans pour observer la faune et la flore du Grand Massif : « C'était en quelque sorte la première pierre d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise RSE. Avec Tignes, Val d'Isère et Grand Massif, elle vient d'aboutir en septembre 2016 à l'obtention de la certification Green Globe pour toute la station (remontées mécaniques, pistes et services associés), en lieu et place de notre certification QSE, bientôt arrivée à son terme », indique Sylvaine Cornier, Responsable QSE de Grand Massif Domaine skiable. Venu des États-Unis, Green Globe est le premier référentiel international de ce type – environnemental, économique, sociétal – dans le domaine touristique.



DAVID PONSON
Directeur des Opérations
Domaines skiabiles.

PASCAL ABRY
Directeur général de la SEVABEL,
société de remontées mécaniques du
domaine skiable Les Menuires Saint
Martin.

HÉBERGEMENT

MOTEUR DE LA DYNAMIQUE MONTAGNE

L'arrivée du Club Med à Samoëns va entraîner dans son sillon une nouvelle clientèle. Annoncée par David Ponson, Directeur des Opérations Domaines skiables, comme l'un des projets emblématiques de la saison 2015-2016, cette ouverture d'un nouveau Club Med – qui sera suivie en décembre 2018 d'un autre aux Arcs – illustre l'importance accordée aux exploitants touristiques (Club Med, Pierres & Vacances, Belambra, MMV, etc.) pour booster l'offre d'hébergement. « *La Compagnie des Alpes est un facilitateur pour les projets de promotion, notamment sur les lits chauds à but touristique, en lien avec toutes les parties prenantes de l'écosystème d'une station*, explique Laurent Chelle, Directeur du Développement et de l'Attractivité Montagne. *En parallèle, la Compagnie des Alpes s'est dotée d'outils dédiés à l'hébergement, comme la mise à disposition d'une agence immobilière dans toutes ses stations afin d'agir*

sur la distribution d'hébergements, y compris anciens. »

RÉNOVER ET INNOVER

Dans le même temps, en partenariat avec la Caisse des dépôts, la Compagnie des Alpes créait dès 2013 la Foncière Rénovation Montagne – déclinée en local à la Plagne, aux Arcs, aux Menuires et aux Écrins (Serre Chevalier et les 2 Alpes). Sa mission est de racheter au prix du marché des biens situés dans le secteur diffus, pour ensuite les rénover avant de les mettre en location. « *Le bilan est très positif au regard des 43 millions d'euros investis, avec environ 497 appartements rénovés, soit 80 % de l'objectif initial*, se félicite Laurent Chelle. *Une offre nouvelle qui a fait bouger le marché, avec des premiers résultats satisfaisants en termes de remplissage. »* Autre axe stratégique : favoriser les nouvelles formes d'hébergement imaginées par les investisseurs, au gré de

solutions appréciées par différents profils de clientèle. « *C'est ainsi que nous avons noué un partenariat avec le Groupe Sibuet qui s'est installé récemment à Flaine. Il s'est adapté à la culture historique de la station en rénovant un établissement. Il a choisi une décoration branchée, luxe, de type Arts déco, très présente sur le site. De même, le groupe France Hostels développe des concepts type auberge de jeunesse haut de gamme avec un projet qui va rapidement voir le jour aux 2 Alpes. Il va sans dire que le digital sera très présent pour que la génération Y puisse bénéficier de toutes sortes d'offres de services.* », retrace Annick Girard, Directrice de la distribution, gestion et exploitation immobilière Deux Alpes Loisirs. À terme, une appli permettra à cette clientèle Y – à qui l'on poussera du court séjour et des opportunités de dernière minute, avec wifi gratuit, open bar, etc. – de réserver en quelques clics.

LAURENT CHELLE
Directeur du Développement et de l'Attractivité Montagne.

ANNICK GIRARD
Directrice de la distribution, gestion et exploitation immobilière Deux Alpes Loisirs.



Saint Martin a mis en place pour la saison 2015-2016. « *Pour innover au service de nos clients, essentiellement des familles, nous avons créé des zones ludiques au-delà des pistes habituelles*, indique Pascal Abry. *Outre le BK Parc (zone ludique pour les adeptes de nouvelles glisses et de free style), nous avons ouvert Walibi Gliss destiné aux familles (un slalom, boardercross, zone musicale), et nous travaillons à un projet de parc à luges, qui devrait ouvrir l'an prochain.* » Des aménagements qui font évoluer la qualité de l'accueil, et la manière dont chacun doit s'impliquer désormais dans la recherche de la Très Grande Satisfaction client.

ACCOMPAGNER LE CLIENT
TOUT AU LONG DE SON PARCOURS

Une qualité de la réception qui fait l'objet d'un projet de management, baptisé « Créer des petites surprises pour les grandes émotions de nos clients ». Ou comment nouer le contact qui cultivera la fidélité du client : « *Nos métiers changent et avec eux nos méthodes de management*, explique Thierry Maurey, Directeur ressources humaines de la SEVABEL, société de remontées mécaniques du domaine skiable Les Menuires Saint Martin. *Or, la recherche de la Très Grande Satisfaction client passe aussi par la Très Grande Satisfaction des collaborateurs, ce que l'on appelle communément la symétrie des attentions... Cette démarche se traduit dans la Charte du RIRE, un acronyme qui fait référence aux comportements que chacun doit adopter : Rigueur, Implication, Respect et Écoute.* » Les temps forts, les espaces ludiques, les animations viennent enrichir l'expérience clients et créer une préférence. Agir sur l'attractivité, c'est donc être aux côtés de ses clients dans l'organisation de leur séjour. Le digital est à ce titre un outil stratégique pour améliorer la qualité de cette expérience afin de nouer et d'entretenir un dialogue permanent. Objectif : transformer une relation client en offre personnalisée grâce à l'exploitation des données de masse (big data) récoltées au fil de son parcours. De quoi permettre à chacune des stations du groupe de mieux travailler sa chaîne de valeur – via des partenariats ciblés autour, par exemple, de la restauration, de l'hébergement, de l'enseignement du ski, etc. – pour mieux satisfaire leurs clients. Une démarche de cross-selling et d'up-selling qui s'inscrit dans la recherche de la Très Grande Satisfaction client. Une simplification du parcours qui s'appuie sur la mise à disposition d'applis digitales innovantes, comme Val Digital (l'e-station de ski de Val D'Isère), développée en collaboration avec la collectivité locale et l'Office de tourisme, ou comme Paradiski Yuge (le service connecté des domaines skiables Les Arcs – La Plagne), destinée à accompagner le client dans sa découverte des offres sur un domaine skiable en particulier. Enfin, la vente en ligne est un vecteur de croissance non négligeable pour la distribution : dans certaines stations de la Compagnie des



THIERRY MAUREY
Directeur ressources humaines de la SEVABEL, société de remontées mécaniques du domaine skiable Les Menuires Saint Martin.

Alpes, plus de 50 % des ventes sont réalisées via les canaux digitaux, et le site internet Alpes Ski Résa (l'agence de voyage en ligne du groupe) double son chiffre d'affaires chaque année depuis sa création en 2013.

QUAND LE CHANGEMENT
CLIMATIQUE CHANGE LA DONNE...

Qu'elle soit naturelle ou de culture, la neige est la matière première des stations de montagne. D'après les prévisions, d'ici à la fin du siècle, seuls 61 % des domaines skiables alpins bénéficieront d'un enneigement naturel suffisant pour poursuivre leur activité, contre 90 % aujourd'hui. Une variabilité de « l'or blanc » qui est un sujet complexe, suivi par les professionnels mais également les chercheurs : en 50 ans, l'enneigement naturel des stations situées entre 1000 et 1500 mètres a diminué de 50 %... « *C'est le résultat d'une hausse des températures de 1,3°, rappelle David Ponson. En réponse à cette baisse de l'enneigement naturel, les stations se sont engagées depuis des années dans des programmes de neige de culture. 6 millions d'euros en moyenne sont investis chaque année dans toutes les stations du groupe. 10 millions d'euros ont été consacrés à la refonte de l'usine à neige à Val D'Isère, un outil toujours plus performant, associé à un savoir-faire de plus en plus pointu. Le système de neige de culture associe des connaissances techniques (thermo dynamisme, mécanique, automatisme, etc.) à un travail de préparation des pistes en amont. Mais cette réalité climatique a toujours été prise en compte par la Compagnie des Alpes, qui a notamment cofinancé avec Domaines Skiables de France une thèse sur le sujet* », conclut David Ponson. Avec le spectre du changement climatique, la station de montagne est plus que jamais un écosystème global dans lequel la gestion d'un domaine skiable constitue l'une des pièces-maîtresses du puzzle.

« LA TRÈS GRANDE
SATISFACTION
CLIENT PASSE AUSSI
PAR LA TRÈS
GRANDE
SATISFACTION DES
COLLABORATEURS,
CE QUE L'ON
APPELLE
COMMUNÉMENT
LA SYMÉTRIE DES
ATTENTIONS... »
THIERRY MAUREY

Développement international, une expertise et un savoir-faire reconnus

La Compagnie des Alpes accélère son développement à l'international avec pour ambition de conforter sa croissance en Europe et de gagner de nouveaux territoires. Elle s'impose en acteur incontournable du secteur du loisir.

DELPHINE PONS
Directrice du Développement
Groupe.



Reconnue pour son excellence opérationnelle, sa créativité, sa capacité à innover et à fédérer les écosystèmes où elle intervient, la Compagnie des Alpes a acquis notoriété et crédibilité à l'international en apportant son expertise dans la conception, la construction et l'exploitation de stations de montagne ou de parcs de loisirs. Après avoir construit de solides références en Russie, en Europe du Sud et au Maghreb ces dernières années, le groupe est aujourd'hui en mesure d'aborder le marché mondial avec une offre originale et diversifiée dans les loisirs et un statut de leader mondial dans le ski. Cette stratégie est déployée notamment sur les marchés émergents via CDA Management, une entité dont la principale mission est d'apporter conseil et assistance technique et opérationnelle à tout investisseur étranger ayant pour ambition de développer l'attractivité de son territoire. Un bon moyen pour la Compagnie des Alpes de découvrir ce qui se fait ailleurs, de rencontrer les interlocuteurs-clés et de faire valoir auprès d'eux ses nombreuses compétences. « Le savoir-faire des équipes françaises envoyées en mission à l'étranger bâtit une image synonyme d'excellence. Une expertise qui permet au groupe de prendre pied partout où naissent de grands projets – en Russie, en Chine, en Turquie, au Maghreb, etc. », rappelle Delphine Pons, Directrice du Développement Groupe.

QUAND LA CHINE S'ÉVEILLE AU SKI

Pour accélérer son développement en Chine, La Compagnie des Alpes y a implanté une filiale, en août 2016. Dirigée par Cécilia Yang, elle a pour objectif d'identifier les nouvelles opportunités, concernant les stations de ski ou les parcs de loisirs. Avec 20 millions de journées-skieurs prévus d'ici dix ans¹, contre deux fois moins aujourd'hui, le marché du ski chinois est plus que prometteur. Tout comme l'est celui des parcs de loisirs, totalisant 850 sites et 180 millions de visiteurs en moyenne par an, contre 150 millions en Europe, et 20 millions en France². « La perspective des J.O. d'hiver de Pékin 2022 dynamise l'activité, du sommet de l'État aux classes moyennes émergentes. Après avoir mené notre propre étude de marché sur les sites existants, nous entendons nous positionner à l'avenir dans le top 15 des stations de ski chinoises », explique Delphine Pons. Dès la saison 2015-2016, CDA Management était présente à Thaiwoo, au cœur de Chongli, la région qui accueillera les Jeux Olympiques, à moins d'une heure de Pékin via le futur train à grande vitesse. D'ici là, une nouvelle station devrait sortir de terre à Yanqing, afin de disposer de pistes skiables au dénivelé olympique homologué. Pour la saison 2016-2017, CDA Management a renouvelé son contrat avec Thaiwoo sur un périmètre plus large et a signé un contrat d'assistance technique et opérationnelle avec Silk-Road. La double expertise de la Compagnie des Alpes dans les domaines skiables et les parcs de loisirs lui permet également d'être très crédible sur les concepts de snow-dôme. Une équipe CDA Management a travaillé en 2016 sur la conception du master-plan et de la scénographie du projet Winterland, snow-dôme nouvelle génération prévu à Shanghai.

RUSSIE, TURQUIE, MAROC, IRAN... LES PROJETS FUSENT !

En Russie, après l'assistance au management apportée à Rosa Khutor pour les J.O. de Sotchi en 2014, la Compagnie des Alpes a accompagné en 2015 l'aménageur NCR (Northern Caucasus Resorts) lors d'un benchmark mondial, préambule à la rédaction de normes de développement de stations de ski en Russie.



« APRÈS AVOIR MENÉ NOTRE PROPRE ÉTUDE DE MARCHÉ SUR LES SITES EXISTANTS, NOUS ENTENDONS NOUS POSITIONNER À L'AVENIR DANS LE TOP 15 DES STATIONS DE SKI CHINOISES. »

DELPHINE PONS

THAIWOO (CHINE)

LA "PETITE" STATION QUI MONTE...

La station chinoise de Thaiwoo, inaugurée en décembre 2015, compte à peine une vingtaine de kilomètres de pistes skiables, mais ses équipements sont au standard international. En 2016, CDA Management a envoyé sur place une équipe composée d'une dizaine de collaborateurs volontaires, experts dans leurs spécialités (pistes, remontées mécaniques, damage, neige de culture, etc.). Leurs principales missions : concevoir un plan d'aménagement pour les activités d'été (Thaiwoo est un concept « 4 saisons »),

analyser et mettre en œuvre les conditions d'exploitations nécessaires pour assurer la qualité de l'expérience du visiteur et sa sécurité, former le personnel de Thaiwoo et améliorer la relation client. Une expérience menée en plusieurs étapes tout au long de 2016, avec à la tête du projet Jean-Marc Farini et Frédéric Marion, tous deux ex-managers de stations Compagnie des Alpes, épaulés par Cécilia Yang, General Manager de CDA Beijing, filiale de la Compagnie des Alpes en Chine.



TÉMOIGNAGE

« LA GEORGIE.. MÉCONNUE, ET POURTANT ! »

« L'aménageur Géorgien MRDC a fait appel à CDA Management et j'ai eu le plaisir de compter parmi les 5 experts pluridisciplinaires qui ont accompagné leurs 2 principales stations : Gudauri (2100-3279 m) station de haute altitude côtoyant le Mont Uzbek (5047 m) et Bakuriani (1700-2702) village et destination de montagne multi-saisons. Cette mission d'accompagnement sur une année avec 4 sessions sur place et des accueils dans nos stations ont permis une progression flagrante grâce aux échanges sur nos pratiques, la

mise en valeur des formations, des procédures et du service client pour atteindre un standard international. En Georgie, nous avons découvert des personnes investies dans le développement de leurs montagnes et avides de les faire connaître au monde entier, mais surtout des passionnés par leurs métiers comme nous...Bref tout pour nous rapprocher ! »

Karine Henrotel, responsable technique STGM, Société des Téléphériques de la Grande Motte, domaine skiable de Tignes.

« LE SAVOIR-FAIRE DES ÉQUIPES FRANÇAISES ENVOYÉES EN MISSION À L'ÉTRANGER DONNE À LA COMPAGNIE DES ALPES LES MOYENS DE SE BÂTIR UNE IMAGE SYNONYME D'EXCELLENCE. »

DELPHINE PONS

Côté parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes a réalisé en 2016 le plan de masse d'un futur parc de loisirs type Futuroscope pour le groupe russe VDNH, au cœur d'un parc paysager situé à Moscou. Une double activité très attrayante et que l'on retrouve sur d'autres marchés émergents comme la Turquie et l'Iran. Dans ces pays, la montagne est très présente – elle occupe 60 % du territoire turc, est omniprésente en Iran, notamment à Téhéran –, et les classes moyennes y découvrent peu à peu les sports d'hiver. En 2016, la Compagnie des Alpes a répondu à un appel d'offres pour la réalisation d'un « plan neige » en Turquie, afin d'identifier les 10-15 sites susceptibles d'accueillir de futures stations de montagne. Enfin, la Compagnie des Alpes a poursuivi sa phase exploratoire en Afrique, dans la lignée de son contrat d'assistance au management signé pour le parc Sindibad by Walibi, à Casablanca au Maroc.

SE RECENTRER (AUSSI) SUR L'EUROPE

Pour compléter cette stratégie de développement de ses savoir-faire à l'international, la Compagnie des Alpes a ouvert avec succès en avril 2016 le site suisse « Chaplin's World by Grévin », dans la lignée de celle de Grévin, à Séoul, en 2015. Des réussites qui pourraient à l'avenir se décliner en nouvelles opportunités associant une personnalité de légende à un lieu emblématique de son histoire... Par ailleurs, la Compagnie des Alpes pourrait développer demain, au cœur des grandes agglomérations européennes, de nouveaux concepts de loisirs indoor, à l'image du partenariat noué avec Unibail en Belgique pour Spirouland, dont l'ouverture est prévue à l'horizon 2020. Pour l'heure, et dans une perspective de moyen terme (2020-2022), la Compagnie des Alpes souhaite consolider son leadership en Europe, et être ainsi en position privilégiée en renouant avec une stratégie de croissance externe plus proactive et offensive à la fois dans les parcs de loisirs et les stations de montagne. 🏔️

1- Source : The Chinese Ski Association ;
2- Source : IAAPA Report.

La CDA Touch, une capacité incomparable de mise en mouvement

Dans un contexte qui cumule évolutions permanentes et incertitudes – et c'est tout particulièrement vrai dans le secteur du tourisme et des loisirs - il est désormais crucial que les entreprises développent de fortes compétences pour s'adapter le plus rapidement possible, c'est-à-dire sans déstabiliser ou compromettre leur fonctionnement business, aux changements.

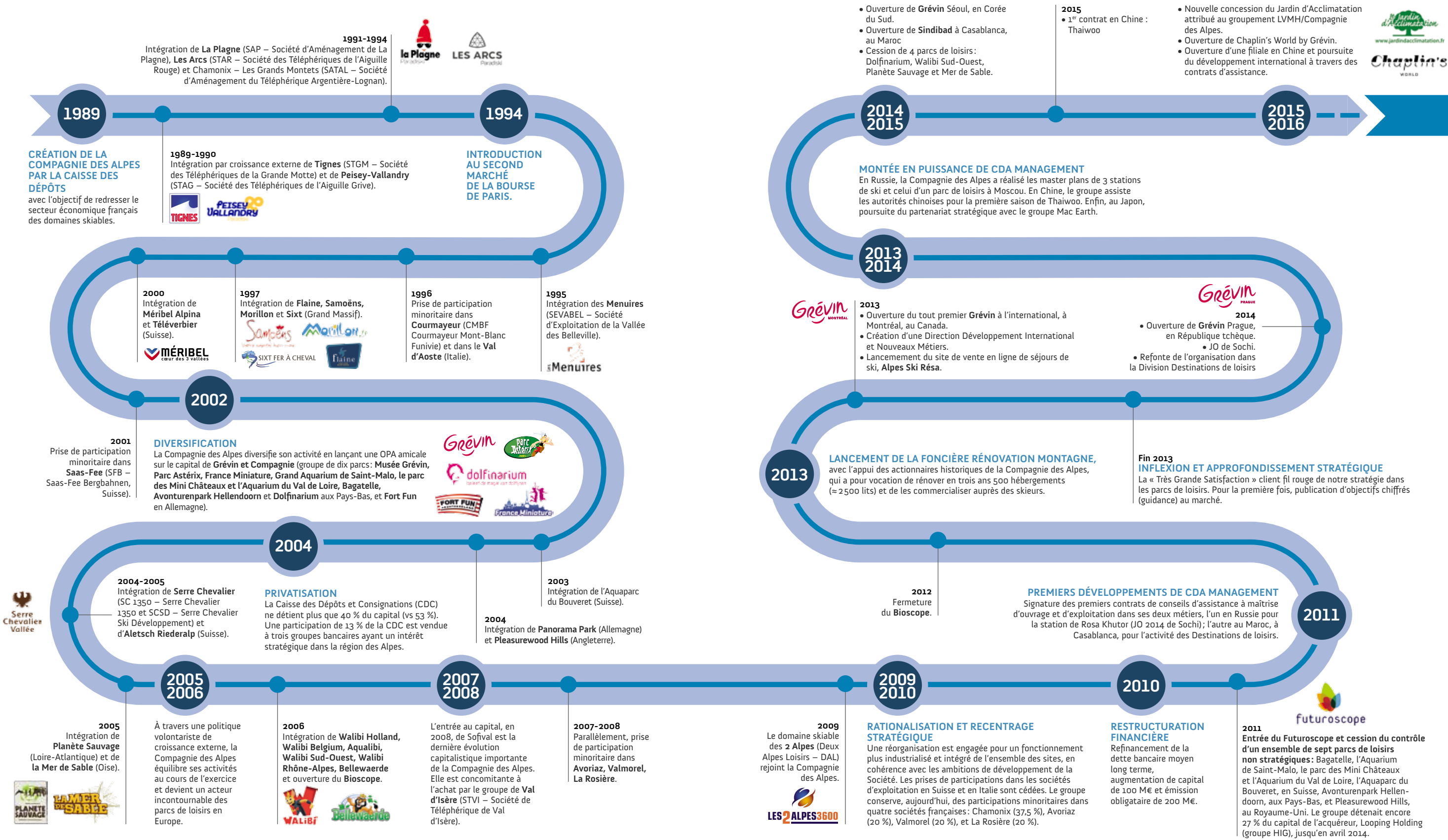
— Pour la Compagnie des Alpes, cela suppose de capitaliser sur une connaissance partagée et approfondie de la vision et de la stratégie du Groupe ainsi que sur la reconnaissance mutuelle des fonctions et des personnalités qui le constituent. Ces deux prérequis garantissent la mise en mouvement d'un corps social, réuni autour d'une communauté d'actifs immatériels — un dosage subtil entre savoir-faire et valeurs comme, par exemple, l'excellence opérationnelle

SANDRA PICARD
Directrice de la Communication
Groupe.



dans la conception et l'exploitation d'expériences sur-mesure et centrées sur le client, ou encore une approche respectueuse des spécificités locales, culturelles et environnementales, sans concession sur la sécurité —. **C'est cette mise en mouvement qu'on appelle la CDA Touch et qui donne son avantage comparatif au groupe.** Ainsi, un dispositif de communication interne s'étoffe depuis 2012 en corrélation avec le déploiement du projet d'entreprise Horizon 2020 : séminaires d'échange sur la stratégie du Groupe, sa vision du secteur et son ambition, ses valeurs communes, les défis qu'elle doit relever. S'appuyant sur une université d'entreprise, *CDA Campus*, ces notions ont ainsi été partagées par quelques 200 cadres dirigeants du groupe et régulièrement relayées à travers un intranet groupe qui s'est enrichi d'un JT mensuel. Celui-ci permet de porter à la connaissance du plus grand nombre la contribution de chacun au déploiement de la stratégie. Le maillage des dispositifs de communication de l'entreprise sera renforcé très prochainement et alignera les communications internes et externes en s'appuyant notamment sur la diffusion de JT sur le site internet de la société et le déploiement en conséquence d'une communication corporate digitale. Terreau de l'agilité, l'autonomie et la responsabilité au service du déploiement efficace de la stratégie ont été précisées au cours de l'exercice 2015-2016. Cela s'est traduit par une adaptation de l'organisation du groupe et notamment par le raccourcissement des circuits de décisions, reflété dans un comité exécutif resserré. Deux projets ont également permis d'aborder ces notions au cours de l'année. Tout d'abord, la seconde session de l'université d'entreprise, CDA Campus 2.0, qui a fait travailler, en un temps restreint, des équipes pluridisciplinaires (domaines skiables, parcs de loisirs et siège) sur des thématiques stratégiques du groupe avec des livrables souvent très innovants. Puis le déménagement du siège, qui a modifié les espaces et le rapport au travail de 120 collaborateurs de fonctions transverses. Ces mises en mouvement très prometteuses demandent maintenant à être accélérées et accompagnées (dans un cadre clairement défini : systèmes d'évaluation des collaborateurs, dispositifs de formations, suivi régulier de la TGS salarié, etc). L'objectif final est d'apporter à tous les maillons de l'entreprise une dimension « apporteur de solutions », et de servir, tout en préservant son niveau d'excellence, l'ambition du groupe. Cette dernière peut être résumée ainsi : dans un marché global en consolidation et en progression, faire de la Compagnie des Alpes **un leader français des loisirs sur la scène mondiale**, reconnu pour l'excellence opérationnelle et servicielle de ses sites (TGS), sa capacité à innover et sa créativité en s'appuyant sur ses marques fortes et des partenaires et sa capacité à intégrer et fédérer les écosystèmes où elle agit. 🏔️

Une construction de mieux en mieux maîtrisée



Document de référence **2016** & rapport financier annuel

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016 & RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE	46
2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	52
3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS	54
4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES	58
5. FACTEURS DE RISQUES	59

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	64
2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	78
3. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	81
4. INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALAIRES DANS LE CAPITAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES	88
5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	90
6. DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	92
7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	96

REPORTING EXTRA-FINANCIER

1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE	98
2. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	100
3. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	110
4. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX	118
5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	120

INFORMATION FINANCIÈRE

1. COMPTES CONSOLIDÉS	124
2. COMPTES SOCIAUX	159

AUTRES INFORMATIONS

1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES	174
2. CAPITAL SOCIAL	175
3. ACTIONNARIAT	178
4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	180
5. INFORMATIONS BOURSIÈRES	184
6. POLITIQUE D'INFORMATION	185
7. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	186
8. TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	188
9. TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	193

1 PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE	46
1.1. DOMAINES SKIABLES	46
1.2. DESTINATIONS DE LOISIRS	48
1.3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	51
2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D'AVENIR	52
2.1. STRATÉGIE	52
2.2. PERSPECTIVES D'AVENIR	53
3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS	54
3.1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	54
3.2. TRÉSORERIE, FINANCEMENTS ET CAPITAUX	57
3.3. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	57
4. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES	58
4.1. RÔLE DE LA S.A. COMPAGNIE DES ALPES AU SEIN DU GROUPE	58
4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS	58
4.3. CHIFFRES CLÉS DE LA SOCIÉTÉ	58
4.4. POLITIQUE DE DIVIDENDES	58
4.5. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT	58
4.6. INFORMATIONS CONCERNANT LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE REÇUS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE	59
4.7. FILIALES ET PARTICIPATIONS	59
4.8. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE	59
4.9. AUTRES INFORMATIONS	59
4.10. FAITS MARQUANTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	59
5. FACTEURS DE RISQUES	59
5.1. RISQUES FINANCIERS	59
5.2. RISQUES JURIDIQUES	60
5.3. RISQUES OPÉRATIONNELS	61
5.4. ASSURANCES – COUVERTURES DE RISQUES	62

1. ACTIVITÉS, MARCHÉS ET CONCURRENCE

Avec près de 22,5 millions de visiteurs accueillis en 2015/2016 dans ses 25 sites, la Compagnie des Alpes est un acteur majeur du secteur des loisirs en Europe. Leader mondial de l’exploitation de domaines skiables¹, elle gère 11 des domaines les plus importants en France. Elle est également un opérateur européen important de parcs de loisirs avec 14 sites dont : 5 en France, 3 en Belgique, 1 aux Pays-Bas, 1 en Allemagne, 1 en République Tchèque, 1 en Suisse, 1 au Canada et 1 en Corée du Sud.

1.1. DOMAINES SKIABLES (57% DU CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDE DU GROUPE EN 2015/2016)

Les sociétés de remontées mécaniques du Groupe équipent, entretiennent et exploitent des domaines skiables.

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

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

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

Les recettes proviennent des ventes de titres de transports de remontées mécaniques. Les charges sont constituées des dépenses liées : au financement des installations, au personnel, aux taxes et redevances locales et aux dépenses d’exploitation courantes (entretien, énergie, assurances, etc.).

En plus de son portefeuille de 11 domaines skiables, la Compagnie des Alpes détient des participations minoritaires dans 4 sociétés françaises qui exploitent les domaines

de Chamonix (37,5 %), d’Avoriaz (20 %), de Valmorel (20 %) et de La Rosière (20 %).

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

Cette activité s’exerce dans le cadre de concessions d’aménagement décrites également dans la note 1.13. visée ci-dessus. S’agissant de terrains destinés à la vente, leur valeur nette comptable figure en stock au bilan (Chapitre IV).

1.1.1. Le marché mondial du ski²

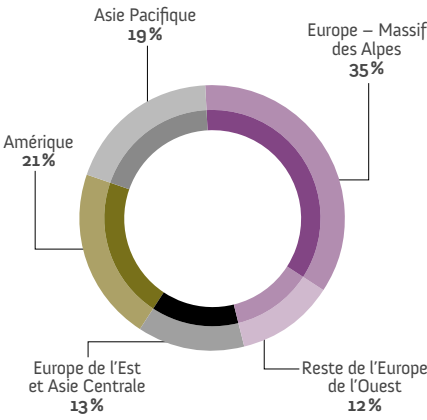
Le marché mondial du ski se compose de près de 2 000 stations réparties dans environ 70 pays.

Il totalise 400 millions de journées-skieur (y compris les stations in-door) et propose six millions de lits commerciaux, essentiellement concentrés dans les pays industrialisés.

Pour la saison 2015/2016³, les trois pays qui ont comptabilisé le plus de journées-skieur sont les Etats-Unis (53,9 millions), la France (52,0 millions) puis l’Autriche (49,9 millions).

Même si la pratique du ski est largement répandue, il existe peu de « grandes » stations (une station est qualifiée de « grande » quand elle dépasse un million de journées-skieur par saison). 83 % d’entre-elles sont situées dans les Alpes.

RÉPARTITION DU MARCHÉ MONDIAL DU SKI PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



1.1.2. Marché et concurrence en Europe

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

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

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

Il existe en Europe quatre grands pays du ski : la France, l’Autriche, la Suisse et l’Italie. Seule la France et l’Autriche ont plus de 10 stations accueillant plus d’un million de skieurs par saison.

À noter que le taux de surface utilisé du domaine concédé est de 21 % en France, 62 % en Autriche et de 70 % en Italie⁴ et que

d’après une étude de Domaines Skiables de France, le prix du forfait français est inférieur aux forfaits autrichiens et suisses.

La position de leader de la France en Europe vient largement de la puissance de son marché intérieur, qui représente environ 70 % de sa fréquentation tandis que la grande majorité de la fréquentation des stations

suisses (45 %) et autrichiennes (65 %) est étrangère⁵.

Le Groupe Compagnie des Alpes est, non seulement leader du marché européen de l’exploitation de domaines skiables, mais aussi leader mondial.

Pays	Superficie du domaine skiable (km²)	Nombre de remontées mécaniques	Nombre de stations	Nombre de très grandes stations(*)
France	1 180	3 463	325	13
Autriche	1 050	3 028	254	14
Suisse	950	1 749	194	6
Italie	1 350	2 127	349	4

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

1.1.3. Le marché français du ski

Le marché français du ski est avant tout un maillage de 250 domaines skiables, de renommée internationale, répartis sur six massifs très variés en taille et en offre : Alpes, Massif Central, Pyrénées, Vosges, Jura et Corse.

Mais il existe 325 stations possédant au moins une remontée mécanique dont 238 adhèrent à Domaines Skiables de France (DSF), la Chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables.

Au cours de la saison 2015/2016, 52,0 millions de journées-skieur ont été vendues et la recette moyenne par journée-skieur est estimée par Domaines Skiables de France à 25,2 €. Le marché français du ski représente donc 1,310 milliard d’euros.

La clientèle est très majoritairement domestique (71 %). Les Britanniques représentent plus de 10 %, les Belges 5 % et les Hollandais 4 %⁶.

Au 30 septembre 2016, la Compagnie des Alpes occupe, dans son périmètre de consolidation globale, une part de marché de plus de 31 % en valeur et de plus de 26 % en volume.

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

Avantages concurrentiels de la Compagnie des Alpes

Les avantages concurrentiels de la CDA tiennent pour l’essentiel au positionnement des stations du Groupe : elle a choisi d’opérer exclusivement dans des stations bénéficiant d’un domaine skiable de grande dimension et de haute altitude, de notoriété européenne et disposant de capacités d’hébergement professionnel très importantes.

1.1.4. Principaux Domaines skiables exploités par la Compagnie des Alpes

PARADISKI : LA PLAGNE, LES ARCS ET PEISEY-VALLANDRY

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

La Plagne

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

Les Arcs

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

Peisey-Vallandry

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

La Compagnie des Alpes exploite les stations de La Plagne à travers sa filiale SAP et des Arcs et de Peisey-Vallandry via sa filiale ADS. Ces deux sociétés ont réalisé au cours de l’exercice 2015/2016 un chiffre d’affaires de 132,8 M€ pour près de 4,6 M de journées-skieur.

DOMAINE RELIÉ TIGNES / VAL D’ISÈRE

Le Domaine relié Tignes / Val d’Isère est un domaine skiable couplant les stations de Val d’Isère et de Tignes en Savoie.

1 En nombre de Journées-Skieur, il n’existe pas de société ou groupe exploitant de remontées mécaniques, comparable à la Compagnie des Alpes, et ayant un nombre de journées-skieur supérieur à celui du Groupe.
2 Source : Laurent Vanat, « 2016 International Report on Snow & Mountain Tourism ».
3 Domaines Skiables de France – Communiqué de presse – Septembre 2016.

4 Source : Laurent Vanat pour DSF.
5 Source : Laurent Vanat « 2016 International Report on Snow & Mountain Tourisme », avril 2016.
6 Source : DSF, Indicateurs et Analyse 2016, Octobre 2016.



1 - PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

Il s’étend du glacier du Pisaillas au-dessus du Col de l’Iséran à Val d’Isère à celui de la Grande Motte au-dessus du Val Claret à Tignes.

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

Val d’Isère
Devenu station de ski en 1934, le village de Val d’Isère, installé à 1 850 mètres d’altitude au cœur du Domaine relié Tignes / Val d’Isère, est une station internationale qui allie innovation et authenticité. En perpétuelle évolution, elle attire une clientèle des plus cosmopolites. Sa spécificité est de proposer une offre large de ski accessible à tous les budgets et à tous les niveaux techniques ainsi qu’une gamme complète de services de standing.

Les sociétés STGM et STVI, filiales de la Compagnie des Alpes, gèrent respectivement les domaines skiables de Tignes et de Val d’Isère. Elles ont réalisé au cours de la saison 2015/2016 un chiffre d’affaires de 88,0 M€ pour 2,9 M de journées-skieur.

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

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

Méribel
Blottie au cœur des 3 Vallées, et située à 2 heures de Lyon, Genève et de l’Italie, Méribel est le charme incarné depuis l’ouverture de ses premières installations en 1938. C’est un vrai village de montagne avec ses chalets de bois et de pierre. Des enneigeurs couvrent plus de la moitié

du domaine et 85 % de celui-ci se situe au-dessus de 1 800 mètres d’altitude, ce qui garantit un enneigement optimal tout au long de la saison.

La Compagnie des Alpes exploite les stations des Menuires et de Méribel au travers de ses filiales Sevabel et Méribel Alpina. Elles ont réalisé un chiffre d’affaires de 75,0 M€ en 2015/2016 pour 2,4 M de journées-skieur.

GRAND MASSIF : FLAINE, SAMOËNS, MORILLON ET SIXT
La Compagnie des Alpes exploite quatre des cinq stations formant le Grand Massif en Haute-Savoie. Hormis Flaine, ces sites sont situés à une altitude en moyenne plus basse que celle des autres stations du Groupe.

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

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

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

La société GMDS (issue de la fusion des sociétés DSF et DSG), filiale de la Compagnie des Alpes, exploite les domaines de Flaine, Samoëns, Morillon et Sixt. Le chiffre d’affaires réalisé par celle-ci est de 36,7 M€ pour l’exercice 2015/2016. Le nombre de journées-skieur est de 1,3 M.

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

Le domaine skiable fait partie des plus grands d’Europe. Il est situé à 80 % à plus de 2 000 mètres d’altitude et son exposition Nord lui permet d’offrir d’excellentes conditions de ski en neige naturelle de mi-décembre à fin avril. De plus, Serre Chevalier

possède un des réseaux de neige de culture les plus importants en Europe afin de pouvoir assurer des conditions optimales de ski tout au long de l’hiver.

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

La société SCV Domaine Skiable, filiale du Groupe, opère le domaine de Serre Chevalier Vallée. Elle a réalisé en 2015/2016 un chiffre d’affaires de 30,0 M€ et a accueilli 1,1 M de journées-skieur.

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

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

Le domaine skiable des Deux Alpes est géré par la société DAL, filiale de la Compagnie des Alpes. Elle a réalisé un chiffre d’affaires de 42,7 M€ pour 1,3 M de journées-skieur au cours de l’exercice 2015/2016.

1.2. DESTINATIONS DE LOISIRS (42% DU CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDE DU GROUPE EN 2015/2016)

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

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

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

Au 30 septembre 2016, le Groupe Compagnie des Alpes exploite 10 sites⁷, représentant plus de 8 millions de visites annuelles, dont 5 parcs en France, 3 en Belgique, 1 aux Pays-Bas, et 1 en Allemagne.

En complément de l’exploitation de domaines skiables, qui a lieu essentiellement au cœur de l’hiver, l’activité des sites de loisirs est essentiellement concentrée au printemps, en été et dans une moindre mesure en automne.

Groupe	Nombre de parcs	Fréquentation (millions de visiteurs)	Chiffre d’affaires annuel (M€)
Merlin Entertainments Group (2015)	111	62,9	1 278 (M£)
Parques Reunidos	62	19,8	584
Euro Disney – Parcs à thèmes	2	13,4	1 278
Compagnie des Alpes	10 ⁸	8,0 ⁸	301,4

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

Parcs	Fréquentation 2015 (en millions)	Fréquentation 2014 (en millions)	Pays
Europa Park	5,5	5,0	Allemagne
De Efteling	4,6	4,4	Pays-Bas
Tivoli Gardens	4,7	4,5	Danemark
Port Aventura	3,6	3,5	Espagne
Liseberg	3,1	3,1	Suède
Gardaland	2,8	2,7	Italie

Source : TEA/AECOM 2015 Global Attractions Attendance Report.

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

La concentration y est assez forte puisque les cinq premiers opérateurs (Disneyland Paris, Astérix, Futuroscope, le Puy du fou et Marineland) totalisent plus du tiers du nombre de visites.

Avec plus de 8 millions de visiteurs en 2015/2016, la Compagnie des Alpes détient une part de marché, en volume, de plus 13 %.

Les recettes d’un parc de loisirs sont constituées des ventes de titres d’accès (environ 60 % du chiffre d’affaires) ainsi que des dépenses effectuées par les visiteurs à l’intérieur des parcs (restauration et boutique essentiellement). Les charges sont liées au personnel, au financement des installations, aux achats, au marketing et aux coûts d’exploitation courants.

Groupe	Nombre de parcs	Fréquentation (millions de visiteurs)	Chiffre d’affaires annuel (M€)
Merlin Entertainments Group (2015)	111	62,9	1 278 (M£)
Parques Reunidos	62	19,8	584
Euro Disney – Parcs à thèmes	2	13,4	1 278
Compagnie des Alpes	10 ⁸	8,0 ⁸	301,4

Parcs	Fréquentation 2015 (en millions)	Fréquentation 2014 (en millions)	Pays
Europa Park	5,5	5,0	Allemagne
De Efteling	4,6	4,4	Pays-Bas
Tivoli Gardens	4,7	4,5	Danemark
Port Aventura	3,6	3,5	Espagne
Liseberg	3,1	3,1	Suède
Gardaland	2,8	2,7	Italie

1.2.2. Activité des parcs de loisirs

Parc Astérix
À 30 kilomètres au nord de Paris, classé parmi les trois plus grands parcs de France, le Parc Astérix conjugue astucieusement humour, convivialité, partage et authenticité. Il possède une identité originale et affirmée que le visiteur peut retrouver dans les six univers qui composent le parc : l’Égypte, la Gaule, l’Empire Romain, la Grèce, les Vikings et À Travers le Temps.

Tout est mis en scène pour s’inscrire parfaitement dans l’esprit gaulois, initié par Albert Uderzo et René Goscinny, créateurs d’Astérix.

Il élargit chaque année son offre à travers un festival de spectacles vivants,

1.2.1. Marché et concurrence en Europe et en France

Le marché européen des parcs de loisirs est estimé à plus de 160 millions de visiteurs⁷. Avec plus de 8 millions de visiteurs et un chiffre d’affaires 2015/2016 de 301,4 millions d’euros, la Compagnie des Alpes est le quatrième acteur au niveau européen.

Groupe	Nombre de parcs	Fréquentation (millions de visiteurs)	Chiffre d’affaires annuel (M€)
Merlin Entertainments Group (2015)	111	62,9	1 278 (M£)
Parques Reunidos	62	19,8	584
Euro Disney – Parcs à thèmes	2	13,4	1 278
Compagnie des Alpes	10 ⁸	8,0 ⁸	301,4

Parcs	Fréquentation 2015 (en millions)	Fréquentation 2014 (en millions)	Pays
Europa Park	5,5	5,0	Allemagne
De Efteling	4,6	4,4	Pays-Bas
Tivoli Gardens	4,7	4,5	Danemark
Port Aventura	3,6	3,5	Espagne
Liseberg	3,1	3,1	Suède
Gardaland	2,8	2,7	Italie

d’animations étonnantes et d’attractions tous publics. Ainsi, ce sont 3 spectacles et 35 attractions (10 à sensations fortes, 19 familiales et 6 pour enfants) qui sont proposés aux visiteurs.

En 2016, une nouvelle attraction familiale « Discobélix » a été inaugurée au cœur de la zone grecque. Elle se compose d’un disque de 9 mètres de diamètre tourbillonnant sur un rail de 92 mètres de long à une vitesse de 50 kilomètres par heure.

L’univers du Parc Astérix se prolonge jusqu’à l’hôtel trois étoiles des Trois Hiboux, situé au calme dans la forêt en bordure du parc.

Au cours de l’exercice 2015/2016, le Parc Astérix a réalisé un chiffre d’affaires de 83,2 M€ et accueilli 1,83 M de visiteurs.



1 - PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

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

Sa force réside dans des attractions nombreuses et diversifiées, destinées à tous les publics, dans l’univers de la technologie. Sa réussite se base sur sa place unique sur le marché des loisirs en inventant une nouvelle forme de divertissement, attractif et distinctif, ancré sur le mariage des contraires : l’amusement et la découverte, les sensations physiques et l’émotion, l’art et la technologie.

Ainsi, cette année, le Cirque du Soleil, géant mondial du divertissement, a inauguré son premier spectacle permanent en France. Intitulé « La Forge aux Étoiles », ce spectacle pyrotechnique à grand déploiement est joué le soir sur la scène aquatique de 7 000 m² du site.

Le Futuroscope est un parc ouvert quasiment toute l’année. La période de fermeture principale correspond au mois de janvier. Il a réalisé en 2015/2016 un chiffre d’affaires de 102,2 M€ et sa fréquentation s’établit à 1,88 M de visiteurs.

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

L’Académie Grévin, sous l’autorité de son Président, se réunit deux fois par an et désigne les personnalités élues pour entrer à Grévin.

Les travaux réalisés en 2014/2015 ont permis de moderniser environ 50 % des espaces du musée et de créer trois nouvelles zones : la mode, la gastronomie et le sport.

Le chiffre d’affaires de Grévin pour 2015/2016 s’élève à 10,6 M€ et le musée a accueilli 540 000 visiteurs.

LES AUTRES SITES FRANÇAIS (FRANCE MINIATURE, WALIBI RHONE-ALPES)

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

Walibi Rhône-Alpes
Installé dans un magnifique cadre naturel sur la commune des Avenières depuis 1979, Walibi Rhône-Alpes propose plus de 25 attractions et spectacles doublés du plus grand parc aquatique de la région (13 000 m³). Walibi se découvre et s’apprécie en famille ou entre amis. Le parc s’étend sur une superficie de 35 hectares et la vingtaine d’attractions sont réparties autour d’un étang central de 7 500 m².

En 2016, une nouvelle zone a été créée dans laquelle les visiteurs sont plongés dans un univers totalement thématisé. Elle comprend notamment une montagne russe en bois baptisée « Timber », ainsi qu’une attraction pour les plus jeunes et un nouvel espace de restauration.

Le chiffre d’affaires des « autres sites français » est de 14,4 M€ pour l’exercice 2015/2016 et la fréquentation s’élève à 583 000 de visiteurs.

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

Depuis 2013, Walibi Village permet aux visiteurs de prolonger l’expérience en passant la nuit dans l’un des bungalows conçu plus particulièrement pour une clientèle familiale.

Cette année, la nouvelle attraction « Lost Gravity » permet de défier la loi et les forces de la gravité. Elle est une des plus surprenantes montagnes russes d’Europe, haute de 32 mètres, la machine infernale offre un voyage très atmosphérique ; une première mondiale !

Walibi Holland a réalisé un chiffre d’affaires de 32,2 M€ au cours de l’exercice 2015/2016 et accueilli plus de 900 000 visiteurs.

LES PARCS BELGES : WALIBI BELGIUM, AQUALIBI ET BELLEWAERDE

Walibi Belgium
Créé en 1975, Walibi Belgium est le premier parc d’attractions Walibi. Un parc familial, proposant au travers de décors thématiques, des spectacles musicaux et plus d’une quarantaine d’attractions, dont la moitié réservées aux jeunes enfants. Walibi Belgium est reconnu internationalement grâce à ses plus célèbres attractions comme Loup-Garou, le Vampire, la Dalton Terror ou la Radja River. Sans oublier l’attraction mythique du parc, seul modèle de montages russes couvertes au monde, le « Psyké Underground » qui propulse ses passagers à 45 mètres de hauteur à 85 km/h.

En 2016, la nouvelle attraction « Pulsar » est un rail sur eau. Sensations garanties avec deux points culminants à 45 mètres de hauteur. Un voyage de 70 secondes, trois aller-retours en vitesse crescendo et trois sensations : glisser, voler et plonger en face-à-face avec l’eau. Une autre première mondiale.

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

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

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

Le chiffre d’affaires 2015/2016 des trois parcs belges est de 52,9 M€. La fréquentation s’établit à 2,0 M de visiteurs.

Le parc allemand Fort Fun
Fondé en 1967, le parc s’est développé au fil du temps sur le thème du Far West. L’illusion surgit en pleine montagne sauvage du Sauerland, à l’ouest de Francfort, dans une ambiance de campement de trappeurs et de saloons. Le parc propose plus de 40 attractions parmi lesquelles un des plus

grands toboggans d’Europe et une aile volante guidée permettant de survoler les collines à plus de 80 km/h.

Fort Fun a réalisé un chiffre d’affaires de 5,9 M€ et accueilli 266 000 visiteurs.

1.3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (PLUS DE 1 % DU CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE EN 2015/2016)

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

1.3.1. Déploiement du musée Grévin à l’international

Dans le cadre de la stratégie d’expansion à l’international, la Compagnie des Alpes a ouvert son premier Grévin à l’international début 2013 à Montréal, un deuxième à Prague en mai 2014, un troisième à Séoul en juillet 2015 et un quatrième site, Chaplin’s World by Grévin, en avril 2016, à Vevey, en Suisse.

Grévin Montréal
Complémentaire de l’offre culturelle locale, le projet de Montréal revisite Grévin dans le respect de ses « fondamentaux », en introduisant une forte dimension québécoise.

Si la marque de fabrication et l’esprit demeurent français, la déclinaison est adaptée en termes d’expérience multi-sensorielle, de scénographie et de choix des personnages.

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

de 80 personnages célèbres, historiques ou contemporains.

Grévin Séoul
Situé au cœur du quartier touristique de la capitale sud-coréenne, dans un bâtiment de 4 400 m2, ce nouveau musée propose un voyage au cœur de la Corée, une expérience de divertissement inédite pour apprendre en s’amusant, mêlant l’illusion de rencontres avec des personnalités et une immersion au cœur de scénographies ludiques et interactives.

80 personnages internationaux et coréens du monde des arts, de la politique, de l’histoire, du sport et des médias, offrent une expérience unique pour tous.

Chaplin’s World by Grévin
Situé entre lac et montagne, Chaplin’s World est un musée divertissant, mis en scène By Grévin, pour immerger les visiteurs dans la vie intime et hollywoodienne de Charlie Chaplin, leur faisant découvrir à la fois l’homme et l’artiste.

Implanté à Cordier-sur-Vevey, en Suisse, dans le manoir de Ban, qui fut la résidence de Charlie Chaplin et de sa famille durant les vingt-cinq dernières années de sa vie, ce parcours thématique de 3 000 m2 a été inauguré en avril 2016.

Pour l’exercice 2015/2016 Grévin Montréal, Grévin Prague, Grévin Séoul et Chaplin’s World by Grévin (5 mois d’exploitation seulement) ont réalisé un chiffre d’affaires de 7,9 M€ et attiré près de 640 000 visiteurs.

1.3.2. Activité de Conseil – CDA Management

Forte de son expérience de premier rang en tant qu’opérateur de domaines skiables et de parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes a

développé une activité de conseil au travers de sa filiale CDA Management. Elle intervient pour une large part à l’international et propose son expertise dans les domaines suivants :

- Élaboration de concept et positionnement de site,
- Master planning,
- Assistance à la construction,
- Préparation du lancement,
- Assistance à l’exploitation.

L’exercice 2015/2016 a été fructueux pour CDA Management qui a franchi des étapes importantes, telles que l’ouverture d’une filiale de la Compagnie des Alpes en Chine en août dernier et un contrat d’assistance pour la 1^{re} année d’exploitation de la station de ski de Thaiwoo en Chine qui devrait être reconduit cette année puis converti en un contrat de management de 5 ans pour cette même station (post JO de 2022). D’autres opportunités sont actuellement en discussion, notamment en Chine dans la perspective des Jeux Olympiques de 2022.

Par ailleurs, le Groupe est partie prenante du groupement constitué avec LVMH qui vient de se voir attribuer par la Mairie de Paris la concession pour l’exploitation du Jardin d’Acclimatation pour une durée de 25 ans. La Compagnie des Alpes est désormais actionnaire à 20 % de la société d’exploitation du Jardin d’acclimatation et lui apporte son expertise dans le cadre de contrats spécifiques pour l’accompagnement des travaux, la gestion quotidienne et la commercialisation du site.

Pour 2015/2016, le chiffre d’affaires de cette activité s’élève à 1,2 M€.

2. STRATÉGIE ET PERSPECTIVES D’AVENIR

2.1. STRATÉGIE

Les excellents résultats du Groupe pour l'exercice 2015-2016, et ce pour la troisième année consécutive, témoignent du bienfondé de la stratégie qu'il mène depuis plusieurs années et qui repose sur les trois axes suivants :

- Régénérer la croissance en volume dans les domaines skiables ;
- Développer les Destinations de loisirs susceptibles de rentabiliser la Très Grande Satisfaction
- Accélérer la croissance à l'international en développant des partenariats

Ainsi, l'objectif fixé de transformer le business model de la Compagnie des Alpes (CDA) pour en faire un leader diversifié des loisirs en Europe, moins sensible à la conjoncture et rentable est aujourd'hui atteint.

La Division Parcs de loisirs affiche une croissance de son chiffre d'affaires de plus de 20 % sur les trois dernières années et sa rentabilité a quasi doublé sur la même période. Pour sa part, la Division Domaines skiables a vu ses ventes et sa rentabilité croître à nouveau malgré un faible enneigement pendant les vacances de Noël et une météo adverse pendant le cœur de saison. Cette progression s'explique par un effet prix positif mais également par une croissance des journées-skieurs ce qui constituait un enjeu important pour cette Division. Fort de ces succès, le Groupe entend approfondir les actions engagées.

Dans les **Domaines skiables**, les sites de la Compagnie des Alpes se positionnent sans ambiguïté à un niveau d'excellence internationale. Aussi, pour répondre aux exigences accrues de sa clientèle dont 40 % est étrangère, et à la concurrence européenne soutenue d'autres domaines skiables, le Groupe se concentre sur la progression de la qualité et de la quantité des offres stations. L'objectif est de renforcer l'attractivité des stations en améliorant la satisfaction clients sur l'ensemble de leur séjour aux fins de susciter de la revisite. La Compagnie des Alpes joue dans ce contexte un rôle de développeur, d'animateur, d'intégrateur et de facilitateur des services de ses stations.

L'effort a tout d'abord porté sur la nature des investissements. Outre le renouvellement et l'optimisation de remontées mécaniques structurantes – avec un souci d'amélioration

de la satisfaction clients (rapidité, confort) et de limitation des impacts visuels, sonores et énergétiques – (Betteix à St Martin de Belleville, Carreley aux Arcs, premier tronçon de Solaise à Val d'Isère), le groupe mise sur le renforcement des équipements de neige de culture et sur l'expérience clients (wifi, espaces de vente conviviaux et digitalisés, aires multi-activités tels que Mille 8 aux Arcs, etc.).

Cette politique porte ses fruits auprès des clients individuels et des tours opérateurs, mais également auprès des décideurs locaux. Au cours de cet exercice, deux Délégations de Service Public (DSP) ont ainsi été prolongées (Les Menuires/Saint Martin de Belleville et Méribel Alpina) et la DSP de Morillon renégociée pour 30 ans, ce qui témoigne de la confiance renouvelée des collectivités locales délégantes dans la Compagnie des Alpes.

En parallèle, le Groupe intervient dans l'hébergement aux fins d'améliorer la quantité et la qualité des lits touristiques. La Foncière Rénovation Montagne a ainsi permis de rénover et remettre en commercialisation plus de 2000 lits avec l'appui des actionnaires historiques de la Société. Aux côtés de ces mêmes actionnaires, la CDA a participé à la mise en chantier de nouveaux hôtels et résidences de tourisme qui viennent en complément de l'offre existante ou constituent des offres alternatives basées sur de nouveaux concepts d'hébergement (auberges de jeunesse nouvelles générations par exemple à Deux Alpes). Ce sont ainsi 2 000 lits neufs qui ont été créés avec l'appui du Groupe. Cet effort spécifique a contribué à créer un climat de confiance global sur l'immobilier de stations d'excellence et plus de 15 000 nouveaux lits sont attendus dans les cinq prochaines années.

Par ailleurs, la commercialisation auprès des touristes des lits est activée via les 8 agences immobilières du Groupe, qui avec 10 000 lits confiés en gestion par leurs propriétaires, concentrent près de 15% des lits tièdes professionnels diffus des stations où il est présent. Ce dispositif est complété par le site de vente en ligne Alpes Ski Résa qui commercialise notamment tous les lits tièdes gérés par ses agences immobilières, ainsi que des offres hôtelières et résidences de tourisme professionnelles. Au final, le nombre de lits commercialisés progresse au cours de cet exercice d'environ 2.000 lits après plusieurs années de retraits successifs et une stabilisation l'année dernière. Enfin, améliorer l'attractivité des stations de la Compagnie des Alpes, levier de la

redynamisation de la croissance en volume, suppose de proposer des offres adaptées aux différentes typologies de clientèles visées par le Groupe : familiales, débutantes ou étrangères, en les accompagnants tout au long de leur séjour.

Dans cette logique d'accompagnement et d'enrichissement du parcours client, le digital est une opportunité majeure sur laquelle le Groupe ne manque pas de capitaliser : lancement de CRM dans sept stations, qui permet de croiser les données clients des différents acteurs de chaque station, d'améliorer la connaissance des clients et de mieux cibler les services et les informations dont il a besoin ; mise en place d'applications, pratiques et intuitives qui facilitent l'utilisation des installations (Yuge à Paradiski), constitution et animation de communautés d'ambassadeurs de la station... Ces actions créent un lien unique et privilégié avec nos clients et nous permettent de mieux les connaître et les servir.

Avec l'appui de l'ensemble des parties prenantes, le Groupe a également joué un rôle déterminant pour faire évoluer le calendrier scolaire et ce faisant redynamiser le ski de printemps qui est ainsi passé de 3 à 5 % du chiffre d'affaires de la saison.

Dans les **destinations de loisirs**, la Compagnie des Alpes enregistre pour la 3^e année consécutive de très bons résultats, qui valident l'inflexion stratégique donnée il y a trois ans et met en évidence le potentiel de croissance et de création de valeur des sites en portefeuille.

Cette dynamique provient d'un choix assumé pour développer des investissements d'attractivité – ils représentent désormais plus de 50 % des investissements – qui ont permis, au cours de cet exercice, de proposer des nouveautés dans tous les parcs du Groupe, dont trois nouveautés majeures. Ces nouvelles expériences ont trouvé leurs clients avec des notes de satisfaction visiteurs dans le top five 5 de chaque parc (première place pour les attractions majeures) et primées par la profession (Pulsar à Walibi Belgique, Lost Gravity à Walibi Hollande, Timber à Walibi Rhône, Discobélix au Parc Astérix et la Forge aux Etoiles au Futuroscope).

Les parcs ont par ailleurs poursuivi leurs efforts visant à gommer les « rongeurs d'expérience » (accueil, ambiance, propreté, animation...) permettant aux notes de satisfaction visiteurs de globalement progresser, alors même que la fréquentation

est en hausse, hors Musée Grévin, dans un contexte cependant peu porteur du fait de l'état d'urgence, de la configuration du calendrier de jours fériés, des mouvements sociaux et inondations en France. La dynamisation de la commercialisation tant en BtoC (activation des leviers digitaux, vente en ligne élargie à la restauration, pass premium, combos) qu'en BtoB s'est vue renforcée par un travail sur le revenu management (yield management, distribution, analytique), ainsi que par la fidélisation des visiteurs réunis au sein de communautés animées via les réseaux sociaux et une attention accrue portée aux influenceurs.

Pour les années à venir, trois leviers seront principalement utilisés pour soutenir la croissance de la Division Parcs Destinations de loisirs.

L'amélioration de la satisfaction client restera l'objectif central assigné aux équipes afin de fidéliser les visiteurs et de générer un bouche à oreilles favorable, dans un secteur où le bouche à oreilles constitue le premier levier d'acquisition client.

Par ailleurs, une politique d'investissements soutenus permettra d'augmenter les capacités d'accueil de nos sites et de soutenir la croissance de la fréquentation, tout en nourrissant l'urgence de visite.

Enfin, afin d'élargir la zone de chalandise des parcs d'envergure nationale du portefeuille, le groupe élargira les capacités d'hébergement jouxtant ses sites – Après le Walibi Holiday Park en Hollande et la rénovation de l'hôtel du Futuroscope finalisés au cours des exercices précédents, la Compagnie des Alpes lance un projet majeur au Parc Astérix, d'un montant de 55 M€ à horizon 2020, visant à faire passer la capacité hôtelière de 100 chambres actuellement à 450 chambres (2 hôtels supplémentaires) et à densifier l'offre sur le parc (7 nouvelles attractions, 2 rénovations majeures). Cette orientation permettra au Parc Astérix d'être accessible à des visiteurs au-delà de trois heures de route et d'en faire une destination de court séjour comme l'est aujourd'hui le Futuroscope.

Dernier axe majeur de la stratégie, le **développement international** de la Compagnie des Alpes se poursuit sur de nouvelles géographies. Dans ses deux métiers, les réussites concrètes du groupe sur des prestations de conseil et d'assistance à maîtrise d'œuvre (Rosa Khutor, Arkhyz, Elbrus en Russie, Veduchi en Tchétchénie, Kokhta et Mitarbi en Géorgie ou encore Sindibad au Maroc) ont permis au Groupe d'acquérir une notoriété et une crédibilité sur cette activité au cours de ces trois dernières années. La CDA est aujourd'hui en mesure d'aborder le marché mondial avec une offre originale, diversifiée

dans les loisirs et un statut de leader mondial dans le ski. Elle compte ainsi saisir l'opportunité du développement du marché des loisirs et du ski en Europe et sur de nouveaux territoires, notamment en Chine, en s'appuyant sur l'avantage concurrentiel déterminant que lui donnent ses deux métiers. Dans cette optique, la CDA a finalisé au cours du premier trimestre de l'exercice un contrat d'assistance à l'exploitation, en marge de la préparation des jeux olympiques d'hiver que Pékin accueillera en 2022, pour la station de Thaiwoo pour sa première année d'exploitation et un second contrat d'assistance à la conception d'un ski dôme à Shanghai. Le Groupe a ouvert une filiale en Chine au début de l'année 2016. L'implantation sur ces marchés dynamiques, gage de relais de croissance, répond également à l'objectif de captage de nouvelles clientèles sur les sites européens du groupe, en faisant en sorte que des clients issus de ces pays s'y rendent.

Par ailleurs, le Groupe est partie prenante du groupement constitué avec LVMH qui s'est vu, en septembre 2016, attribuer par la Mairie de Paris la concession pour l'exploitation du Jardin d'Acclimatation pour une durée de 25 ans. La Compagnie des Alpes est désormais actionnaire à 20 % de la société d'exploitation du Jardin d'acclimatation et lui apporte son expertise dans le cadre de contrats spécifiques pour l'accompagnement des travaux, la gestion quotidienne et la commercialisation du site.

En ligne avec sa stratégie de développement commercial à l'international, la Compagnie des Alpes a par ailleurs acquis une première expérience d'implantation de loisir indoor à l'international avec Grévin dont quatre sites sont actuellement opérationnels. Les performances des sites ouverts avant 2016 étant en deçà des objectifs attendus, il a décidé de réorganiser le pilotage de cette activité désormais assumée par la Division Parcs de loisirs et de se focaliser sur le développement de la marque et la politique commerciale avant que de développer de nouveaux sites. Quatrième de sa génération, le site Chaplin's World by Grévin a ouvert ses portes au public en avril 2016 à Vevey et affiche de très belles performances, qui témoignent de l'intérêt de s'appuyer sur une marque universelle comme Chaplin pour lancer une nouvelle offre.

2.2. PERSPECTIVES D’AVENIR

Dans les Domaines skiables, l'activité s'appréciant sur l'ensemble de la saison, les perspectives qu'offre le calendrier des vacances scolaires (positionnement des vacances européennes compris) sont globalement plus favorables au troisième trimestre et moins favorable au premier trimestre que la saison dernière du fait du positionnement un samedi

des jours de Noël et de la St-Sylvestre. Le Groupe entend poursuivre par ailleurs, pour cette année 2016, une politique d'investissement soutenue, à hauteur de 85 M€, en lien avec sa stratégie de Très grande satisfaction client.

Dans les destinations de loisirs : la saison « Halloween » a tenu ses promesses et l'activité est supérieure à celle de l'année dernière malgré une base de comparaison élevée (trois saisons consécutives de progression soutenue de l'activité) confortant le Groupe dans sa stratégie d'événementialisation et de dynamisation des ailes de saison.

Les deux attractions majeures qui seront ouvertes au cours de l'exercice 2016/2017 au Futuroscope et au Parc Astérix, ajoutées à l'effet année 2 des nouveautés ouvertes à Walibi Belgique, Hollande et Rhône-Alpes en 2016, conforteront l'attractivité de nos parcs. Compte tenu de la réalisation du projet hôtelier au Parc Astérix qui ouvrira progressivement ses portes au public entre 2017 et 2019, le niveau des investissements pour les Destinations de loisirs sera augmenté de 8 M€ par rapport à l'exercice écoulé. Le retour sur capitaux investis marquera de ce fait légèrement le pas cette année pour poursuivre sur sa trajectoire de croissance dans les années qui viennent.

Par ailleurs, les opérations de refinancement de l'obligation de 200 millions qui arrive à échéance en octobre 2017 ont été lancées. Elles devraient se traduire par une amélioration très significative des charges financières sur l'exercice 2017-2018, après un léger effet de surplomb du fait des coûts de portage sur cet exercice.

En conclusion, forte d'un modèle économique qui a fait ses preuves, la Compagnie des Alpes poursuit maintenant deux objectifs : conforter sa croissance en Europe et accélérer son développement à l'international, notamment en Asie.

Ces orientations ont pour ambition de faire de la Compagnie des Alpes un grand champion français des loisirs et un acteur majeur de la consolidation internationale. C'est la raison pour laquelle le Groupe souhaite s'appuyer sur des partenaires puissants, notamment dans les loisirs, l'hôtellerie et la commercialisation touristique.

Cette stratégie sera déployée en conformité avec les guidances communiquées qui sont au terme de cet exercice atteintes ou en passe de l'être, à savoir : atteindre un EBO métier pour la division Domaines skiables supérieur à 35 % à horizon 2018, un niveau attendu à 27 % (hors Futuroscope) pour la Division Parcs de loisirs en 2019 et enfin un ROCE opérationnel supérieur à 8 % en 2019.



3. ANALYSE DES PERFORMANCES CONSOLIDÉES ET DES SECTEURS

3.1. ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE

Le chiffre d'affaires du Groupe Compagnie des Alpes s'établit à 720,2 M€ pour l'exercice 2015/2016, en progression de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent. L'Excédent brut opérationnel est en hausse de 9 %, et atteint 184 M€ ; le taux de marge augmente pour atteindre 25,5 % contre 24,3 % l'exercice précédent.

Comme l'exercice précédent, l'analyse des résultats du Groupe a été réalisée à périmètre comparable, après exclusion de l'activité des 4 parcs cédés durant l'exercice précédent.

Le chiffre d'affaires qui s'établit à 720,2 M€ pour cet exercice, s'améliore de 4,4 % par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable, principalement porté par la progression des ventes dans les métiers historiques du Groupe, Domaines skiables et Destinations de loisirs, ainsi que dans le développement international, avec l'ouverture du Musée Chaplin's World By Grévin.

L'Excédent brut d'exploitation, à périmètre comparable, croît de 6,7 % pour atteindre 184 M€. Il témoigne de la solidité du Groupe et de sa résilience dans un contexte exogène peu porteur : en effet les résultats des deux

principaux secteurs d'activité s'améliorent malgré un début de saison difficile pour les deux métiers (manque de neige en début de saison dans les Domaines skiables et pluviométrie record en mai et juin conjuguée à une réduction du nombre de ponts au mois de mai pour les Destinations de loisirs). La stratégie de Très Grande Satisfaction conjuguée à des investissements d'attractivité réalisés en 2016 permet une croissance de l'activité et de la rentabilité.

Le Résultat Net Part du Groupe s'établit au 30 septembre 2016 à 33,4 M€, contre 30 M€ l'exercice précédent.

3.1.1. Activité et résultats de la période

Résultat consolidé au 30/09/2016 (en millions d'euros)	Exercice 2015/2016 réel (1)	Exercice 2014/2015 à périmètre comparable (*) (2)	% Variation (1) / (2)	Exercice 2014/2015 réel (3)	% Variation (1) / (3)
Chiffre d'affaires	720,2	689,9	4,4 %	695,9	3,5 %
Excédent Brut Opérationnel	184,0	172,5	6,7 %	168,8	9,0 %
EBO/CA	25,55 %	25,00 %		24,26 %	
Résultat Opérationnel	73,1	64,4	13,5 %	66,9	9,2 %
Coût de l'endettement net et divers	-19,3	-17,9	8,1 %	-18,1	6,8 %
Charge d'impôt	-18,2	-18,0	1,0 %	-18,0	1,2 %
Mises en équivalence	4,8	4,1	15,3 %	4,1	15,3 %
Résultat Net des activités poursuivies	40,3	32,6	23,6 %	35,0	15,4 %
Résultat Net des activités abandonnées	0,0	0,0		0,0	N/A
Résultat Net	40,3	32,6	23,6 %	35,0	15,4 %
Minoritaires	-6,9	-4,9		-4,9	
Résultat Net Part du Groupe	33,4	27,7	20,7 %	30,0	11,3 %

(*) Les données 2014/2015 à périmètre comparable excluent l'activité des 4 parcs cédés en 2015.

3.1.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2015/2016 s'établit à 720,2 M€. Il est en progression de 4,4 % par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable.

(en millions d'euros)	Exercice 2015/2016 réel (1)	Exercice 2014/2015 à périmètre comparable (2)	% Variation (1) / (2)	Exercice 2014/2015 réel (3)	% Variation (1) / (3)
Domaines skiables	409,6	394,1	3,9 %	394,1	3,9 %
Destinations de loisirs	301,4	289,3	4,2 %	295,3	2,1 %
Développement international	9,1	6,3	44,9 %	6,3	44,9 %
Holdings et supports	0,0	0,2	N/A	0,2	N/A
Chiffre d'affaires	720,2	689,9	4,4 %	695,9	3,5 %

Domaines skiables

Le chiffre d'affaires des Domaines skiables s'établit à 409,6 M€, en progression de +3,9 % par rapport à l'exercice précédent.

Après un début de saison difficile en raison d'un enneigement très faible, l'activité a été très soutenue au cœur de la saison avec des mois de janvier et de mars et des vacances de février très dynamiques. L'activité au 3^e trimestre a bénéficié de l'avancement du calendrier des vacances scolaires de printemps et de celui des vacances scolaires belges et britanniques.

Cet exercice est surtout marqué par une progression du nombre de journées-skieurs de +1,2 % dans un contexte de recul au niveau national.

Or le retour à une croissance en volume est un enjeu majeur pour la montagne française et un enjeu long terme au cœur de la stratégie de la Compagnie des Alpes structuré autour de trois axes :

- Une politique d'investissements soutenue ;
- La participation active à une stratégie complète d'amélioration de l'hébergement et de réduction des lits froids, avec notamment la Foncière Rénovation Montagne et une participation minoritaire dans des programmes de constructions neuves ;
- Une profonde évolution de la distribution et des outils commerciaux avec la mise en place d'un réseau d'agences immobilières, le développement de l'activité du tour-opérateur Alpes Ski Resa et la digitalisation de nos domaines.

(en millions d'euros)	Exercice 2015/2016 réel (1)	Exercice 2014/2015 à périmètre comparable (2)	% Variation (1) / (2)	Exercice 2014/2015 réel (3)	% Variation (1) / (3)
Domaines skiables	146,8	137,5	6,7 %	137,5	6,7 %
Destinations de loisirs	68,2	63,8	6,9 %	60,4	12,8 %
Développement international	-8,7	-4,4	N/A	-4,4	N/A
Holdings et supports	-22,3	-24,3	-8,6 %	-24,7	-9,8 %
Excédent brut opérationnel	184,0	172,5	6,7 %	168,8	9,0 %

Domaines skiables

L'EBO des Domaines skiables progresse de 6,7 % pour s'établir à 146,8 M€, ce malgré un début de saison difficile. Le taux de marge progresse quasiment de 1 point pour atteindre 35,8 % contre 34,9 % l'exercice précédent.

L'EBO progresse davantage que le chiffre d'affaires en raison d'une hausse des charges de personnel contenue à +2,9 %, de la réduction des charges d'énergie de 1,1 M€ et

Les ventes foncières, en repli par rapport à l'exercice précédent (1,6 M€ contre 2,2 M€ en 2015) restent marginales à l'échelle de l'ensemble des activités des Domaines skiables (< 1 %).

Destinations de loisirs

Le chiffre d'affaires des Destinations de loisirs s'établit à 301,4 M€, en progression de +4,2 % par rapport à l'exercice précédent, à périmètre comparable, après deux années de forte croissance (respectivement +10,1 % en 2014/2015 et +6,3 % en 2013/2014).

Après un bon premier semestre, porté par une saison Halloween très dynamique et une bonne activité pour le Futuroscope, le 3^e trimestre a été pénalisé par des effets calendaires négatifs et un environnement extérieur très difficile. L'activité durant le 4^e trimestre a retrouvé son dynamisme du début de l'exercice, sous l'effet des nouvelles attractions structurantes ou familiales dans la grande majorité des sites et d'une météo plus clémente.

Le redressement de l'activité Destinations de loisirs, observé depuis 3 ans, est le résultat de l'inflexion stratégique initiée en 2013, et qui avait comme finalité le recentrage de l'activité sur les sites susceptibles de générer et rentabiliser la Très Grande Satisfaction (TGS).

En données comparables, la fréquentation reste quasiment stable, au-dessus de 8 millions de visiteurs.

Développement international

Le chiffre d'affaires du Développement international s'élève à 9,1 M€, en progression de 44,9 % sur l'ensemble de l'exercice. Cette hausse s'explique par les ouvertures en juillet 2015, de Grévin Séoul et en avril dernier, de Chaplin's World By Grevin.

Par ailleurs l'exercice 2015/2016 a été fructueux pour l'activité de conseil avec :

- La création en août dernier d'une filiale en Chine ;
- Un contrat d'assistance pour la première année d'exploitation de la station de ski de Thaiwoo, en Chine ;
- L'attribution, par la Mairie de Paris, de la concession pour l'exploitation du Jardin d'Acclimatation au groupement constitué à 20 % par la Compagnie des Alpes et 80 % par le groupe LVMH, pour une durée de 25 ans.

Pour le développement international, l'activité des Grévin internationaux continue de progresser et représente aujourd'hui un peu plus de 1 % de l'activité du Groupe.

3.1.3. Excédent Brut Opérationnel

L'Excédent Brut Opérationnel (EBO) s'élève à 184 M€ et progresse de 6,7 % par rapport à l'exercice 2014/2015 à périmètre comparable.

Il se décompose comme suit par secteur d'activité :

l'exercice précédent (+6,9 %, après une progression de 17,8 % en 2014/2015). Le taux de marge progresse de 0,6 point et ressort à 22,6 % en 2015/2016.

L'EBO est porté par la croissance du chiffre d'affaires et par une bonne maîtrise des charges fixes, malgré des frais de sécurité supplémentaires sur 2016, encourus dans l'objectif d'assurer la sécurité des visiteurs.



1 - PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

Développement international

La montée en puissance du développement des Musées Grévin à l'international s'est poursuivie avec l'ouverture en avril 2016 de Chaplin's World By Grevin. Elle ne permet pas encore d'atteindre le point mort, compte tenu d'un démarrage plus lent que prévu et de frais de publicité conséquents ; ainsi l'EBO des Grévin à l'international est négatif de -7,9 M€.

Les activités de conseil dégagent, quant à elles, un EBO de -0,8 M€.

Holdings et supports

La centralisation d'un certain nombre de fonctions transverses (communication, gestion des ressources humaines, informatique, billetterie, logiciel de gestion unifié, politique marketing, ...) représente l'essentiel des coûts de ce segment.

Ceux-ci sont en nette diminution en raison des départs de personnel non remplacés et des réorganisations intervenues au siège. Aussi l'EBO s'améliore de 2 M€ pour atteindre – 22,3 M€.

3.1.4. Investissements industriels

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

Les investissements industriels (nets de cession) représentent 153,6 M€ contre 135 M€ pour l'exercice précédent et 134 M€ à périmètre comparable. Ils représentent 21,3% du chiffre d'affaires du Groupe. Analysés par métier, les investissements se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	30/09/2016		30/09/2015		% Variation
	Montant	% CA	Montant	% CA	
Domaines skiables	84,1	11,7%	72,5	10,4%	15,9%
Destinations de loisirs	59,0	8,2%	47,4	6,8%	24,5%
Développement international	7,4	1,0%	13,3	1,9%	-44,1%
Holdings et supports	3,1	0,4%	1,7	0,2%	N/A
Total investissements industriels	153,6	21,3%	135,0	19,4%	13,8%

Dans les Domaines skiables, les investissements représentent 84,1 M€ contre 72,5 M€ l'exercice précédent (soit respectivement 20,5% et 18,4% du chiffre d'affaires). Ils se composent essentiellement de remontées mécaniques, d'appareils d'enneigement, d'engins de damage et de travaux de pistes (voir notes 6.2 et 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés).

En étroite collaboration avec les concédants, le Groupe concentre ses efforts sur des investissements permettant de générer de la recette additionnelle, de renforcer l'attractivité des domaines exploités et d'améliorer la qualité du produit offert aux clients, ou d'optimiser les coûts d'exploitation.

En lien avec la Foncière Rénovation Montagne, le Groupe investit dans le foncier au travers du rachat, de la remise en état et de la revente d'appartements. Il intervient également en tant que minoritaire dans des programmes de constructions neuves.

Dans les Destinations de loisirs, le niveau d'investissement s'établit à 59 M€ contre 46,6 M€ l'exercice précédent à périmètre comparable, soit 19,6% du chiffre d'affaires du segment (contre 16,1% précédemment).

Ces investissements concernent :

- Diverses attractions mises en service en 2016, telles que Discobelix au Parc Astérix,

Pulsar à Walibi Belgium, Lost Gravity à Walibi Hollande, Timber à Walibi Rhône-Alpes et le spectacle la Forge des étoiles au Futuroscope ;
■ La préparation des attractions prévues pour la prochaine saison.

Concernant le Développement international, les investissements de l'exercice correspondent, pour l'essentiel, à la mise en place du Musée Chaplin's World By Grevin, ouvert mi-avril 2016. En 2015, ils prenaient en compte les investissements relatifs au Musée Grévin de Séoul.

Dans le segment Holdings et supports, les investissements représentent principalement des actifs incorporels (logiciels informatiques), ainsi que les investissements engagés dans le cadre de l'emménagement dans les nouveaux locaux situés Boulevard Haussmann.

3.1.5. Résultat Net

Le Résultat Opérationnel progresse sensiblement (+9,2%) pour atteindre 73,1 M€ grâce, essentiellement, à la croissance de l'activité et à l'amélioration des marges d'exploitation dans les principaux secteurs d'activité du Groupe.

Il n'inclut aucune plus-value de cession (réalisation l'exercice précédent d'une plus-value de cession de 8,8 M€ dans le

cadre du désengagement du Groupe dans 4 Parcs de loisirs). En revanche le Groupe a constaté un produit de 750 K€ concernant l'encaissement d'une garantie de passif.

Les charges liées aux amortissements des immobilisations progressent de 3,7 M€ (+3,4%), résultat de la politique d'investissement ambitieuse ces trois derniers exercices.

Le coût de l'endettement net s'améliore, pour revenir à un montant de 16 M€, en raison de la réduction des tirages et des coûts de couverture et de la baisse des taux. En revanche, les autres produits et charges financiers s'établissent à –3,3 M€ contre –1,6 M€ l'exercice précédent, en raison de dépréciations constatées sur les titres de sociétés non consolidées, notamment dans les participations foncières et immobilières du Groupe. Le taux d'intérêt moyen de la dette passe de 4,29% en 2015 à 4,16% en 2016.

La charge d'impôt est en légère évolution, en lien avec la progression des résultats du Groupe. Elle intègre en 2015/2016 un produit d'impôt différé de 2,9 M€ lié à l'activation de pertes reportables du Parc du Futuroscope résultant de la croissance de son activité et de la progression de ses résultats. Le taux facial d'imposition reste élevé, dans un contexte de durcissement général de la fiscalité française ces dernières

années et de pertes fiscales dans les filiales Grévin à l'étranger en démarrage, dont la récupération n'est pas assurée à ce jour.

La quote-part dans le résultat des sociétés associées s'apprécie de 0,7 M€ par rapport à 2015 (+15,3%). L'évolution de ces résultats reflète la tendance générale du marché et

celle constatée sur le périmètre des stations de la CDA, elle intègre également une quote-part du résultat de Megève, rachetée par la Compagnie du Mont-Blanc en décembre 2015.

Le Résultat Net Part du Groupe de l'exercice 2015/2016 représente 33,4 M€ contre 30 M€ l'exercice précédent.

3.2. TRÉSORERIE, FINANCEMENTS ET CAPITAUX

3.2.1. Trésorerie et flux financiers

(en millions d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Capacité d'autofinancement après coût endettement et impôts	154,6	139,2
Investissements industriels (nets de cessions)	-152,5	-133,1
Variation créances et dettes s/immobilisations	-1,1	-1,8
Autofinancement disponible	1,0	4,2
Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	-12,6	48,0
Variation des dettes financières	5,3	-79,7
Dividendes (y compris minoritaires des filiales)	-13,8	-11,6
Variation du fonds de roulement et divers	16,7	5,5
Variation de la trésorerie	-3,5	-33,6

La capacité d'autofinancement s'établit à 154,6 M€ (soit 21,5% du chiffre d'affaires), en progression de 11% par rapport au 30 septembre 2015, traduisant l'amélioration des performances des activités du Groupe.

La réduction de l'autofinancement disponible (ou « free-cash-flow ») de 3,2 M€ traduit donc l'effort considérable réalisé en matière d'investissements sur l'exercice 2015/2016 (+18,6 M€, soit une progression de 14%).

La progression des immobilisations financières résulte, pour l'essentiel, du financement des opérations d'amélioration de l'hébergement et de participations minoritaires dans des programmes de constructions neuves en montagne, ainsi que de la prise de participation dans la société du Jardin d'Acclimatation.

La Compagnie des Alpes a versé des dividendes pour un montant de 9,7 M€. Les filiales ont, pour leur part, versé près de 4,1 M€ à leurs actionnaires minoritaires.

L'amélioration du besoin en fonds de roulement de 16,7 M€ provient essentiellement de l'augmentation des dettes d'exploitation pour 14,7 M€ ; notamment certaines discussions concernant les partages de recettes n'ont abouti qu'après la clôture.

3.2.2. Structure de l'endettement

Les dettes financières du Groupe (405,1 M€) sont composées à 79% d'emprunts à taux fixe et de 21% d'emprunts à taux variable (note 6.11 de l'annexe aux comptes consolidés).

3.2.3. Exposition au covenant bancaire

Le covenant auquel le Groupe doit se conformer est le covenant suivant : Dette nette/EBO.

Compte tenu de l'amélioration des performances du Groupe dans son ensemble, il s'améliore sensiblement et s'élève à 2,01 contre 2,14 sur l'exercice précédent.

Pour information, le ratio dette nette/capitaux propres est stable à 0,46.

3.3. EVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Les opérations de refinancement de l'emprunt obligataire de 200 M€ arrivant à échéance en octobre 2017 ont démarré au cours du dernier trimestre 2016.

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

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

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

Dans ce cadre, CDA SA prend en charge, pour l’ensemble du Groupe, la réalisation des comptes consolidés, la communication financière et institutionnelle de l’ensemble des activités dans le cadre de sa cotation, notamment. Par ailleurs, elle dirige les missions achats du Groupe (assistance à la gestion des fournisseurs d’énergie, politique voyages, achats groupés d’équipements...), ainsi que sa politique d’assurance et de

financement. CDA SA centralise également certaines équipes de ventes sur le périmètre des Destinations de loisirs, ainsi que l’équipe «développement produit et qualité». Enfin, elle assure, à travers son organisation matricielle, l’animation des fonctions essentielles au pilotage du Groupe (juridiques, financières, informatiques, techniques, gestion de ressources humaines, marketing stratégique et opérationnel).

L’effectif moyen du personnel salarié permanent a diminué ainsi sur CDA SA, de 125 à 109 personnes en Equivalent Temps Plein (ETP) sans incidence sur le total des effectifs du Groupe.

4.2. ACTIVITÉ ET RÉSULTATS

La Compagnie des Alpes a poursuivi en 2015/2016 sa politique de refacturations internes mise en place l’exercice précédent.

La politique de maîtrise des coûts d’exploitation démarrée il y a 3 ans s’est

poursuivie et accentuée sur cet exercice avec des départs de personnel non remplacé et des réorganisations. Cela a permis de réduire sur cet exercice les charges d’exploitation encourues, notamment les frais de personnel.

Les dotations aux provisions incluaient en 2015, une provision constituée au titre du déménagement pour un montant de 1,4 M€ (couvrant les coûts de personnel, les doubles loyers et les coûts de dépréciation accélérés des immobilisations attendus dans le cadre des projets de déménagements) ainsi qu’une provision pour litige de 1 M€. En 2016 les dotations incluent des provisions pour charges pour un montant de 3 M€.

Ces éléments font apparaître un résultat d’exploitation négatif de -8,4 M€ (contre -10,2 M€ l’exercice précédent).

Le résultat financier ressort à +14,7 M€ contre 31,8 M€ l’exercice précédent.

Le résultat net s’élève à 13,4 M€ contre 12,7 M€ l’exercice précédent.

4.3. CHIFFRES CLÉS DE LA SOCIÉTÉ

Les chiffres clés de la Société sont les suivants :

(en millions d’euros)	30/09/2012	30/09/2013	30/09/2014	30/09/2015	30/09/2016
Immobilisations financières nettes	827,0	832,1	852,7	840,3	849,1
Fonds propres	563,0	540,8	543,3	547,6	551,3
Endettement net ⁽¹⁾	257,3	280,5	299,0	286,5	286,5
Résultat net	9,6	-5,3	2,7	12,7	13,4
Dividende net	16,9	0	8,5	9,7	N/A

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

4.4. POLITIQUE DE DIVIDENDES

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

Les dividendes mis en distribution par la Compagnie des Alpes au titre des trois derniers exercices (dividendes éligibles à l’abattement pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France) ont été les suivants :

- Exercice 2012/2013 : Néant,
- Exercice 2013/2014 : Dividende par action de 0,35 €, versé en numéraire le 19/03/2015,
- Exercice 2014/2015 : Dividende par action de 0,40 €, versé en numéraire le 17/03/2016.

Au titre de l’exercice 2015/2016, le Conseil d’administration propose à l’Assemblée générale de verser aux actionnaires un dividende de 0,40 € par action.

4.5. INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des dispositions de l’article L.441-6-1 alinéa 1 et D.441-4 du Code de commerce, nous vous communiquons les informations relatives au délai de règlement des dettes à l’égard des fournisseurs. Au 30 septembre 2015 et au 30 septembre 2014, le solde des dettes fournisseurs (relatives aux factures reçues) se décompose par échéances comme indiqué dans le tableau ci-après :

Solde des dettes fournisseurs Montants TTC en milliers d’euros	Total à la date de clôture	Sous-total par dates d’échéances contractuelles			
		< 30 jours	de 30 à 60 jours	> 60 jours	Non déterminé
Fournisseurs au 30/09/2016	71(*)	-15	-10	96	–
Fournisseurs au 30/09/2015	524	613	-6	-83	–

(*) pour l’essentiel solde composé de factures en litige.

Le délai convenu entre les parties, pour régler les sommes dues (en l’absence de litige), ne dépasse pas quarante-cinq jours fin de mois ou soixante jours à compter de la date d’émission de la facture.

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

L’information prévue par l’article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de rémunération des mandataires sociaux est présentée au Chapitre II.3.

4.7. FILIALES ET PARTICIPATIONS

4.7.1. Prises de participations

Au cours de l’exercice écoulé, notre Société a pris une participation de 20 % dans la société du Jardin d’Acclimatation.

4.7.2. Cessions de participations

Au cours de l’exercice écoulé, notre Société n’a cédé aucune participation.

4.8. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE

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

4.9. AUTRES INFORMATIONS

Le montant des charges non déductibles visées à l’article 39.4 du C.G.I. s’est élevé à 91367 € durant cet exercice.

4.10. FAITS MARQUANTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Les opérations de refinancement de l’emprunt obligataire de 200 M€ arrivant à échéance en octobre 2017 ont démarré au cours du dernier trimestre 2016.

5. FACTEURS DE RISQUES

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

Les risques du Groupe sont répartis dans la présente section en trois catégories : les risques financiers (liquidité, taux d’intérêt, change...), les risques juridiques et les risques opérationnels. Selon les risques, sont aussi précisées les principales mesures de prévention et les éventuelles situations particulières à prendre en considération.

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

Le Groupe n’a pas identifié de baisse significative de la fréquentation de ses sites à la suite des attentats de 2015 et 2016 (à l’exception de Musée Grévin Paris qui a déjà publié des informations à ce sujet) et ne considère pas que le risque lié aux menaces terroristes soit un risque spécifique.

Le Groupe n’est d’ailleurs pas en mesure d’évaluer l’impact de ce risque sur sa situation financière ou ses résultats, notamment du fait de la dispersion géographique de ses activités. La sécurité du public et du personnel reste néanmoins, d’une manière générale, une préoccupation majeure pour le Groupe. Des mesures visant à protéger le public et le personnel ont été mise en place et sont revues d’une manière régulière par les équipes.

5.1. RISQUES FINANCIERS

Les sociétés du Groupe sont principalement exposées aux risques de liquidité et de taux d’intérêts. Le risque de change est en revanche limité.

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

5.1.1. Risque de liquidité

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

1 - PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES ACTIVITÉS

À cet effet, le Groupe a sécurisé un volant significatif de liquidité confirmé à long terme grâce à :

- un emprunt obligataire de 200 millions d’euros à échéance le 18 octobre 2017 au taux de 4,875 %,
- un emprunt obligataire de 100 millions d’euros à échéance le 7 mai 2024 au taux de 3,504 %,
- un crédit renouvelable d’un montant maximum de 260 millions d’euros à

échéance le 6 mai 2020 et de 230 millions d’euros à échéance le 6 mai 2021. La seconde prorogation ayant été sollicitée et accordée par les prêteurs en mars 2016.

Au 30 septembre 2016, le Groupe supporte un endettement financier net de 370,3 M€.

La dette financière brute du Groupe, dont le détail figure dans la note 6.11 de l’Annexe aux comptes consolidés s’élève à 405,1 M€ répartis comme suit par échéance :

En millions d’euros	Total	moins d’1 an	De 1 à 5 ans	+ de 5 ans
Passifs financiers	405,1	66,5	238,4	100,3
Actifs financiers	34,8	29,6	5,3	
Position nette	370,3	36,9	233,1	100,3

À cette même date, le Groupe dispose de :

- 230 M€ de financements à moyen terme non utilisés correspondant à l’encours non tiré de 230 M€, à échéance mai 2021, mobilisable à tout instant sur la ligne de crédit renouvelable,

De plus, CDA Financement bénéficie de 97,9 M€ de ressources strictement court terme, sous forme de découverts non utilisés, renouvelables annuellement et qui ne sont pas soumises à des covenants.

Post clôture, au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de :
■ 225 M€ de financements moyen terme non tirés,
■ 73,1 M€ de lignes de découverts non utilisées.

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

Par ailleurs, il est à noter que certains crédits sont liés au covenant bancaire détaillé dans la note 6.11 de l’Annexe aux comptes consolidés.

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

5.1.2. Risque de taux d’intérêt

L’utilisation des instruments financiers par le Groupe Compagnie des Alpes a pour

objectif la gestion du risque de taux d’intérêt dans le cadre de son activité. Il n’est pas dans sa vocation de gérer les risques de marché de façon spéculative. Les seuls objectifs poursuivis sont de se prémunir contre les variations de marché.

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

L’exposition au risque de taux de la dette existante et son évolution sont présentées dans la note 6.11 de l’Annexe aux Comptes Consolidés.

5.1.3. Risque de change

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

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

5.1.4. Risque de contrepartie

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

Pour les instruments dérivés et les transactions se dénouant en trésorerie, les contreparties sont limitées à des institutions financières de grande qualité. L’exposition du Groupe au risque de contrepartie est par conséquent faible.

5.2. RISQUES JURIDIQUES

5.2.1. Les risques liés à la réglementation

Les règlementations applicables aux activités du Groupe diffèrent selon les activités et selon les pays dans lesquels le Groupe CDA est implanté. L’exploitation des Domaines skiables s’exerce en France dans le cadre de la Loi Montagne du 9 janvier 1985 relative à « l’organisation des services de remontées mécaniques et des pistes » intégrée dans le Code du tourisme et amendée depuis.

Les caractéristiques des contrats de concession, dont bénéficient les sociétés du Groupe en application de cette réglementation, sont détaillées en Annexe aux comptes consolidés (Chapitre IV – note 1.14. de l’Annexe aux comptes consolidés).

La résiliation anticipée des contrats de concession ne peut intervenir que par décision du juge pour faute du concessionnaire d’une particulière gravité, pour motif d’intérêt général ou en raison d’un événement de force majeure rendant impossible la poursuite du contrat.

Dans le cas d’une résiliation anticipée, le concessionnaire a droit à être indemnisé au titre des investissements non amortis, au minimum à leur valeur nette comptable.

Il a droit également, dès lors que le préjudice est établi, à une indemnisation de son manque à gagner en cas de résiliation pour motif d’intérêt général.

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

5.2.2. Les contentieux

Au 30 septembre 2016, le Groupe CDA n’est confronté à aucun contentieux significatif.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe CDA est sujet à divers litiges ou contentieux dont la Société estime qu’ils n’entraîneront aucun coût significatif ou n’auront aucune incidence notable sur la situation financière, l’activité, le résultat ou le patrimoine du Groupe.

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

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

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

5.3. RISQUES OPÉRATIONNELS

5.3.1. La baisse de fréquentation liée aux mauvaises conditions météorologiques

Le manque durable de neige constitue l’aléa le plus connu des exploitants de domaines skiables.

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

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

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

5.3.2. La situation du marché immobilier

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

Le Groupe favorisera chaque fois que cela sera possible la réalisation d’opérations foncières permettant de susciter des projets de développement favorables aux perspectives des Domaines skiables dont il assure l’exploitation.

Des transactions sur le marché immobilier sont réalisées uniquement si elles sont en lien direct avec l’exploitation des sites sur lesquels le Groupe exerce ses activités principales.

Dès lors, la CDA est exposée à d’éventuels retournements du marché immobilier. Toutefois, l’essentiel des droits fonciers dont elle disposait ayant été réalisé, son exposition demeure, à date, limitée.

5.3.3. Les risques d’accident corporel

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

- lors de l’utilisation, de l’exploitation ou de la maintenance d’appareils de remontées mécaniques ou de manèges et installations pour parcs d’attractions ;
- liés à la conformité des produits mis à la disposition de la clientèle (ventes en boutiques, produits à caractère publicitaire ou promotionnel) ;
- de type sanitaire, liés notamment aux activités de restauration ou à l’entretien des cheptels.

La sécurité du public et du personnel est une préoccupation majeure pour l’ensemble des dirigeants et collaborateurs du Groupe.

Le Groupe veille à ce que :

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

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

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

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

5.3.4. Les risques d’indisponibilité des installations

Les sites du Groupe sont exposés aux risques tels qu’incendie, bris de machine, ou événements naturels. Des mesures de prévention et de protection, de type à la fois technique et managérial sont mises en place. Les experts prévention des assureurs et du courtier procèdent à des visites régulières des sites du Groupe, pour suivre les actions réalisées en matière de prévention.

Le Groupe considère que les investissements, nécessaires au maintien des installations en bon état de fonctionnement et à la sécurité, constituent des priorités.

À ce titre, CDA a mis en œuvre un dispositif d’évaluation et de prévention qui permet d’orienter le renforcement de sa politique en la matière.

5.3.5. La dépendance à certains fournisseurs clés

Certaines ressources nécessaires aux activités du Groupe ne sont disponibles qu’auprès d’un nombre d’acteurs limité. Ce sont par exemple les appareils de remontées mécaniques, et les systèmes de billetterie des Domaines skiables. Aucun risque de défaillance de ces fournisseurs n’est actuellement identifié.

Cependant, le Groupe a engagé des actions visant à prévenir ce risque en réduisant sa dépendance technique et en diversifiant ses sources d’approvisionnement.

5.3.6 Risques liés aux systèmes informatiques

Le Groupe est dépendant de ses systèmes informatiques essentiellement dans les domaines financiers, administratifs et de billetterie. C’est pourquoi le Groupe a mis en place une politique de gestion des risques



SI animée par la Direction des Risques, assurances et gestion de crise, avec l’appui de la Direction des Systèmes d’Information et de son responsable de la sécurité des SI.

Sont traités les points clés suivants :

- La protection de la messagerie du Groupe face aux attaques extérieures comme les spams malveillants
- Le renforcement des sites vitrines du Groupe sur internet pour contrer les cyberattaques
- La sauvegarde et la restauration de l’intégralité des environnements applicatifs pour une reprise d’activité plus efficace
- La sensibilisation des employés du Groupe à une utilisation maîtrisée et sécurisée de notre SI.

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

5.4. ASSURANCES – COUVERTURE DE RISQUES

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

5.4.1. Assurance de responsabilité civile

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

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

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

2 GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE

Le présent chapitre comprend l’ensemble des éléments du rapport du Président du Conseil d’administration, établi conformément aux dispositions de l’article L.225-37 du Code de commerce. La Compagnie des Alpes s’attache à analyser et mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernement d’entreprise, en particulier celles inscrites dans le Code de gouvernement d’entreprise AFEF-MEDEF auquel elle se réfère.

1.	COMPOSITION DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	64
1.1.	LE CONSEIL D’ADMINISTRATION ET LES COMITÉS	64
1.2.	LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES AUTRES STRUCTURES DE DIRECTION	75
1.3.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AFFÉRENTES AUX ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	78
2.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	78
2.1.	MODALITÉS D’EXERCICE ET LIMITATIONS DE POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	78
2.2.	CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D’ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D’ADMINISTRATION	79
2.3.	ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS AU COURS DE L’EXERCICE 2015/2016	79
2.4.	ÉVALUATION DU CONSEIL ET DES COMITÉS	80
3.	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	81
3.1.	DIRECTION GÉNÉRALE	81
3.2.	CONSEIL D’ADMINISTRATION	87
4.	INTÉRÊTS DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA COMPAGNIE DES ALPES	88
4.1.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS	88
4.2.	ACTIONS DE PERFORMANCE	88
4.3.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS CONSENTIES DURANT L’EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR CES DERNIERS	89
4.4.	OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L’EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016	89
4.5.	ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES AU COURS DE L’EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016	89
4.6.	CONTRATS D’INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION	89
5.	CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE	90
6.	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	92
6.1.	LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	92
6.2.	PROCESSUS RELATIF À L’ÉLABORATION DE L’INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	93
6.3.	LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	94
6.4.	LA SURVEILLANCE	95
6.5.	ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES EN 2015/2016	95
7.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	96

1. COMPOSITION DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

1.1. LE CONSEIL D’ADMINISTRATION ET LES COMITÉS

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

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

La Charte, en vigueur depuis la privatisation de la Société en 2004 et amendée depuis à plusieurs reprises à l’effet d’intégrer d’année en année de nouveaux dispositifs de gouvernance, est disponible dans son intégralité sur le site internet de la CDA à l’adresse suivante : www.compagniedesalpes.com, dans la rubrique « Gouvernance ». Elle porte règlement intérieur du Conseil d’administration.

La Charte vise à promouvoir, en présence d’un Actionnaire de référence (la Caisse des Dépôts), une représentativité démocratique et collective de l’ensemble des actionnaires et la prise en compte de l’intérêt social assurée notamment au moyen de la présence d’Administrateurs Indépendants.

Principes de composition du Conseil d’administration :

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

À titre de principe directeur, le Conseil s’attache à rechercher le bon équilibre de sa composition, comme de celle des

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

en raison de leur compétence et de la contribution qu’ils peuvent apporter aux travaux du Conseil d’administration.

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



Le tableau ci-dessous illustre la règle définie ci-dessous :

Actionnaire	Catégorie	Nombre	Membres
Caisse des Dépôts (CDC)	Actionnaire de référence	4	<ul style="list-style-type: none">• Dominique Marcel, Président-Directeur général• Antoine Gosset-Grainville• Francis Szpiner• CDC, représenté par Antoine Colas
Sofival	A	1	<ul style="list-style-type: none">• Bernard Blas, Vice-Président
Crédit Agricole des Savoie (CADS)	A	1	<ul style="list-style-type: none">• CADS, représenté par Jean-Yves Barnabon
Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes (BPAURA)	B	1	<ul style="list-style-type: none">• BPAURA, représenté par Daniel Karyotis
Administrateurs Indépendants		5	<ul style="list-style-type: none">• Caisse d’Épargne Rhône-Alpes (CERA), représenté par Marion Rouso• Gilles Chabert• Giorgio Frasca• Rachel Picard• Noëlle Lenoir

La composition du Conseil d’administration n’a pas évolué au cours de l’exercice. Le tableau ci-après fait apparaître les mandats qui ont été renouvelés par l’Assemblée Générale Mixte du 10 mars 2016.

	Nom/Dénomination sociale	Date de fin de mandat
Administrateurs dont le mandat a été renouvelé au cours de l’exercice	Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes	AGOA* 2018
	Crédit Agricole des Savoie	AGOA 2018
	Caisse des dépôts et Consignations	AGOA 2018

* Assemblée Générale Ordinaire Annuelle.

Principes de composition des Comités :

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

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

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

Indépendance des Administrateurs :

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

➤ A. Compétence : un Administrateur indépendant doit avoir l’expérience et les compétences de nature à lui permettre d’exercer ses fonctions de manière pleine et entière, au sein du Conseil d’administration et des Comités dans lesquels il est susceptible de siéger.

Les Administrateurs Indépendants doivent en particulier être « actifs, présents et impliqués », aux termes du Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées publié par l’AFEP et le MEDEF, à laquelle la Société se réfère (ci-après le « Code AFEP-MEDEF ») (voir la section 5 « Conformité au régime de gouvernement d’entreprise » du présent Chapitre).

➤ B. Indépendance : un Administrateur indépendant doit présenter un certain

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

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

(a) Ne pas être salarié ou mandataire social (autrement qu’à raison du mandat d’Administrateur) de la Compagnie des Alpes, ne pas être salarié de l’une de ses Filiales, ne pas être salarié et/ou Administrateur d’un des actionnaires de la Compagnie des Alpes détenant plus

de cinq pour cent (5 %) du capital de cette dernière, et ne pas l’avoir été au cours des cinq années précédentes,

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

(c) Ne pas être mandataire social d’une société dans laquelle la Compagnie des Alpes détient directement ou indirectement un mandat d’Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Compagnie des Alpes (actuel ou l’ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d’Administrateur,

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

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

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

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

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

Revue de l’indépendance des Administrateurs :

Le Conseil a revu la qualification de chacun des Administrateurs au regard des critères d’indépendance. À l’issue de cette revue, il a constaté qu’excepté pour Gilles Chabert (voir ci-dessous), les Administrateurs indépendants sont toujours éligibles au statut d’Administrateurs indépendants.

Gilles Chabert, qui détient son mandat d’Administrateur depuis plus de quatorze ans, ne sera plus considéré comme

Administrateur indépendant à l’échéance de son mandat actuel, soit à l’issue de l’Assemblée générale devant se tenir en 2017.

Il est rappelé que la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes a été qualifiée d’Administrateur indépendant par le Conseil d’administration lors de la nomination du quatrième membre du Comité d’Audit en mai 2015. Notamment, il a été procédé à une revue spécifique du critère afférent aux relations d’affaires, revue à l’issue de laquelle la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes a été requalifiée d’Administrateur indépendant, pour les raisons suivantes :

- la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes détient moins de 3 % du capital de la Société,
 - elle a été nommée par l’Assemblée générale du 14 mars 2013 à la suite de la démission de la Banque Populaire des Alpes,
 - elle agit en qualité de banquier du Groupe, mais la part que représente cette activité en qualité de banquier d’affaires comme de financement du Groupe n’est significative pour aucune des deux parties. La Caisse d’Épargne Rhône-Alpes est notamment celle des trois banques présentes au Conseil d’administration qui représente le poids le plus faible dans la totalité des financements du Groupe, soit une part d’environ seulement 1 %.
- Elle représente également la part la plus faible en mouvements bancaires,
- En qualité de Directeur de l’Audit de la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes, Madame Marion ROUSO n’intervient pas, pour le compte de la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes, dans la négociation des emprunts contractés par le Groupe auprès de la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes. Enfin, Mme ROUSO ne participe pas aux décisions relatives à l’endettement du Groupe prises par le Conseil d’administration lorsqu’elles ont un lien avec la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes, tel a été le cas en avril 2014 où le Conseil d’administration a approuvé au titre des conventions et engagements réglementés, visés à l’article L. 225-38 du Code de commerce, la signature du Contrat de Crédit Syndiqué sans que la Caisse d’Épargne Rhône-Alpes ne prenne part au vote conformément à l’article L. 225-40 du Code de commerce.

Expertise en matière financière et comptable :

En application du Code AFEP-MEDEF dans sa dernière version de novembre 2016, les membres du Comité d’audit doivent tous présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Une composition des instances équilibrée :

Le Conseil comprend actuellement trois membres féminins, soit un tiers : Noëlle Lenoir, Rachel Picard, et Marion Rouso.

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

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

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

Durée et échelonnement des mandats : La durée des mandats des Administrateurs est de quatre (4) ans, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Lors de l’Assemblée générale des actionnaires en date du 12 mars 2015, il a été procédé à une modification statutaire de manière à permettre la mise en place d’un renouvellement échelonné des mandats. Trois mandats qui auraient dû normalement expirer en 2017 ont ainsi été renouvelés par anticipation et pour quatre ans lors de cette Assemblée.

La Société a poursuivi la mise en œuvre de ce dispositif d’échelonnement en 2016, trois mandats devant normalement expirer en 2017 ayant été renouvelés par anticipation pour deux ans.

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

Ainsi, à l’exception des membres du Conseil qui ne perçoivent pas personnellement de jetons de présence et afin de démontrer leur engagement au sein de la Société, chaque Administrateur doit être actionnaire à titre personnel et détenir un nombre minimum de 300 actions de la Compagnie des Alpes. Les Administrateurs réinvestiront si nécessaire en actions de la Société une

partie des jetons de présence qu’ils auront perçus, à hauteur de la moitié minimum du montant net desdits jetons au titre d’un exercice, jusqu’à atteindre le quota susvisé.

Dans un souci de transparence, il est en outre recommandé aux Administrateurs

de mettre toutes leurs actions en compte nominatif pur ou administré, et au minimum les 300 actions ci-dessus.

Lien familial : Il est précisé que Bernard Blas, Administrateur et Vice-président du Conseil, est le père de Jean-François Blas,

Directeur général adjoint et membre du Comité exécutif jusqu’en mai 2016. Il n’existe à ce jour aucun lien familial entre les membres du Conseil et les membres de la Direction générale.

1.1.2. La composition du Conseil d’administration

Au 15 janvier 2017, la composition du Conseil d’administration est la suivante :

Nom / Dénomination sociale	Date de naissance	Fonction	Indépendant/ non indépendant	Comité d'audit et des comptes	Comité des nominations et des rémunérations	Comité de la stratégie	Fin de mandat
Dominique MARCEL ⁽¹⁾	08/10/55	Président- Directeur général	Non			Président	AGOA* 2017
Bernard BLAS	20/09/25	Vice-Président	Non	Membre		Membre	AGOA 2017
Caisse des Dépôts et Consignations, représentée par Antoine COLAS ⁽²⁾	01/12/73	Administrateur	Non		Membre	Membre	AGOA 2018
Crédit Agricole des Savoie, représentée par Jean-Yves BARNABON	05/04/54	Administrateur	Non				AGOA 2018
Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes ⁽³⁾ , représentée par Daniel KARYOTIS	09/02/61	Administrateur	Non				AGOA 2018
Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, représentée par Marion ROUSO	24/11/76	Administrateur	Oui	Membre			AGOA 2019
Gilles CHABERT	05/08/52	Administrateur	Oui		Membre	Membre	AGOA 2017
Giorgio FRASCA	13/10/41	Administrateur	Oui	Membre	Président	Membre	AGOA 2017
Antoine GOSSET-GRAINVILLE ⁽¹⁾	17/03/66	Administrateur	Non	Président			AGOA 2017
Noëlle LENOIR	27/04/48	Administrateur	Oui		Membre		AGOA 2019
Rachel PICARD	11/2012/66	Administrateur	Oui			Membre	AGOA 2019
Francis SZPINER ⁽¹⁾	22/03/54	Administrateur	Non				AGOA 2017
Jacques MAILLOT	17/11/41	Censeur					2017

* Assemblée Générale Ordinaire Annuelle.

(1) Administrateur proposé par la CDC.

(2) Actionnaire de référence.

(3) La Banque Populaire des Alpes, la Banque Populaire Loire et Lyonnais et la Banque Populaire du Massif Central ont fusionné le 7 décembre 2016, pour devenir la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes. Elle était représentée par Monsieur Pascal MARCHETTI jusqu’à mi-octobre 2016.



1.1.3. Expertise des membres du Conseil d'administration et autres informations

Administrateurs présents à la date de publication du présent Rapport



DOMINIQUE MARCEL

Président-Directeur général

Président du Comité de la stratégie

■ Né le 8 octobre 1955

Inspecteur général des finances, Dominique Marcel est titulaire d'un DEA de sciences économiques et diplômé de l'IEP de Paris. Nommé Administrateur civil à la direction du Trésor à sa sortie de l'ENA en 1983, il exerce des fonctions de conseiller au sein de différents cabinets ministériels. En 1995, il devient sous-directeur chargé de

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

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

Fonction principale : Président-Directeur général de la Compagnie des Alpes

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

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

Autres mandats et fonctions hors Groupe :

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

Mandats occupés durant les cinq dernières années dont Dominique Marcel n'est plus titulaire :

- › Représentant permanent de CDA au Conseil d'administration de la Compagnie du Mont-Blanc (CMB) jusqu'au 15 septembre 2016,
- › Président du Conseil d'administration de CDC Infrastructure (groupe CDC) jusqu'au 31 mars 2015.

Nombre d'actions CDA détenues : 8 919

* Société cotée



BERNARD BLAS

Vice-Président du Conseil d'administration

Membre du Comité de la stratégie et du Comité d'audit et des comptes

■ Né le 20 septembre 1925

Diplômé de l'Ecole de Commerce de Paris, il est Président-Directeur général de Sofival depuis 1972, société principalement

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

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

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

Autres mandats et fonctions hors Groupe Compagnie des Alpes :

- › Représentant permanent de Sofival en qualité de Président des SAS SERMA

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

Mandats occupés durant les cinq dernières années dont Bernard Blas n'est plus titulaire :

- › Président-Directeur général de Sofival (jusqu'en 2016).

Nombre d'actions CDA détenues : 300

Nombre d'actions détenues par Sofival : 2 110 806



ANTOINE GOSSET-GRAINVILLE

Administrateur

Président du Comité d'audit et des comptes

■ Né le 17 mars 1966

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

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

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

Autres mandats et fonctions hors Groupe :

- › Administrateur de Schneider Electric SA* et de la FNAC*.

Nombre d'actions CDA détenues : 300

* Société cotée



ANTOINE COLAS

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

Membre du Comité des nominations et rémunérations et du Comité de la stratégie

■ Né le 1^{er} décembre 1973

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

■ Mandat de la CDC renouvelé par l'Assemblée générale du 10 mars 2016 pour 2 ans – Échéance du mandat : 2018

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

Autres mandats et fonctions hors Groupe Compagnie des Alpes :

- › Administrateur de BPIfrance Investissement, de BPIfrance Participations, et de CDC Elan PME
- › Représentant permanent de la CDC en qualité d'Administrateur de Transdev Group,
- › Représentant permanent de la CDC en qualité de Membre du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière et de Services Conseil Expertises Territoires.

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

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



FRANCIS SZPINER

Administrateur

Né le 22 mars 1954

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

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

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

Mandats et fonctions :

Aucun

Nombre d'actions CDA détenues : 745



JEAN-YVES BARNAVON

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

Né le 5 avril 1954

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

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

Mandat du Crédit Agricole des Savoie renouvelé par l'Assemblée générale du 10 mars 2016 pour 2 ans – Échéance du mandat : 2018

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

Mandats et fonctions :

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

Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de Président d'Indosuez Wealth Management France (SA) et de représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité d'Administrateur d'Indosuez Wealth Group, représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité d'Administrateur de CA Technologies (GIE), de CA Home Loan SFH (jusqu'au 17 septembre 2014), de Friuladria (Société de droit italien), de la Fédération AURA, de SACAM Participations, de Scicam et de SAS Rue la Boétie, Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de co-gérant de Crédit Agricole Alpes Développement devenu C3A, Représentant permanent du Crédit Agricole des Savoie en qualité de membre du Conseil de surveillance de CA Titres (SNC).

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

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



GILLES CHABERT

Administrateur

Membre du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité de la stratégie

Né le 5 août 1952

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

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

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

Mandats et fonctions :

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

Principaux autres mandats occupés durant les cinq dernières années dont Gilles Chabert n'est plus titulaire :

Administrateur de la Banque Populaire des Alpes.

Nombre d'actions CDA détenues : 352



DANIEL KARYOTIS

Représentant permanent de la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes

Né le 9 février 1961

nommé Directeur général de la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes, issue de la fusion de la Banque Populaire des Alpes, la Banque Populaire Loire et Lyonnais et la Banque Populaire du Massif Central réalisée le 7 décembre 2016. Auparavant il occupait la fonction de directeur général, membre du directoire, en charge des Finances, des Risques et des Opérations du Groupe BPCE, et ce depuis le 1^{er} décembre 2012. Il avait débuté sa carrière professionnelle en 1985 à la Société Générale sur les marchés financiers, avant de rejoindre Standard & Poor's en France, en tant que chargé d'affaires pour s'occuper du secteur banques. En 1992, il a rejoint le Groupe Caisse d'Épargne pour y occuper différentes fonctions de direction, dont la Direction générale de la Caisse d'Épargne du Pas-de-Calais en 1998, et la présidence du directoire de la Caisse d'Épargne Champagne-Ardenne en 2001. De 2004 à 2006, il a occupé la fonction de vice-président du Groupe champenois Lanson International (après son rachat par la Caisse d'Épargne en 2004). Puis en 2007, il a pris la présidence du directoire de la Banque Palatine, banque des entreprises et du patrimoine du Groupe BPCE, partenaire de référence des ETI. Daniel Karyotis représente la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes au Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes depuis le 11 octobre 2016. Il a remplacé Monsieur Pascal Marchetti qui remplissait cette mission depuis 2008.

Mandat de la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes renouvelé par l'Assemblée générale du 10 mars 2016 pour 2 ans – Échéance du mandat : 2018

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

Mandats occupés durant les cinq dernières années dont Daniel Karyotis n'est plus titulaire :

Administrateur et membre du Comité d'audit de Natixis*, de CFF et de Nexity*, Président du Conseil de Surveillance de Palatine Assets Management, Président de Société de Développement Régional Champeix, Administrateur puis Président du Comité d'audit de la COFACE, Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Eurosic, Vice-Président du Conseil d'administration de Champagne Lanson.

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

Nombre d'actions détenues par la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes : 1 204 473

* Société cotée



MARION ROUSO

Représentant permanent
de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes
Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit

■ Née le 24 novembre 1976

Diplômée de l'ESCP, Marion Rouso a réalisé l'ensemble de sa carrière au sein du groupe BPCE. Elle a débuté sa carrière en 1999 comme Inspecteur puis Chef de Mission à l'Inspection générale de la Banque Fédérale des Banques Populaires, avant de rejoindre en 2007 la Banque Populaire du Nord en qualité de Directeur financier et de membre du Comité de Direction (2007-2010). Elle prend ensuite les fonctions de Directeur de région commerciale pour la Banque Populaire du Nord puis pour la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes. En janvier 2014, Marion Rouso rejoint le Comité exécutif de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes en qualité de Directeur de l'Audit.

■ Mandat de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes renouvelé par l'Assemblée générale du 12 mars 2015 – Échéance du mandat : 2019

Fonction principale : Directeur de l'Audit et membre du Comité exécutif de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, 42 boulevard Eugène Deruelle BP 3276 – 69404 Lyon Cedex 03

Autres mandats et fonctions :

› Aucun

Nombre d'actions CDA détenues à titre personnel : 0

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



GIORGIO FRASCA

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et des comptes, membre et Président du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité de la stratégie

■ Né le 13 octobre 1941 – De nationalité Italienne

Docteur en Droit diplômé de l'Université de Rome, Professeur en Droit et Avocat, Giorgio Frasca a occupé les plus hautes fonctions au sein de la Banque Lazard Frères (Vice-Chairman de Lazard International de 2006 à 2009) et du Groupe Fiat qu'il a notamment dirigé en France de 1981 à 2006. Giorgio Frasca a intégré le Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes le 15 décembre 2009 en qualité d'Administrateur indépendant.

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

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

Autres mandats et fonctions :

› Aucun

Nombre d'actions CDA détenues : 300



RACHEL PICARD

Administrateur indépendant

Membre du Comité de la stratégie

■ Née le 11 décembre 1966

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

■ Nommée le 12 mars 2015 (renouvellement ; première nomination le 15 décembre 2009) – Échéance du mandat : 2019

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

Autres mandats et fonctions :

› Représentant permanent de SNCF Mobilities en qualité de Président du Conseil d'administration de Voyages-SNCF.com (SAS) et de SNCF C6

› Représentant permanent de SNCF Mobilities en qualité de d'Administrateur de VSC Groupe (SAS) et de THI Factory SA,

› Représentant permanent de SNCF Mobilities en qualité de membre du Conseil de surveillance d'Orient Express SAS,

› Director of the Board of Eurostar International Ltd (UK).

Nombre d'actions CDA détenues : 716



NOËLLE LENOIR

Administrateur indépendant

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

■ Née le 27 avril 1948

Diplômée d'Études supérieures de droit public et de l'IEP de Paris, Noëlle Lenoir exerce principalement depuis 2004 la fonction d'avocat, associée du cabinet Kramer Levin Naftalis & Frankel au sein duquel elle est spécialisée en droit de la concurrence et en droit public des affaires. Présidente de l'Institut de l'Europe d'HEC dont elle est professeur affiliée. Elle est également Présidente-fondatrice du Cercle des Européens. Auparavant, elle a exercé au cours de sa carrière les plus hautes fonctions de l'État : Administrateur du Sénat, puis Conseiller d'État honoraire, elle a notamment été la première femme nommée au Conseil constitutionnel en 1992, puis a été ministre des Affaires européennes entre 2002 et 2004. Elle a été déontologue de l'Assemblée nationale entre 2012 et 2014 jusqu'à la création de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. Elle a enseigné à l'Institut d'études politiques ainsi que dans des universités en France et à l'étranger.

■ Nommée le 12 mars 2015 (renouvellement ; première nomination le 14 mars 2013) – Échéance du mandat : 2019

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

Autres mandats et fonctions :

› Administrateur de Valeo*

Nombre d'actions CDA détenues : 300

* Société cotée



JACQUES MAILLOT
Censeur

■ Né le 17 novembre 1941

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

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

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

Autres mandats et fonctions :

- › Membre du Conseil de surveillance du Futuroscope,
- › Administrateur de Voyageurs du monde*,
- › Président de l'association Feu Vert pour le Développement.

Nombre d'actions CDA détenues : 837

* Société cotée

Administrateur ayant exercé un mandat au sein du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2015/2016



PASCAL MARCHETTI
Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes jusqu'au 11 octobre 2016

■ Né le 13 juin 1964

Pascal Marchetti est entré dans le groupe Banque Populaire en 1988. Il y a exercé des fonctions successives avant de prendre la direction de la Banque Populaire des Alpes en mars 2008. Pascal Marchetti a représenté la Banque Populaire des Alpes au Conseil d'administration de la Compagnie des Alpes entre le 1^{er} mars 2008 et le 11 octobre 2016.

Autres mandats et fonctions :

- › Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes en qualité d'Administrateur de Pramex, d'IBP et de Priam Banque Populaire (GIE),
- › Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes en qualité de Vice-Président de la Banque de Savoie,

- › Administrateur de la Banque Palatine* et de la Coface*,
- › Membre du Conseil de surveillance de NAXICAP Partners.

Mandats occupés durant les cinq dernières années dont Pascal Marchetti n'est plus titulaire :

- › Représentant permanent de la Banque Populaire des Alpes en qualité d'Administrateur Compagnie des Alpes (jusqu'à mi-octobre 2016).

* Société cotée

1.1.4. La composition des Comités

Comité d'audit et des comptes

Antoine Gosset-Grainville Président

Bernard Blas membre

Giorgio Frasca membre (Administrateur indépendant)

Marion Rousso membre (Administrateur indépendant depuis mai 2015)

Comité des nominations et des rémunérations

Giorgio Frasca Président (Administrateur indépendant)

Antoine Colas membre

Gilles Chabert membre (Administrateur indépendant)

Noëlle Lenoir membre (Administrateur indépendant)

Comité de la stratégie

Dominique Marcel Président

Antoine Colas membre

Bernard Blas membre

Gilles Chabert membre (Administrateur indépendant)

Rachel Picard membre (Administrateur indépendant)

Giorgio Frasca membre (Administrateur indépendant)

1.2. LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES AUTRES STRUCTURES DE DIRECTION

Depuis mars 2009, la Direction générale est exercée par son Président. Ce choix des modalités d'exercice de la Direction générale permet une gestion plus fluide et intégrée et un pilotage plus resserré des opérations. Ce mode de gouvernance apparaît au Conseil d'administration comme le plus approprié pour faire face aux enjeux du Groupe.

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

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

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

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

1.2.1. Le Président-Directeur général

DOMINIQUE MARCEL

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

1.2.2. La Directrice générale déléguée



AGNÈS PANNIER-RUNACHER

Directrice générale déléguée, depuis le 28 janvier 2013

■ Née le 19 juin 1974

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

nommée en septembre 2006 directrice adjointe des finances et de la stratégie et responsable du département participations et développement au sein du groupe Caisse des dépôts. Début 2009, elle participe à la création du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et rejoint son Comité exécutif où elle pilote un portefeuille d'investissements, ainsi que la direction financière et la stratégie de portefeuille.

Fin 2011, Agnès Pannier-Runacher part chez Faurecia Interior Systems où elle est nommée Directeur de la Division R&D Tata-Jaguar Land Rover, GM Europe, Volvo. Elle pilote dans ce cadre le développement produit pour de nouveaux véhicules, ainsi que la relation commerciale avec ses clients.

■ Nommée par le Conseil d'administration du 18 décembre 2012 – Mandat à durée illimitée

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

- › Membre du Conseil de surveillance de la SA du Parc du Futuroscope
- › Administrateur de la SA Compagnie du Mont-Blanc (CMB)
- › Administrateur de la SAS Skigloo

Autres mandats et fonctions hors Groupe :

- › Administrateur indépendant et Présidente du Comité d'audit de Bourbon SA*,
- › Administrateur de BPI Groupe (EPIC),
- › Membre indépendant du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de la SA Elis*.

Mandats occupés durant les cinq dernières années dont Agnès Pannier-Runacher n'est plus titulaire :

- › Représentant permanent de CDA au Conseil d'administration de Grévin et Compagnie SA (jusqu'en février 2016),
- › Administrateur de FSI PME Portefeuille, de Financière Transdev, de BPI France Investissement, d'Icade, de Qualium Investissement,
- › Membre du Conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière.

Nombre d'actions CDA détenues au 30 septembre 2016 : 3 484 parts du FCPE CDA Actionariat, investi en totalité en actions CDA.

* Société cotée

1.2.3. Le Comité exécutif

DOMINIQUE MARCEL

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

AGNÈS PANNIER-RUNACHER

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



LAURENT CHELLE

Directeur du Développement Domaines skiabiles

■ Nommé le 1^{er} juin 2016 ■ Entré dans le Groupe en décembre 2002

Diplômé de l'EM Grenoble, Laurent Chelle a débuté sa carrière dans l'hébergement touristique où il a exercé des responsabilités dans les métiers de la gestion et du marketing jusqu'en décembre 2002, date à laquelle il a rejoint le Groupe. Il a tout d'abord été en charge de la création et du lancement de la marque Paradiski et du domaine skiable associé. Il a ensuite été Directeur Général Adjoint de Serre Chevalier Ski Développement. À compter de 2006, il a dirigé les sociétés d'exploitation des domaines de Peisey-Vallandry et des Arcs dont il a organisé le rapprochement en 2011. Il est membre du Comex depuis le 1^{er} juin 2016.



FRANÇOIS FASSIER

Directeur des Opérations Destinations de loisirs

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

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



DENIS HERMESSE

Directeur Financier Groupe, en charge des finances, des systèmes d'information, des risques et des achats.

■ Nommé et entré dans le Groupe le 2 septembre 2015.

Diplômé de HEC Liège en qualité d'ingénieur commercial, Denis Hermesse a un parcours solide en finance, ressources humaines et systèmes d'information et a une bonne connaissance de l'activité Parcs de loisirs. Après un passage au sein de PwC en tant qu'auditeur, il a ensuite rejoint Walibi Group où il a occupé plusieurs postes de 1995 à 2006 dont le dernier de VP Finance Europe. De 2006 à 2015, il était *Chief Financial Officer* du Groupe IRIS.



SANDRA PICARD

Directrice de la Communication du Groupe

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

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



DELPHINE PONS

Directrice du Développement du Groupe

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

Diplômée de l'ESSEC, Delphine Pons a débuté sa carrière au département Stratégie du cabinet Deloitte Consulting/Braxton Associés en tant que consultante puis Manager. Elle rejoint la CDA en mai 2005 en tant que Responsable de la planification stratégique des Parcs de loisirs. À partir de septembre 2005, elle a occupé la fonction de Directrice du marketing stratégique Parcs de loisirs puis de Directrice marketing & vente Groupe à partir de septembre 2009. Dans le cadre de ces fonctions, elle s'est consacrée à la dynamisation de la politique commerciale et marketing des Domaines skiabiles et Parcs de loisirs du Groupe. Delphine était en charge du développement à l'international et des nouveaux métiers entre octobre 2013 et le 1^{er} septembre 2016, date à laquelle elle a été nommée Directrice du Développement du Groupe.



DAVID PONSON

Directeur des Opérations Domaines skiabiles

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

Diplômé de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Paris, David Ponson intègre la Compagnie des Alpes en 1996, en qualité de Responsable Technique-Exploitation et Qualité de la STAG (société des téléphériques de l'Aiguille Grive – Peisey Vallandry). En 1998, il prend la Direction de l'Exploitation des Remontées Mécaniques et des Pistes. En mars 2002, il intègre la SEVABEL (Les Menuires) en tant que Directeur Général et coordinateur 3 Vallées (Méribel – Les Menuires). Entre le 1^{er} janvier 2012, date à laquelle il a intégré le Comex, et le 31 mai 2016, il a exercé les fonctions de Directeur des Opérations Domaines skiabiles pour le Domaine relié Tignes/Val d'Isère et les 3 Vallées. Le 1^{er} juin 2016, il est nommé Directeur des opérations Domaines skiabiles. David est en outre Président de la section Savoie des Domaines Skiabiles de France.

Ont exercé des fonctions au sein du Comité exécutif au cours de l'exercice :

- **Jean-François Blas**, Directeur Général adjoint, Directeur des Opérations Domaines skiabiles (Paradiski, les Deux Alpes et Serre Chevalier) jusqu'en mai 2016,
- **Danièle Clergeot**, Directrice Générale adjointe en charge de la Direction Marketing, Ventes, Développement et Produits jusqu'au 31 décembre 2015,
- **Céline Lemercier**, Directrice des Ressources Humaines du Groupe jusqu'en février 2016.

1.3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES AFFÉRENTES AUX ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

1.3.1. Non-condamnation

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

1.3.2. Conflits d’intérêts

En vertu de la Charte, les Administrateurs et les censeurs s’efforcent d’éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. Ils informent le Conseil de tout conflit d’intérêt dans lequel ils pourraient être impliqués. Dans les cas où ils ne peuvent éviter de se trouver en situation de conflit d’intérêts, ils s’abstiennent de participer aux débats ainsi qu’à toute décision sur les matières concernées.

Jean-François Blas, membre du Comité exécutif entre le 19 mars 2009 et le 20 mai 2016, est mandataire social de la société Sofival,

société auprès de laquelle il a été procédé aux opérations d’acquisition de STVI (Val d’Isère), qui est par ailleurs actionnaire de la Société.

Aussi ce dernier avait souscrit l’engagement :

- de se conformer en tous points à la Charte de Déontologie du Groupe CDA et aux règles de gouvernance de la Charte de Gouvernement d’Entreprise de CDA (cet engagement a également été souscrit par la société Sofival),
- d’exclusivité relative à ses activités professionnelles, c’est-à-dire de ne pas exercer d’autre activité professionnelle que celle résultant de l’exercice de ses mandats sociaux et de son contrat de travail de Directeur au sein du Groupe CDA et de ses mandats au sein de Sofival,
- de confidentialité relative aux informations dont il avait connaissance dans le cadre de ses fonctions au sein de CDA,
- d’abstention dans tout processus décisionnel au sein du Groupe CDA mettant en cause les intérêts respectifs des Groupes CDA et Sofival ou faisant naître un conflit d’intérêts, même potentiel, entre eux.

À la connaissance de la Société, il n’existe pas, à ce jour, de conflit d’intérêts potentiel entre les devoirs, à l’égard de la Société, des membres composant les organes de Direction ou d’administration, et leurs intérêts privés et/ou d’autres devoirs.

À l’exception des nominations de Bernard et Jean-François Blas liées aux opérations d’acquisitions effectuées en octobre 2007 auprès de Sofival, il n’existe pas, à la

connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres aux termes duquel l’un des membres de la Direction générale ou du Conseil a été nommé en cette qualité.

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

1.3.3. Contrats de service

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

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

Aucune opération sur titres des dirigeants n’a été recensée ni fait l’objet de déclaration visée à l’article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l’exercice 2015/2016.

ont été nommés, les dispositions de la Charte relatives au Président-Directeur général leur sont applicables.

Certaines décisions du Président-Directeur général relatives au Groupe Compagnie des Alpes ne peuvent être adoptées et certains actes ou engagements relatifs au Groupe ne peuvent être conclus par le Président-Directeur général s’ils n’ont pas fait l’objet d’une autorisation préalable, ou d’une délégation de pouvoirs du Conseil d’administration. Ces limitations de pouvoirs sont mentionnées à l’article II.2.3. de la Charte, lequel prévoit notamment l’approbation préalable par le Conseil des décisions intéressant l’une des matières suivantes :

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

Par ailleurs, en application des dispositions légales et de l’article 13.4. des statuts de la Société, le Conseil d’administration a autorisé le Président-Directeur général à consentir des cautions, avals et autres garanties dans la limite d’un plafond global de 15 millions d’euros.

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

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

L’ordre du jour est préparé par le Président du Conseil d’administration en concertation avec les membres de la Direction générale et, sauf cas d’urgence, communiqué aux membres du Conseil au moins cinq jours avant la réunion.

Un dossier détaillant le contenu des sujets à l’ordre du jour, préparé par la Direction générale, est adressé aux membres du Conseil plusieurs jours avant la séance.

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

Afin de préparer au mieux ses travaux, le Conseil d’administration est assisté des trois Comités spécialisés dont la composition est précisée au 1.1.3. ci-avant, et dont les attributions et le mode de fonctionnement sont fixés par la Charte de Gouvernement d’Entreprise :

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

■ **Le Comité d’audit et des comptes**, dont les missions portent notamment sur l’examen des comptes, l’examen de la performance du système de contrôle interne, des méthodes d’identification et de gestion des risques. Il examine le programme d’intervention des Commissaires aux comptes dont il valide la procédure de sélection lors du renouvellement de leurs mandats et dont il garantit l’indépendance. Il approuve par ailleurs la fourniture par les Commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes.

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

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

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

Toutefois, dans l’hypothèse où (i) l’un des Comités a adopté un avis négatif sur un projet soumis à délibération, ou (ii) le Comité saisi n’a pas pu se réunir ou délibérer, une majorité qualifiée de huit douzièmes (8/2012^{èmes}) des Administrateurs présents ou représentés est requise pour adopter la décision relative audit projet.

Par ailleurs, le Conseil d’administration compte un Censeur, Monsieur Jacques Maillot, nommé conformément aux dispositions de l’article 9 des statuts et de l’article III.3 de la Charte de gouvernement d’entreprise de la Société.

Le Censeur est à la disposition du Conseil, de ses comités et de son Président pour fournir des conseils, analyses, recommandations de toutes natures sur les questions de tous ordres, notamment en matière technique, commerciale, administrative ou financière.

Le Censeur n’a pas la qualité de mandataire social et ne dispose que d’une voix consultative et non délibérative aux séances du Conseil d’administration et de ses comités spécialisés, auxquelles il est invité à assister, en se conformant à la réglementation applicable et, le cas échéant, à la Charte de gouvernement d’entreprise de la Société. Il ne peut s’immiscer dans la gestion de la Société. Ses avis n’engagent pas les Administrateurs, ni la Direction Générale qui restent toujours libres d’apprécier la suite à y donner.

2.3. ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS AU COURS DE L’EXERCICE 2015/2016

Au cours de l’exercice 2015/2016, le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes s’est réuni quatre fois.

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

Le taux moyen de présence effective des membres du Conseil aux réunions du Conseil

2. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

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

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

d’administration limitant les pouvoirs du Président-Directeur général sont inopposables aux tiers.

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

et des Comités, qui s’élève à 89 %, a continué d’augmenter (87 % en 2014/2015 et 84 % en 2013/2014).

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

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

- Budget et PMT 2016-2020
- Comptes rendus de travaux des divers Comités
- Arrêté des comptes annuels de l’exercice clos le 30 septembre 2015
- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- Mise en œuvre du programme de rachat d’actions
- Attribution d’actions de performance
- Rapport sur l’égalité professionnelle hommes/femmes
- Autorisation au PDG en matière de cautions, avals et garanties
- Préparation de l’Assemblée générale mixte du 10 mars 2016
- Examen des comptes consolidés semestriels du 31 mars 2016
- Projets de développement en France et à l’international
- Stratégie et développement international

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

Le Comité d’audit et des comptes
a de nouveau planifié et tenu en 2015/2016 quatre séances à l’effet de bien répartir l’ensemble de son programme du travail, dans le cadre des recommandations du rapport du groupe de travail de l’AMF sur le Comité d’audit publié le 22 juillet 2010 sur lequel le Comité s’appuie. Les sujets suivants ont notamment été traités :

- Programme annuel du Comité
- Comptes annuels de l’exercice clos le 30 septembre 2015
- Honoraires versés aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux
- Rapport annuel d’activité de la Direction de l’Audit et plan triennal 2016-2018
- Examen de l’exposition aux risques financiers du Groupe et engagements hors bilan significatifs
- Politique de couverture du risque de taux
- Comptes consolidés intermédiaires au 31 mars 2016
- Suivi des recommandations de l’Audit interne

- Revue du dispositif de contrôle interne et du rapport RSE
- Bilan relatif à la captive de réassurance du Groupe Loisirs Ré
- Renouvellement du mandat d’un des co-Commissaires aux comptes
- Revue de la Charte de liquidité
- Revue de l’activité des sites Grévin à l’international

Pour sa part, **le Comité des nominations et des rémunérations** s’est penché sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, les plans d’actions de performance. Il a revu les sections du rapport annuel relatives au gouvernement d’entreprise et les conditions de mise en œuvre du plan de performance.

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

- Budget et PMT 2016-2020
- Point sur la stratégie et le développement international
- Projets de développement en France et à l’international

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

2.4. ÉVALUATION DU CONSEIL ET DES COMITÉS

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

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

Une évaluation formalisée du Conseil, portant à la fois sur la composition et sur le fonctionnement du Conseil et des Comités, a été réalisée à la fin de l’exercice 2013/2014, sous l’égide du Comité des nominations et des rémunérations et avec l’aide d’un consultant extérieur. Ces travaux ont été

réalisés à travers une série d’entretiens et un questionnaire. Les conclusions du rapport d’évaluation, présentées au Conseil d’administration au début de l’exercice 2014/2015, font état d’un ressenti satisfaisant du Conseil quant à sa composition et son fonctionnement. Les Administrateurs sont d’avis que le Conseil et ses trois Comités fonctionnent bien et qu’ils remplissent les missions qui leurs sont confiées par la Charte de Gouvernement d’Entreprise avec un bon niveau de conformité aux préconisations du Code AFEP MEDEF.

Plusieurs Administrateurs ayant exprimé le souhait d’être davantage en relation avec le Comité exécutif, une rencontre a été organisée en marge de la réunion du Conseil de janvier 2016, rencontre au cours de laquelle les Administrateurs ont pu échanger avec les membres du Comité exécutif, les questionner sur leurs travaux et constater leur excellente implication dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

Pour répondre aux souhaits exprimés par les Administrateurs de mieux appréhender les travaux des Comités, chaque Président de Comité rend désormais compte des travaux du Comité qu’il préside et tenu en amont des séances du Conseil. Par ailleurs et faisant suite aux commentaires des Administrateurs, le Conseil a décidé la mise en œuvre d’un système d’échelonnement des mandats d’Administrateurs lors de l’Assemblée générale du 12 mars 2015. Ce système a été également mis en œuvre lors de l’Assemblée générale du 10 mars 2016 et continuera à l’être jusqu’en 2017.

3. RÉMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

3.1. DIRECTION GÉNÉRALE

3.1.1. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

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

- une rémunération fixe,
- une rémunération variable,
- des avantages en nature, sous forme de l’octroi d’une voiture de fonction,
- du contrat d’assurance Groupe (régime de retraite supplémentaire), composé d’une adhésion au régime de retraite à prestations définies et d’une adhésion au régime de retraite à cotisations définies,
- du régime complémentaire de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA,
- de l’accord d’intéressement.

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

Ils ne bénéficient pas des Plans d’actions de performance mis en œuvre au sein du Groupe.

Ils ne perçoivent par ailleurs aucun jeton de présence au titre des mandats exercés dans l’ensemble des sociétés du Groupe, ni aucune rémunération exceptionnelle.

Rémunération fixe :

La part fixe de la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

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

Sauf circonstances exceptionnelles, le montant de la partie fixe n’est révisé qu’à des échéances relativement longues. Ainsi, la rémunération fixe annuelle du Président Directeur-général (360 000 euros), n’a pas évolué depuis 2010 et a été reconduite à l’identique pour l’exercice en cours.

La rémunération fixe annuelle de la Directrice générale déléguée a été portée à 260 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2016 (il s’agit de la première augmentation de la rémunération fixe de la Direction générale depuis 2010). Elle a été portée à ce montant par le Conseil d’administration à l’effet d’aligner cette part fixe sur un niveau plus en ligne avec les pratiques du secteur pour des fonctions équivalentes et de tenir compte de l’évolution fonctionnelle du mandat au sein du Groupe, et ce dans un contexte d’amélioration des résultats du Groupe.

Rémunération variable :

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

Lors de chaque début d’exercice, le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, définit chacun des objectifs fixés aux dirigeants mandataires sociaux pour l’exercice en question.

Postérieurement à la clôture de l’exercice, le Comité des nominations et des rémunérations apprécie la réalisation desdits objectifs, et sur la base de cet examen, le Conseil décide d’allouer aux dirigeants mandataires sociaux tout ou partie de la part variable. Les parts variables allouées au titre d’un exercice sont donc liquidées et versées lors de l’exercice suivant.

Il est précisé que la rémunération des autres membres du Comité exécutif est également composée d’une partie fixe et d’une partie variable, la part variable pouvant varier entre 0 et 40 % selon la réalisation d’objectifs qualitatifs propres à chaque bénéficiaire, d’objectifs quantitatifs de performance du Groupe communs à l’ensemble des membres du Comité à l’exception des Directeurs des opérations pour lesquels les objectifs quantitatifs de performance sont assis sur la performance de leur Business Unit et du Groupe.

➤ Fixation des objectifs 2015/2016 conditionnant l’attribution de la part variable

Le Conseil d’administration a décidé que la rémunération variable de Dominique Marcel et d’Agnès Pannier-Runacher au titre de l’exercice 2015/2016 pourrait évoluer de 0 à 50 % de la rémunération annuelle fixe de référence et serait déterminée de la manière suivante :

- de **0 à 25 %** de la rémunération fixe annuelle, selon des critères qualitatifs en lien avec la stratégie du Groupe et l’optimisation des moyens,
- de **0 à 25 %** de la rémunération fixe annuelle, selon des critères quantitatifs liés à l’atteinte des objectifs budgétés en termes :
 - (i) d’EBO (Excédent Brut Opérationnel) de l’exercice (de 0 à 12,5 % de la rémunération fixe selon le niveau atteint),
 - (ii) d’endettement net constaté en fin d’exercice (de 0 à 8,5 % de la rémunération fixe selon le niveau atteint), et,
 - (iii) d’AFD (Auto Financement Disponible) dégagé par le Groupe au cours de l’exercice (de 0 à 4 % de la rémunération fixe selon le niveau atteint).

Bien que clairement identifiés, les critères qualitatifs et quantitatifs, retenus pour la

détermination de la part variable des dirigeants ne sont pas détaillés, au sein du présent rapport, pour des raisons de confidentialité.

➤ Attribution de la part variable 2015/2016

Sur la base des travaux et propositions du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 8 décembre 2016 a fixé à :

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

En conséquence, le Conseil a décidé que la part variable des dirigeants mandataires sociaux au titre des résultats 2015/2016 serait fixée à 50 % de la rémunération fixe annuelle. Pour l'exercice 2015/2016, les parts variables de Dominique Marcel et Agnès Pannier-Runacher s'élèvent respectivement à 180 000 euros et 127 500 euros.

Des indemnités de départ sous conditions

Dominique Marcel et Agnès Pannier-Runacher sont susceptibles de se voir allouer une indemnité de départ attachée à la cessation de leur mandat social.

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

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

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

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

- de révocation ou de non renouvellement de son mandat social de Président-Directeur général, hors cas de faute grave ou de faute lourde (ces notions étant appréciées au regard des critères arrêtés par le Code du travail),
- ou de démission intervenant dans les 12 mois d'un changement de contrôle (hypothèse où une ou plusieurs personnes

agissant seule ou de concert, vient ou viennent à acquérir ou détenir le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), à l'exclusion de tout autre cas de sortie (et notamment démission en dehors du cas cité ci-dessus, mise ou départ à la retraite, force majeure).

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

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

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

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

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

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

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

En effet, d'une part, le versement de cette indemnité est subordonné à un départ contraint et lié à un changement de

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

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

➤ Indemnité de départ d'Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée :

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

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

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

Un régime de retraite supplémentaire collectif et encadré

La Compagnie des Alpes a mis en place en un régime de retraite supplémentaire mixte pour ses cadres dirigeants, composé d'un régime de retraite à cotisations définies et d'un régime de retraite à prestations définies, conforme aux dispositions de l'article L. 911-1 du Code de la Sécurité Sociale.

■ Le régime supplémentaire à cotisations définies (article L. 242-1 du Code de la Sécurité Sociale) bénéficie à l'ensemble du personnel des entités du siège y compris ses dirigeants mandataires sociaux sans condition de présence ni d'ancienneté. Les cotisations définies (droits individuels) sont égales à 7 % de la rémunération annuelle pour chaque bénéficiaire (plafonnée à 5 fois le plafond de sécurité sociale, soit 193 080 € en base annuelle 2016), l'effort d'épargne étant réparti entre l'employeur à hauteur de 4 % et le salarié à hauteur de 3 % nonobstant le statut et l'âge du salarié. Les droits sont acquis mensuellement et liquidés au moment où les bénéficiaires terminent leur carrière professionnelle,

■ Le régime à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la Sécurité Sociale), entièrement pris en charge par la Compagnie des Alpes, est ouvert aux mandataires sociaux, cadres dirigeants et cadres CIII (66 bénéficiaires).

Ce second régime permet à leurs bénéficiaires qui terminent leur carrière

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

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

Les cotisations versées par la société ne sont pas soumises aux charges sociales patronales ni à la CSG – CRDS. La société doit s'acquitter d'une contribution patronale à hauteur de 32 % des rentes liquidées depuis le 1^{er} janvier 2013 et de 16 % des rentes liquidées avant le 1^{er} janvier 2013.

➤ Montant estimatif de la rente de Dominique Marcel, Président-Directeur général

À la date de clôture de l'exercice, le montant de la rente de Dominique Marcel au titre du régime de retraite supplémentaire mixte est estimé à 52 973 euros.

➤ Montant estimatif de la rente d'Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée

À la date de clôture de l'exercice, le montant de la rente d'Agnès Pannier-Runacher

au titre du régime de retraite supplémentaire mixte est estimé à 56 119 euros.

L'assiette de calcul de la rente estimée est basée sur la rémunération à terme (à la date de la retraite) compte tenu d'une hypothèse (haute) d'augmentation annuelle des salaires de 3 % jusqu'à cette date de départ à la retraite.

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

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

3.1.2. Rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux

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

- Tableaux de rémunération établis selon la présentation standardisée visée par le Code AFEP-MEDEF telle que précisée et complétée par la recommandation AMF n°2009-16 - section 3.5 (« nomenclature AMF »),
- Tableaux de synthèse présentant les éléments individuels de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 (« say on pay »), sur lesquels les actionnaires seront consultés lors de la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice.

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

Ce premier tableau résume le montant total des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux dues au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 et de l'exercice précédent.

Dominique Marcel, Président-Directeur général	2014/2015	2015/2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	564 867	565 567
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice (cf. tableau 4)	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 6)	–	–
Total	564 867	565 567

Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée	2014/2015	2015/2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (cf. tableau 2)	377 301	405 409
Valorisation des options attribuées au titre de l'exercice (cf. tableau 4)	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (cf. tableau 6)	–	–
Total	377 301	405 409

2 - GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE

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

Ce deuxième tableau présente les rémunérations brutes dues à chaque dirigeant au titre de l’exercice clos le 30 septembre 2016 et de l’exercice précédent, ainsi que les rémunérations qui leur ont été effectivement versées au cour de ces mêmes exercices.

	Exercice 2014/2015		Exercice 2015/2016	
Dominique Marcel, Président-Directeur général	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	360 000	360 000	360 000	360 000
- rémunération variable	180 000	180 000	180 000	180 000
- intéressement brut	18 959	16 436	19 236	18 959
- rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
- jetons de présence	–	–	–	–
- avantages en nature	5 908	5 908	6 331	6 331
Total	564 867	562 344	565 567	565 289

Agnès Pannier-Runacher, Directrice générale déléguée	dus	versés	dus	versés
- rémunération fixe	240 000	240 000	255 000 ⁽¹⁾	255 000 ⁽¹⁾
- rémunération variable	120 000	120 000	127 500	120 000
- intéressement brut	13 628	11 824	19 236	13 628
- rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
- jetons de présence	–	–	–	–
- avantages en nature	3 673	3 673	3 673	3 673
Total	377 301	375 497	405 409	392 301

(1) Montant calculé prorata temporis à compter du 1^{er} janvier 2016, date à laquelle la rémunération fixe a été portée à 260 000.

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

TABLEAU 5 DE LA NOMENCLATURE AMF – Options de souscription ou d’achat d’actions levées durant l’exercice par chaque dirigeant mandataire social
N/A

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

TABLEAU 7 DE LA NOMENCLATURE AMF – Actions de performance devenues disponibles durant l’exercice
N/A

TABLEAU 8 DE LA NOMENCLATURE AMF – Historique des attributions d’options de souscription ou d’achat d’actions
Ce tableau figure dans le Chapitre III ; note 6.g de l’Annexe aux comptes consolidés.

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

TABLEAU 10 DE LA NOMENCLATURE AMF – Historique des attributions gratuites d’actions
Ce tableau figure dans le Chapitre III ; note 6.g de l’Annexe aux comptes consolidés.

TABLEAU 11 DE LA NOMENCLATURE AMF – Situation des dirigeants mandataires sociaux durant l’exercice 2015/2016 au regard du Code AFEP-MEDEF

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

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

Éléments de rémunération	Montants dus ou attribués au titre de l'exercice 2015/2016	Commentaires
Rémunération fixe	360 000 €	Rémunération fixe brute 2015/2016 (sans changement depuis 2009/2010).
Rémunération variable	180 000 €	Soit 50 % de la rémunération fixe annuelle de référence. Les objectifs subordonnant la part variable et l’appréciation de leur réalisation sont précisés ci-avant.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Dominique Marcel ne bénéficie d’aucune rémunération variable pluri-annuelle.
Jetons de présence	N/A	Aucun des dirigeants mandataires sociaux de la CDA ne perçoit de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Dominique Marcel ne bénéficie d’aucune rémunération exceptionnelle.
Accord d’intéressement	19 236 €	Dominique Marcel bénéficie de l’accord d’intéressement en vigueur au sein de la CDA.
Attribution de stock options ou d’actions de performance	N/A	Dominique Marcel, comme les autres dirigeants mandataires sociaux, n’est pas bénéficiaire des plans d’attribution d’actions de performance.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Dominique Marcel bénéficie d’une indemnité de départ dans certains cas de sortie du Groupe CDA d’un montant égal à 2 ans de rémunération (dernière rémunération fixe + variable), sous réserve de la réalisation de conditions de performance individuelle et du Groupe vérifiées par le Conseil. À noter : À l’occasion du renouvellement du mandat de Dominique Marcel, cet engagement, soumis à l’autorisation préalable du Conseil, a été approuvé par l’Assemblée générale du 14 mars 2013.
Indemnité de non concurrence	N/A	Dominique Marcel n’est pas soumis à une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Au 30 septembre 2016, l’engagement actuariel correspondant s’élève à 873 424 €	Dominique Marcel bénéficie du régime de retraite complémentaire applicable aux dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe, composé d’un régime à cotisations définies et d’un régime à prestations définies garantissant lors du départ en retraite une rente égale à 1 % de la dernière rémunération annuelle (fixe + variable) par année d’ancienneté plafonnée à 10 % de cette dernière rémunération. À noter : Engagement antérieur préalablement autorisé par le Conseil et approuvé par l’Assemblée générale au titre des conventions et engagements réglementés
Régime complémentaire de santé et de prévoyance	–	Dominique Marcel bénéficie du régime collectif de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA, au même titre et dans les mêmes conditions que les autres salariés.
Avantage de toute nature	6 331 €	Dominique Marcel dispose d’un véhicule de fonction.

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

Éléments de rémunération	Montants dus ou attribués au titre de l'exercice 2015/2016	Commentaires
Rémunération fixe	255 000 €	Rémunération fixe brute 2015/2016. Elle a été portée à ce montant à compter du 1 ^{er} janvier 2016, à l'effet d'aligner cette part fixe sur un niveau plus en ligne avec les pratiques du secteur pour des fonctions équivalentes et de tenir compte de l'évolution fonctionnelle du mandat au sein du Groupe, et ce dans un contexte d'amélioration des résultats du Groupe.
Rémunération variable	127 500 €	Soit 50 % de la rémunération fixe annuelle de référence. Les objectifs subordonnant la part variable et l'appréciation de leur réalisation sont précisés ci-avant.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Agnès Pannier-Runacher ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluri-annuelle.
Jetons de présence	N/A	Aucun des dirigeants mandataires sociaux de la CDA ne perçoit de jetons de présence au titre des mandats exercés au sein du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Agnès Pannier-Runacher ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Accord d'intéressement	19 236 €	Agnès Pannier-Runacher bénéficie de l'accord d'intéressement en vigueur au sein de la CDA.
Attribution de stock options ou d'actions de performance	N/A	Agnès Pannier-Runacher, comme les autres dirigeants mandataires sociaux, n'est pas bénéficiaire des plans d'attribution d'actions de performance.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Agnès Pannier-Runacher bénéficie d'une indemnité de départ en cas de sortie du Groupe par suite de révocation (hors faute grave ou faute lourde) d'un montant égal à 2 ans de rémunération (dernière rémunération fixe + variable), sous réserve de la réalisation de conditions de performance individuelle et du Groupe vérifiées par le Conseil. À noter : Cet engagement, soumis à l'autorisation préalable du Conseil du 18 décembre 2012, a été approuvé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013.
Indemnité de non concurrence	N/A	Agnès Pannier-Runacher n'est pas soumise à une clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Au 30 septembre 2016, l'engagement actuariel correspondant s'élève à 122 372 €	Agnès Pannier-Runacher bénéficie du régime de retraite complémentaire applicable aux dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du Groupe, composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies garantissant lors du départ en retraite une rente égale à 1% de la dernière rémunération annuelle (fixe + variable) par année d'ancienneté plafonnée à 10% de cette dernière rémunération. À noter : Cet engagement, soumis à l'autorisation préalable du Conseil du 18 décembre 2012, a été approuvé par l'Assemblée générale du 14 mars 2013.
Régime complémentaire de santé et de prévoyance	–	Agnès Pannier-Runacher bénéficie du régime collectif de santé et de prévoyance en vigueur au sein de la CDA, au même titre et dans les mêmes conditions que les autres salariés.
Avantage de toute nature	3 673 €	Agnès Pannier-Runacher dispose d'un véhicule de fonction.

3.2. CONSEIL D’ADMINISTRATION

3.2.1. La politique de rémunération des membres du Conseil

Les membres du Conseil d’administration ne perçoivent pas au sein du Groupe (sauf cas exceptionnel mentionné ci-dessous), d’autre rémunération que celle représentée par les jetons de présence.

L’Assemblée générale du 18 mars 2010 a fixé le montant global maximal annuel (par exercice) des jetons de présence pouvant être alloué aux Administrateurs à la somme de 250 000 €. Ce montant n’a pas été modifié depuis. Les jetons sont ensuite répartis par le Conseil, sur la base d’un montant forfaitaire par présence effective aux réunions du Conseil ou des Comités. La valeur unitaire du jeton est actuellement fixée à 1 500 €.

Bernard Blas, Vice-Président du Conseil, bénéficie au titre de sa fonction de Président du Conseil d’administration de la société Valbus, filiale du Groupe, d’une voiture de fonction, d’un emplacement de parking, ainsi que d’une indemnité de mandat prise en charge par la société Valbus dont la valorisation s’élève respectivement à 6 581 €, 2 960 € et 1 600 €, soit au total, pour l’exercice 2015/2016 : 11 141 €.

Par ailleurs, le Conseil d’administration du 14 mars 2013 a décidé d’allouer à Jacques Maillot, en contrepartie des services rendus au titre de ses nouvelles fonctions de Censeur, une rémunération d’un montant de 1 500 € par séance de Conseil ou de Comité à laquelle il assiste. Les Administrateurs sont invités par la Charte de Gouvernement d’Entreprise à réinvestir en actions de la Société, au minimum la moitié du montant net

des jetons effectivement perçus au titre d’un exercice, jusqu’à détenir un nombre minimum de 300 actions CDA. Les Administrateurs ne recevant pas personnellement de jetons ne sont pas soumis à ce dispositif.

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

Les jetons de présence alloués au titre de l’exercice 2015/2016 s’élèvent à 105 000 € (montant prenant en compte la rémunération de Jacques Maillot en sa qualité de Censeur).

Les jetons de présence alloués au titre d’un exercice (soit au titre des séances tenues au cours dudit exercice) sont versés au cours de l’exercice suivant.

Administrateurs et membres des Comités	Jetons 2014/2015	Autres rémunérations	Jetons 2015/2016	Autres rémunérations
Dominique Marcel	N/A	Voir section 3.1	N/A	Voir section 3.1
Antoine Gosset-Grainville	15 000	–	12 000	–
Bernard Blas	16 500	11 141 ⁽¹⁾	16 500	11 141 ⁽¹⁾
Caisse des Dépôts et Consignations – Représentant : Antoine Colas	15 000	–	13 500	–
Francis Szpiner	9 000	–	1 500	–
Crédit Agricole des Savoie – Représentant : Jean-Yves Barnavon	10 500	–	3 000	–
Banque Populaire des Alpes – Représentant : Pascal Marchetti	9 000	–	1 500	–
Caisse d’Epargne Rhône-Alpes – Représentant : Marion Rouso	7 500	–	12 000	–
Gilles Chabert	16 500	–	10 500	–
Rachel Picard	10 500	–	9 000	–
Giorgio Frasca	19 500	–	18 000	–
Noëlle Lenoir	10 500	–	7 500	–
Total	139 500	11 141	105 000	11 141

Censeur				
Jacques Maillot	–	16 500	–	13 500
Total	139 500	27 641	105 000	24 641

(1) Rémunération au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration de la société Valbus.

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

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

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

4.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS

Les 34 536 options de souscription d'actions en circulation en vertu du plan n°12 (voir Chapitre IV, note 6.g. de l'annexe aux comptes consolidés) sont venues à échéance en mars 2016. Aucune de ces options n'a été levée avant cette date, compte tenu du prix d'exercice supérieur au cours actuel de bourse.

À la date de publication du présent Rapport Annuel, il n'existe aucune option de souscription d'actions en circulation.

4.2. ACTIONS DE PERFORMANCE

Actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2015/2016

Dans le cadre fixé par l'Assemblée générale du 13 mars 2014, la Compagnie des Alpes a mis en œuvre le 18 mars 2016 un nouveau Plan d'attribution d'actions de performance (Plan n°19), en vertu duquel ont été attribuées au total 61 900 actions de performance réparties auprès de 170 collaborateurs du Groupe.

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

Pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif (Comex), les actions initialement

attribuées ne seront définitivement acquises par leurs bénéficiaires :

(i) pour moitié des actions attribuées, sous réserve de la réalisation d'objectifs économiques du Groupe mesurée sur la base de l'évolution du ROCE (Rentabilité des capitaux employés) en fonction de son amélioration sur deux ans (2015/2016 et 2016/2017) rapportée aux deux années précédentes, et
(ii) pour moitié, sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative s'entendant comme la qualité contributive aux objectifs stratégiques du Groupe et à la mise en œuvre du Projet d'entreprise de la CDA, appréciée sur deux ans (2015/2016 et 2016/2017).

Pour les autres bénéficiaires, les actions initialement attribuées gratuitement ne seront définitivement acquises par leurs bénéficiaires que sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative, s'entendant comme « la contribution de chacun des bénéficiaires à la mise en œuvre du Projet d'entreprise de la Compagnie des Alpes et son comportement managérial » sur deux ans (exercices 2015/2016 et 2016/2017).

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

Ces actions sont évaluées à la juste valeur à leur date d'attribution sans réévaluation ultérieure. La juste valeur est déterminée par un calcul actuariel reposant sur le modèle binomial, après prise en compte de la probabilité de présence moyenne des bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. La valeur unitaire de l'action en résultant est de 13,690 € pour le Plan n°19.

Acquisition définitive des actions de performance attribuées au titre du Plan n°17

Après appréciation de la réalisation des conditions de performance, 56 955 des actions de performance attribuées au titre du Plan n°17 mis en œuvre en 2015 ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires. L'acquisition des actions de

performance du Plan n°17 était subordonnée, outre à la présence des bénéficiaires au sein du Groupe à la date d'acquisition, à la réalisation des conditions de performance suivantes.

Pour les **membres du Comex**, l'acquisition définitive des actions attribuées était subordonnée

(i) pour moitié des actions, à la réalisation préalable d'objectifs économiques mesurée sur la base de l'évolution du ROCE (Rentabilité des capitaux employés), tel que défini en note 1.11 de l'annexe aux comptes consolidés, ce critère étant apprécié en fonction de son amélioration sur deux ans (ROCE cumulé 2013/2014 et 2014/2015) rapportée aux deux années précédentes (ROCE cumulé 2011/2012 + 2012/2013), et (ii) pour moitié, sous réserve de la réalisation d'une condition de performance qualitative s'entendant de la contribution de chacun des bénéficiaires à la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, appréciée sur deux ans (2013/2014 et 2014/2015).

Le Conseil d'administration a apprécié la réalisation de la condition de performance économique subordonnant l'attribution définitive des actions de performance attribuées aux membres du Comex. Il a constaté que l'objectif de ROCE au 30 septembre 2015 était atteint et que le taux d'attribution lié à la réalisation d'objectifs économiques du Groupe était donc de 100 %. Après appréciation de la réalisation de la condition de la performance qualitative du ressort de l'appréciation du Président-Directeur général, les membres du Comex se sont vus attribuer au total 8 000 actions, le solde ayant été radié.

Pour les **autres bénéficiaires**, l'acquisition définitive était subordonnée à la contribution de chacun des bénéficiaires à la vie du Groupe et son comportement managérial pendant les deux derniers exercices. Cette contribution a été appréciée pour chaque bénéficiaire par la Direction générale, et au total 43 575 actions ont été définitivement attribuées à 141 cadres dirigeants et autres membres de l'encadrement du Groupe. À compter de leur date d'acquisition, les actions de performance attribuées au titre du Plan n°17 doivent être conservées pendant une durée minimum de deux ans.

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

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

Au total 108 475 droits à actions gratuites restent en circulation au 30 septembre 2016. Ces actions ne seront définitives acquises qu'après constatation par le Conseil d'administration de la réalisation de conditions de performance. Elles représentent 0,48 % du capital de la CDA.

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

4.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS CONSENTIES DURANT L’EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 AUX MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR CES DERNIERS

N/A

4.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D’ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L’EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016

N/A

4.5. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016

Attribution gratuite d'actions de performance CDA aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux	Nombre total d'actions attribuées	Valorisation unitaire des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en €)	Plan n°
Actions attribuées gratuitement durant l'exercice par la CDA aux dix premiers salariés de la CDA et de toute autre société comprise dans le périmètre d'attribution (10 attributions initiales les plus élevées en nombre - information globale)	16 200	13,69 €	19

4.6. CONTRATS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

La politique du Groupe est d'associer les collaborateurs aux performances des entreprises le composant. À ce titre, toutes les sociétés françaises du Groupe qui exploitent tant des Domaines skiables que

des Destinations de loisirs disposent d'un accord d'intéressement de participation en vigueur.

Un accord d'intéressement a été conclu pour les sociétés CDA, CDA-DS, CDA Management, CDA Productions, INGLO, CADEVI et CDA Ski-Diffusion.

L'ensemble des sommes dues par le Groupe au titre de l'intéressement et de la participation sont les suivantes :

Sommes dues au titre de :	(en milliers d'euros)	2014/2015	2015/2016
Intéressement		7 242	8 313
Participation		3 589	4 465
Total		10 831	12 778

5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE

La Compagnie des Alpes a décidé de se référer au Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version consolidée de novembre 2016, ledit code pouvant notamment être consulté via le lien suivant : www.medef.com. Conformément à

la règle « appliquer ou expliquer » et aux dernières recommandations issues de ce code et de l’AMF, le tableau ci-après précise les recommandations du code que la Compagnie des Alpes n’applique pas et en explique les raisons.

Principes du code AFEP-MEDEF non suivis par CDA	Explications circonstanciées
Le Comité d’audit et des comptes doit comprendre au moins 2/3 d’Administrateurs indépendants (article 15.1).	Depuis mai 2015, le Comité d’audit et des comptes de la CDA est composé de quatre membres, dont deux Administrateurs indépendants, soit la moitié. Si le nombre d’Administrateurs indépendants n’atteint pas tout à fait le seuil requis par le Code AFEP- MEDEF, il s’explique par la présence au sein de la CDA de la CDC, actionnaire de référence, ce qui justifie que cette proportion puisse être légèrement inférieure à celle devant préexister dans les sociétés au capital dispersé. En effet, la présidence du Comité d’audit est confiée, au terme de la Charte de gouvernement d’entreprise de la CDA, à un représentant de la CDC. On notera que la CDC a fait le choix de maintenir Maître Antoine GOSSET- GRAINVILLE, qui n’est plus salarié du groupe CDC depuis 2012, en qualité de Président, afin d’assurer la qualité des travaux du Comité. Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne ont ni membre ni a fortiori président du Comité. On notera enfin que seule la composition de ce Comité n’est pas en tous points conforme au code AFEP- MEDEF, celle du Conseil d’administration et du Comité des nominations et des rémunérations l’étant par ailleurs.
Obligation de conservation d’actions (article 22) : Le Conseil d’administration fixe une quantité minimum d’actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserer au nominatif, jusqu’à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.	En décembre 2013, la CDA a intégré dans sa Charte ce principe de détention et de conservation d’actions par les dirigeants mandataires sociaux, laissant au Conseil le soin de préciser les modalités de ce dispositif. A ce jour, le Conseil n’a pas encore fixé ces modalités et notamment le nombre d’actions devant être détenues et conservées par ses dirigeants mandataires sociaux (étant précisé que ces derniers ne bénéficient pas d’actions de performance ou de stock option dont ils seraient susceptibles de conserver une quotité des actions issues de ces plans).
Le conseil peut retenir différentes références, par exemple : (i) la rémunération annuelle, ii) un nombre d’actions déterminé, un pourcentage de la plus-value nette des prélèvements sociaux et fiscaux et des frais relatifs à la transaction, s’il s’agit d’actions issues de levées d’options ou d’actoins de performance, (iv) une combinaison de ces références.	Néanmoins, compte tenu du nombre d’actions de la Société d’ores et déjà détenu par le Président-Directeur général (près de 9 000) et du fait que la Directrice générale déléguée a investi l’intégralité de son intéressement perçu au titre des exercices 2014/2015 et 2015/2016 au sein du fond commun de placement composé à 99% en actions CDA (et qui continuera à le faire pour l’exercice en cours), le Comité des nominations et des rémunérations, conscient de la difficulté pour les dirigeants mandataires sociaux d’investir dans les titres de la Société dans le parfait respect des dispositions du Code monétaire et financier, a décidé de sursoir à la mise en place d’une politique plus précise à ce stade.
Tant que cet objectif de détention d’actions n’est pas atteint, les dirigeants mandataires sociaux consacrent à cette fin une part des levées d’options ou des attributions d’actions de performance telle que déterminée par le conseil. Cette information figure dans le rapport annuel de la société.	

Principes du code AFEP-MEDEF non suivis par CDA	Explications circonstanciées
Régimes de retraite supplémentaires (article 24.6.2) : Les régimes de retraite supplémentaires à prestations définies, prévus pour des cadres dirigeants et des dirigeants mandataires sociaux, doivent prévoir des conditions destinées à prévenir les abus. Ces retraites supplémentaires sont soumises à la condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié de l’entreprise lorsqu’il fait valoir ses droits à la retraite en application des règles en vigueur.	La CDA a mis en place un régime de retraite supplémentaire mixte pour ses cadres dirigeants, composé d’un régime de retraite à cotisations définies et d’un régime de retraite à prestations définies. Le régime supplémentaire à cotisations définies bénéficie à l’ensemble du personnel des entités du siège y compris ses dirigeants mandataires sociaux. Les cotisations définies (droits individuels) sont égales à 7% de la rémunération annuelle pour chaque bénéficiaire (plafonnée à 5 fois le plafond de sécurité sociale, soit 190 200 € en base annuelle 2015), l’effort d’épargne étant réparti entre l’employeur à hauteur de 4 % et le salarié à hauteur de 3% nonobstant le statut et l’âge du salarié. Le régime à prestations définies, entièrement pris en charge par la CDA est ouvert aux mandataires sociaux, cadres dirigeants et cadres CIII (76 bénéficiaires). Ce second régime permet à leurs bénéficiaires qui terminent leur carrière professionnelle au sein du Groupe de bénéficier, au moment de la liquidation de leur retraite, d’une pension de retraite égale à 1 % de la rémunération annuelle de référence (dernier salaire annuel de base comprenant la part fixe et la part variable) par année d’ancienneté, plafonnée à 10 % de cette rémunération, sous déduction de la rente acquise au titre du régime de retraite à cotisations définies. Lors de son départ en retraite, le bénéficiaire peut éventuellement opter pour une rente viagère réversible à 60 %.
Afin de prévenir tout abus et en complément des règles légales, il est nécessaire de fixer les règles suivantes (sous réserve des plans fermés à de nouveaux bénéficiaires qui ne peuvent plus être modifiés) :	Si ce régime à prestations définies ne respecte pas à la lettre l’intégralité des recommandations visées dans le code AFEP-MEDEF, la Compagnie des Alpes estime qu’il reste conforme à l’esprit dudit code. En effet le bénéfice du régime n’est pas actuellement subordonné à une condition d’ancienneté minimale (vs. 2 ans minimum recommandés), et la rémunération de référence servant de base au calcul des prestations est le dernier salaire annuel de base (vs. période pluriannuelle recommandée). Toutefois le système mis en place respecte l’ensemble des autres recommandations et reste même très en deçà des niveaux de pension autorisés. Ainsi, les droits potentiels, qui n’augmentent pas avec l’ancienneté, ne représentent que 1% de la rémunération de référence (vs. 3 % maximum autorisé par la loi), et le plafond qui a été fixé n’atteint que 10 % de la rémunération de référence (vs. 45 % maximum recommandé par le Code AFEP-MEDEF). En conséquence, ce système exclut bien toute possibilité pour ses bénéficiaires d’obtenir avec un tout petit nombre d’années de présence au sein du Groupe un pourcentage élevé de la rémunération de fin de carrière.
■ le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls dirigeants mandataires sociaux ; ■ les bénéficiaires doivent satisfaire à des conditions raisonnables d’ancienneté dans l’entreprise, d’au minimum deux ans, fixées par le Conseil d’administration pour bénéficier des prestations d’un régime de retraite à prestations définies ; ■ les conditions de performance permettant de définir annuellement l’acquisition des droits conditionnels, applicables selon la législation en vigueur, doivent être exigeantes; ■ la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations doit être de plusieurs années et toute augmentation artificielle de la rémunération sur cette période à la seule fin d’augmenter le rendement du régime de retraite est à proscrire ; ■ les systèmes donnant droit immédiatement ou au terme d’un petit nombre d’années à un pourcentage élevé de la rémunération totale de fin de carrière sont de ce fait à exclure ; ■ le pourcentage maximum du revenu de référence auquel donnerait droit le régime de retraite supplémentaire ne saurait être supérieur à 45 % du revenu de référence (rémunérations fixes et variables dues au titre de la période de référence).	

6. DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de sa démarche permanente d'amélioration du contrôle interne et de la gestion des risques, la Compagnie des Alpes s'appuie sur le cadre de référence relatif aux dispositifs de gestion des risques et le contrôle interne publié par l'AMF en juin 2010 et a utilisé, pour l'établissement du présent Rapport, le guide de mise en œuvre destiné aux valeurs petites et moyennes publié en juillet 2010.

Le cadre de référence de l'AMF souligne que les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société.

6.1. LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par la Direction générale, les dirigeants et les collaborateurs du Groupe, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Le respect de la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur,
- L'application des instructions et orientations de la Direction générale,
- La réalisation et l'optimisation des opérations, notamment celles concourant à la sauvegarde des actifs du Groupe,
- La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne est un élément du dispositif global de pilotage du Groupe. Il contribue à :

- La maîtrise des activités de l'entreprise, l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- La gestion des risques opérationnels liés aux processus, en particulier les risques d'erreur ou de fraude.

Comme tout dispositif de contrôle, celui du Groupe ne peut fournir la garantie absolue que les risques identifiés sont totalement éliminés ou maîtrisés. Il vise à réduire la probabilité de leur survenance par la mise en œuvre de plans d'actions et de prévention adaptés.

Une charte du contrôle interne précise les principes clés de fonctionnement (rôles et responsabilités, gouvernance, méthodologie). Elle est disponible dans le référentiel documentaire du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur 5 composantes :

- Une organisation, c'est-à-dire une définition claire des responsabilités, des ressources et compétences adéquates s'appuyant sur des règles et procédures, des outils et systèmes d'information,
- La diffusion d'informations pertinentes,
- Un dispositif d'analyse des risques,
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux,
- Un dispositif de surveillance permanente.

La Direction générale du Groupe CDA est responsable de la mise en place et du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne déployé sous son impulsion par la Direction de l'audit et du contrôle interne sur la holding et l'ensemble des entités contrôlées. Ce dispositif est adapté à la nature et au volume de chacune des activités et s'intègre dans les processus existants.

Organisation du Groupe

La Direction Générale du Groupe CDA décide :

- De l'organisation, des responsabilités et des délégations de pouvoirs et/ou de signature, des autorisations d'engagement,
- Des objectifs, politiques et des valeurs du Groupe.

Le pilotage du Groupe, placé sous la responsabilité du Président-Directeur général, assisté d'une Directrice générale déléguée, est basé sur une organisation matricielle se décomposant en grandes Directions, fonctionnelles et opérationnelles, dirigées chacune par un dirigeant membre du Comité exécutif (Comex). Ces directions sont au nombre de 6 :

- Trois Directions opérationnelles, qui pilotent la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et sont responsables de l'atteinte des objectifs financiers, du management

et de la gestion des ressources humaines et des risques de l'ensemble des entités opérationnelles dont ils ont la charge :

- La Direction des Opérations Domaines skiables,
- La Direction des Opérations Destinations de loisirs,
- La Direction du Développement du Groupe, assurant notamment le développement en France et à l'international, le développement produit et les nouveaux métiers.
- La Direction de la communication, en charge de la communication financière et institutionnelle,
- La Direction des finances, des risques, des systèmes d'information, des achats, responsable au-delà des fonctions SI, de la politique financière du Groupe, notamment la production de l'information comptable et financière, de la politique achats, et de la politique des risques et des assurances,
- La Direction du Développement et de l'Attractivité des Destinations montagne, en charge du pilotage transversal des projets d'hébergement, de commercialisation et de développement de nouvelles activités.

Principales chartes du Groupe

Des chartes diffusent à tous les collaborateurs les valeurs du Groupe :

- La Charte de Gouvernement d'Entreprise définit les domaines pour lesquels les décisions de la Direction générale sont subordonnées à une autorisation préalable du Conseil d'administration et les conditions de délivrance de ces autorisations. Elle précise en outre les missions et prérogatives des différents comités du Conseil d'administration, et notamment du Comité d'audit et des comptes. La Charte est disponible sur le site internet du Groupe, à l'adresse suivante : www.compagniedesalpes.com.
- La Charte de Déontologie rappelle les valeurs et principes d'action du Groupe Compagnie des Alpes. Elle fournit un guide de comportement professionnel, rappelle notamment les principes de déontologie boursière qui s'imposent à chacun, explicite les risques de conflits d'intérêts et définit les comportements adaptés. Elle est annexée au contrat de travail des cadres dirigeants.

Elle fait l'objet d'adaptations en fonction des évolutions réglementaires.

- La Charte d'utilisation des ressources du Système d'information (SI). Comme pour la Charte de déontologie, elle est progressivement rendue opposable à l'ensemble des salariés du Groupe.

Information et communication

Chacune des Directions, fonctionnelle ou opérationnelle, définit les chartes, règles et procédures correspondant à son périmètre de responsabilité.

Ces documents constituent le Référentiel Documentaire Groupe, mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe devant les appliquer.

Un outil de gestion documentaire est administré par la Direction de l'audit et du contrôle interne. Il est accessible au travers de l'Intranet du Groupe.

Dans le prolongement de la communication visée ci-dessus, les entités du Groupe sont responsables de la déclinaison des règles et procédures Groupe en règles, procédures et modes opératoires adaptés à leur organisation, ainsi que de leur diffusion à l'ensemble des collaborateurs concernés.

Analyse des risques et définition des contrôles

Depuis 2013, le Groupe CDA s'est lancé dans une phase de formalisation plus détaillée de son dispositif de contrôle interne, progressivement déployé sur l'ensemble des processus du Groupe répertorié dans la cartographie des processus, avec une priorité donnée aux processus impactant les principales lignes du compte de résultat (ventes, achats, ...) et portant certains risques opérationnels liés aux processus.

La méthode appliquée correspond à l'élaboration de tout ou partie des documents suivants, pour chacun des processus concernés :

- Logigramme : description schématique des macro-étapes et étapes du processus. Ce logigramme est standard au niveau du Groupe,
- Guide de contrôle interne : ce guide traduit les objectifs généraux du contrôle interne en objectifs propres au processus. Il décrit les contrôles à mettre en place pour une meilleure maîtrise de chacun des risques identifiés, au niveau de chaque macro-étape et étape du processus.
- Questionnaire d'auto-évaluation :

il permet une évaluation du niveau de conformité des procédures et modes opératoires au niveau d'exigence du contrôle interne préconisé par le Groupe.

L'ensemble de ces documents sont préparés en collaboration avec les opérationnels, les experts risques et les directions fonctionnelles concernées. Chaque année, le dispositif est renforcé par l'inclusion de nouveaux processus, priorisés avec l'aide de la Direction générale et avec le support de la Direction des risques, assurances et gestion de Crise.

Afin de compléter le dispositif de contrôle interne, un dispositif de prévention de la fraude a été mis en place. Il se compose :

- d'une sensibilisation des collaborateurs aux méthodes de fraude financières et aux comportements à adopter face à des tentatives de fraude: usurpation d'identité, protection des informations sensibles, ...
- d'un système de remontée des fraudes ou tentatives de fraude par les responsables financiers et opérationnels des entités du Groupe.

Contrôle permanent et pilotage

Pour l'ensemble des processus pour lesquels il existe un guide de contrôle interne, la Direction de l'audit et du contrôle interne :

- Pilote le lancement des campagnes d'auto-évaluation, au travers du questionnaire envoyé aux responsables des processus,
- Analyse les réponses et réalise une synthèse pour l'ensemble du Groupe,
- Propose les plans d'action et partage les meilleures pratiques.

Les entités élaborent et lancent les plans d'action de mise en conformité qui doivent permettre de réduire les risques à un niveau acceptable pour la filiale. Ces entités intègrent les contrôles pertinents dans leurs règles, procédures et modes opératoires.

La mise en place des plans d'action est sous la responsabilité du management de l'entité, en fonction de leurs moyens financiers et humains, et de leurs priorités. L'évolution de la maturité des processus est revue, notamment lors des missions d'audit interne ou de missions ad-hoc auprès des entités.

6.2. PROCESSUS RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation et processus

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe CDA, société cotée, est assurée par la Direction de la consolidation et comptabilité holdings.

La Direction de la consolidation et des comptabilités holdings est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des holdings et des comptes consolidés du Groupe. Elle réalise ainsi la partie financière du rapport semestriel et du Document de Référence relatif aux comptes arrêtés au 30 Septembre, dans le respect des dispositions réglementaires inhérentes aux sociétés cotées.

Dans ce cadre, la Direction de la consolidation et des comptabilités holdings définit les normes comptables du Groupe et s'assure de leur diffusion et de leur application, conformément aux principes suivants :

- Les directeurs financiers des entités sont responsables de la production et de l'établissement des comptes sociaux de leur entité. Les comptes sociaux sont établis sur la base des principes comptables en vigueur dans le pays, et retraités à l'échelon consolidation le cas échéant, pour respecter les principes comptables édictés par le Groupe, ce qui permet de garantir l'homogénéité des principes comptables retenus dans les comptes consolidés.
- Les formats et les outils de remontées des informations à consolider sont identiques pour toutes les entités consolidées.

Le Groupe CDA établit les comptes consolidés selon les normes IFRS.

Un calendrier annuel des arrêtés consolidés est transmis aux directeurs financiers et directeurs de toutes les entités consolidées. Des instructions de clôture des comptes leur sont envoyées avant chaque clôture comptable.

La consolidation des comptes repose sur un système de remontées d'information adapté qui permet de traiter l'information de manière fiable, exhaustive et homogène et ce dans les délais imposés.

Les directeurs généraux et financiers des entités s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris sur les éléments hors bilan, en signant une lettre d'affirmation.

En complément de ce dispositif très encadré de production et communication des comptes arrêtés au semestre et à l’année, le pilotage de la stratégie financière est renforcé par la réalisation de quatre exercices d’atterrissage des comptes en cours d’année (dont deux de pré closing) et l’élaboration du budget et du plan stratégique moyen terme. La direction consolidation et comptabilité holdings, garant de la fiabilité des données à l’échelle du Groupe, est responsable de la production de ces données.

La Direction du contrôle de gestion est responsable de la coordination du processus budgétaire et du plan moyen terme à cinq ans, et de l’analyse de la performance du Groupe et de ses entités, en étroite collaboration avec les directeurs des opérations et les responsables des sites. Une lettre de cadrage est envoyée à la direction de chaque entité afin que la construction budgétaire et le plan moyen terme soit construit à partir d’hypothèses homogènes et communes pour l’ensemble du Groupe.

Les plans moyens terme, budgets et atterrissages font l’objet d’analyses spécifiques et approfondies : comparaison des données de l’année avec, l’année précédente et le budget. Ces analyses sont discutées avec le management de l’entité, les directeurs des opérations et la Direction générale.

Le budget constitue l’élément de référence du reporting mensuel. Des revues mensuelles sont réalisées sur la base de ce reporting et intègrent des analyses de l’activité, notamment au travers d’indicateurs spécifiques métiers avec des comparatifs avec l’année précédente et le budget de l’année en cours.

Les indicateurs d’activité tels que le chiffre d’affaires, la fréquentation dans les Destinations de loisirs, le nombre de journées skieurs pour les Domaines skiables sont suivis et analysés de manière hebdomadaire. Le processus d’investissement qui vise à assurer la maîtrise du flux d’investissement en cohérence avec la stratégie de l’entreprise est également piloté par la Direction du contrôle de gestion. La Direction du contrôle de gestion produit l’ensemble des analyses financières nécessaires à la Direction Générale.

La Direction des financements et de la trésorerie, troisième direction composant la Direction financière, garantit la sécurité, la transparence et l’efficacité des opérations de trésorerie et de financement. Elle est responsable de :

- L’application de la politique de financement et notamment la maîtrise du risque de liquidité et de contreparties
- La maîtrise des frais financiers,
- La couverture du risque de taux à travers l’utilisation de produits dérivés,
- La gestion de trésorerie du Groupe en centralisant les excédents et besoins de trésorerie des entités au sein d’un cash pooling pour les entités ayant adhéré au principe de la gestion centralisée,
- Le suivi des relations avec les banques.

La Direction des systèmes d’information est responsable de la mise en place d’un système d’information qui doit satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité, de traçabilité de l’information, d’homogénéité des données et de sécurité. Elle développe et maintient des applications métiers communes à plusieurs entités et veille au bon fonctionnement des interfaces permettant d’alimenter les différentes applications. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et des données et intervient dans la définition des plans de sécurité et de sauvegarde.

Chacune des directions intervient dans le cadre de sa fonction dans le dispositif de contrôle interne en rédigeant et diffusant les règles et procédures relatives à son périmètre de responsabilité aux entités du Groupe.

Surveillance du processus

L’information comptable et financière fait l’objet d’un processus de validation impliquant la Direction générale, les Commissaires aux comptes et le Conseil d’administration, notamment via son Comité d’audit et des comptes.

Ce dernier examine les comptes semestriels et annuels préparés par la Société ainsi que le rapport de gestion sur les comptes consolidés, en présence des Commissaires aux comptes, qui présentent leur propre rapport sur le déroulement du processus d’arrêté des comptes, ainsi que sur les principales options comptables, sur les événements ayant eu une incidence significative sur la situation financière et sur les remarques qu’ils ont à formuler.

Les changements de principes comptables sont examinés par le Comité d’audit et des comptes.

L’examen des comptes par le Comité d’audit et des comptes porte sur l’intégralité du rapport annuel, incluant l’ensemble des Annexes aux comptes consolidés et aux comptes sociaux de la Société.

Les comptes sont examinés par le Conseil d’administration lors de chaque arrêté de comptes.

Communication financière

La Compagnie des Alpes publie son information financière conformément aux recommandations de l’AMF. Les informations financières trimestrielles, semestrielles et annuelles sont communiquées à travers des communiqués de presse et sont diffusées aux analystes financiers, investisseurs et principaux médias, et sont également mises en ligne sur le site internet et intranet.

6.3. LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques de la CDA dépend de la Direction des risques, assurances et gestion de Crise.

- Elle vise à identifier, analyser, évaluer et contrôler les principaux risques du groupe et de ses filiales, contribuant ainsi à :
- Préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe,
 - Sécuriser les prises de décision et les processus afin de favoriser l’atteinte des objectifs,
 - Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société,
 - Mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d’une vision commune des risques.

Ce dispositif s’appuie sur :

- Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités,
- Un processus de gestion des risques comprenant les étapes d’identification, d’analyse et de traitement des risques,
- Un pilotage du dispositif.

Impulsé par la Direction Générale, ce dispositif est animé par la Direction des risques, assurances et gestion de crise, et déployé sur la holding et l’ensemble des entités

Comme tout dispositif de maîtrise, le dispositif de gestion des risques ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l’entreprise.

Organisation

La Direction Générale du Groupe CDA décide :

- De la Politique de Gestion des Risques,
- Des objectifs et des valeurs du Groupe,
- De l’organisation et des responsabilités en matière de suivi des risques,
- Des risques à traiter de façon prioritaire, et du niveau acceptable de chaque risque.

Les mandataires sociaux des entités sont les propriétaires de risques et sont responsables de la mise en œuvre des plans d’actions sur l’ensemble des risques de leur périmètre. Au sein des entités, des correspondants risque sont responsables de la mise en place du plan d’action pour un risque donné.

Les experts du Groupe apportent leur soutien à la définition et à la mise en œuvre des plans d’actions. Organisés en réseau, ils sont animés par la Direction des risques, assurances et gestion de Crise, et peuvent ainsi partager leur méthodologie et prendre en charge des missions transversales.

Processus de gestion des risques

Le Groupe CDA a réalisé des cartographies fines des risques de ses entités et de la holding sur plusieurs années, se basant sur l’évaluation des impacts potentiels, la probabilité d’occurrence et le niveau de maîtrise.

En 2016, le Comité des risques Groupe a revu et défini les 8 risques prioritaires de la holding ou groupe et des filiales, nécessitant une analyse, la définition d’un plan d’actions, son suivi, et leur évolution.

Pour chacun de ces risques, des plans d’action sont définis :

- En termes de prévention, pour tenter de diminuer la probabilité d’occurrence,
- En termes de protection, pour limiter les impacts sur le Groupe,
- En termes de transfert financier vers des compagnies d’assurance, pour les risques assurables.

Pilotage du dispositif de gestion des risques

Un Comité des risques Groupe, présidé par le Président-Directeur général :

- Se réunit plusieurs fois par an,
- Rassemble tous les membres du Comité exécutif, le Directeur de l’audit et du contrôle interne et le Directeur juridique Groupe.
- Est préparé et animé par le Directeur des risques, assurances et gestion de Crise.

Il assure le pilotage du dispositif de gestion des risques. Il examine les incidents de la période, s’assure de la prise en compte et de l’avancement des plans d’action, décide des orientations à prendre et arbitre si nécessaire. Enfin, il prend des décisions concernant certains risques non prioritaires, selon notamment le contexte économique ou social, l’environnement conjoncturel, l’évolution d’indicateurs, et les signaux faibles nécessitant une attention particulière.

Des Comités spécialisés viennent compléter ce dispositif, permettant en tant que de besoin de suivre plus finement des risques opérationnels (risques liés aux systèmes d’information) ou des thématiques spécifiques (risques liés au patrimoine immatériel).

Cas particulier du dispositif de gestion de crises

En cas de survenance d’une crise, le Groupe dispose d’un dispositif de gestion de crise permettant une mobilisation rapide des expertises adéquates afin de minimiser les impacts de la crise et accompagner sa résolution de manière optimale. Le dispositif de gestion de crise tient compte de l’évolution du Groupe, notamment dans sa dimension internationale et dans ses nouveaux métiers.

Le Président-Directeur général a placé ce dispositif sous la responsabilité de la Direction des risques, assurances et gestion de Crise, qui en assure la mise en place, le déploiement et la maintenance, en coordination avec la Direction de la communication Groupe, en charge de la communication de crise.

Des guides opérationnels de gestion de crises et de gestion de la communication ont été diffusés aux entités du Groupe. Ces guides incluent des définitions communes, un processus d’alerte, des personnes d’astreinte identifiées pour agir en cas de crise majeure, et des personnes identifiées dans le cadre de la mise en place d’une cellule de crise.

Des formations spécifiques ont été délivrées et des règles d’astreinte clairement définies.

Ce dispositif permet au Groupe d’être réactif et de prendre rapidement des décisions, tant en interne que vis-à-vis des parties prenantes. Il permet d’apporter un soutien rapide et efficace aux filiales subissant un événement grave, et de limiter les conséquences que ce soit en termes d’atteinte à l’image ou d’impact sur l’activité, que ce soit au niveau du Groupe ou de ses entités.

6.4. LA SURVEILLANCE

L’Audit interne

L’Audit interne effectue des missions qui ont pour objet de s’assurer du respect des règles et procédures internes, de vérifier leur efficience ou d’identifier les insuffisances, et de détecter d’éventuelles fraudes.

Les missions d’Audit interne sont menées dans le respect de la Charte de l’Audit interne du Groupe Compagnie des Alpes, qui décrit les finalités et objectifs de l’Audit interne, les modalités de conduite de missions et les obligations respectives des auditeurs et des audités.

Chaque année, le plan d’audit est approuvé par le Comité exécutif et un rapport d’activité est présenté au Comité exécutif et au Comité d’audit et des comptes. L’Audit interne fait régulièrement appel à des expertises internes ou externes lorsque la forte technicité d’une thématique le justifie.

La Direction de l’Audit réalise un suivi annuel des recommandations émises auprès des différentes entités. Ces conclusions sont ensuite présentées en Comité exécutif et au Comité d’audit et des comptes. Des missions non prévues au plan d’audit peuvent être réalisées à la demande du Président Directeur-général ou du Comité d’audit et des comptes, notamment dans le cas de risque imminent ou avéré.

Le Conseil d’administration

Le Conseil d’administration détermine les orientations de l’activité de la Société et contrôle la gestion. Il est assisté par trois Comités spécialisés dont les missions sont précisées au présent Chapitre (2.2.).

6.5. ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES EN 2015/2016

Évolution du dispositif de contrôle interne

La formalisation du dispositif de contrôle interne s’est poursuivie sur l’exercice 2015/2016.

En particulier, le dispositif s’est enrichi de référentiels techniques, co-construits avec les directions opérationnelles. Ces référentiels sont utilisés lors de revues croisées entre les équipes opérationnelles des sites, dans une logique de partage des bonnes pratiques et d’expertise.

7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, établi en application de l’article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d’administration de la société Compagnie des Alpes SA. Exercice clos le 30 septembre 2016.

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Compagnie des Alpes SA et en application des dispositions de l’article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l’article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l’exercice clos le 30 septembre 2016.

Il appartient au Président d’établir et de soumettre à l’approbation du Conseil d’administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l’article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d’entreprise.

- Il nous appartient :
- de vous communiquer les observations qu’appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière, et
 - d’attester que le rapport comporte les autres informations requises par l’article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu’il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d’exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière

Les normes d’exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d’élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l’objet d’une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n’avons pas d’observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l’élaboration et au traitement de l’information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d’administration, établi en application des dispositions de l’article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d’administration comporte les autres informations requises à l’article L.225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 25 janvier 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier-Bel

Mazars
Gilles Rainaut

3 REPORTING EXTRA-FINANCIER

La Compagnie des Alpes s’attache à agir en entreprise responsable sur l’ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux liés à ses activités. Avec un peu moins de 5 000 collaborateurs, le Groupe veille à favoriser les initiatives innovantes dans les domaines sociaux et à approfondir continuellement le dialogue social. Elle partage ses valeurs de respect et de protection de l’environnement avec ses collaborateurs et ses partenaires. Ainsi le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer l’impact de ses activités notamment en matière d’énergie, de gestion de la ressource en eau, de biodiversité qui sont les principaux enjeux de son empreinte environnementale. Par ailleurs, héritier de la politique d’aménagement du territoire dont il est issu, le Groupe honore également ses responsabilités envers les collectivités territoriales. Ainsi l’emploi, la solidarité et la mise en valeur des territoires sont les enjeux sociétaux en lien avec son implication dans le tissu économique et social.

1.	NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE	98
1.1.	PÉRIMÈTRE DE REPORTING	98
1.2.	LES DONNÉES COLLECTÉES	99
1.3.	PROCESSUS DE COLLECTE	99
1.4.	LIMITES DE LA COLLECTE ET FIABILITÉ	99
2.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	100
2.1.	PRINCIPAUX INDICATEURS	100
2.2.	EFFECTIFS	101
2.3.	POLITIQUE SALARIALE ET AVANTAGES SOCIAUX	103
2.4.	ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	104
2.5.	REPRÉSENTATION DU PERSONNEL	104
2.6.	ACCORDS COLLECTIFS	104
2.7.	HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL	104
2.8.	PROMOTION DES FEMMES AU SEIN DU GROUPE CDA	105
2.9.	PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL	105
2.10.	DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE FRANCE	106
2.11.	DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE GROUPE	108
3.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE	110
3.1.	ORGANISATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	110
3.2.	ÉNERGIE ET REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE	110
3.3.	BIODIVERSITÉ ET UTILISATION DES SOLS	113
3.4.	GESTION DE L'EAU	114
3.5.	ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE	115
3.6.	DÉCHETS, POLLUTION ET GESTION DES CONSOMMABLES	115
3.7.	DONNÉES ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES	117
4.	INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX	118
4.1.	IMPACT TERRITORIAL	118
4.2.	PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ / SÉCUTITÉ DES PERSONNES	119
4.3.	DÉONTOLOGIE	119
5.	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	120

1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING RSE

1.1. PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le reporting extra-financier est réalisé sur l’ensemble des entités du Groupe correspondant au périmètre de consolidation par intégration globale. Ces entités (filiale ou site) sont regroupées en trois secteurs opérationnels : Domaines skiables, Destinations de loisirs, Développement international. À cela s’ajoute un dernier segment qui regroupe les « Holdings et Supports ».

Il existe deux cas particuliers détaillés dans le tableau ci-dessous. En effet, certaines filiales :

■ ne reportent que des données sociales, mais pas de données environnementales ni de données sociétales à défaut d’activité justifiant un impact en la matière,

■ ne reportent aucune donnée ni même sociale à défaut d’effectif et de tout impact environnemental comme sociétal.

La période de reporting correspond en principe à l’exercice comptable, c’est-à-dire du 1^{er} octobre au 30 septembre de l’année suivante. Dans quelques cas limités, les données pourront correspondre à l’année civile (facturation de prestations sur l’année civile).

Variations de périmètre en cours d’exercice : sont intégrés dans le reporting les sites entrants (ouverture de nouveau site/entité ou acquisition d’un site/entité existant) ou sortants (fermeture ou cession) dès lors qu’ils ont fait partie des effectifs pendant une période d’au moins 6 mois au cours de l’exercice. Ainsi est exclu Chaplin By Grévin, ouvert en avril 2016. Grévin Séoul, ouvert

en juillet 2015, est inclus dans le périmètre environnemental et sociétal mais n’est pas inclus dans le périmètre social, en raison d’une difficulté à obtenir les données nécessaires sur l’exercice. Employant 17 personnes, ce site représente une part non significative de l’activité du Groupe.

Toutes les évolutions sur les deux derniers exercices, présentées dans la partie environnementale, ont été effectuées à isopérimètre.

1.2. LES DONNÉES COLLECTÉES

Le Groupe CDA s’efforce de respecter les exigences de la loi dite « Grenelle II », promulguée le 12 juillet 2010, qui impose la publication d’informations réparties en 43 rubriques dont 19 pour le volet social, 15 pour le volet environnemental et 9 pour le volet sociétal. Néanmoins, lorsque ces rubriques sont non pertinentes pour le Groupe, le rapport le précisera explicitement.

Ainsi, la rubrique « Autres actions engagées en faveur des droits de l’homme » a été considérée comme inadaptée aux activités et spécificités du Groupe.

La définition de chacune des données à collecter est précisée dans une procédure de reporting et est rappelée dans l’outil de reporting utilisé (fichiers Excel pour le volet sociétal, outil de collecte web pour le volet social et le volet environnemental). La pertinence des données ou de leur définition est revue chaque année, lors du retour d’expérience qui suit la fin du processus de reporting.

Des précisions complètent la définition pour garantir une meilleure compréhension et faciliter la collecte : unité, méthode de calcul à utiliser et règles d’estimation à appliquer si nécessaire, facteurs de conversion, périmètre à prendre en compte, notions à exclure, exemple.

Trois questionnaires sont élaborés pour le volet environnemental afin d’être adaptés à l’activité : Domaines skiables, Parcs de loisirs et « tertiaire », c’est-à-dire pour les Destinations de loisirs, France ou international et filiales holdings et supports dont l’activité est intérieure à un bâtiment (musée, atelier...).

1.3. PROCESSUS DE COLLECTE

Depuis 2016, le processus de reporting des données est placé sous la responsabilité conjointe de la Direction des Ressources Humaines Groupe et de la Direction en charge du Contrôle Interne.

Il s’effectue en coordination avec la Direction Juridique pour le suivi réglementaire. Après une phase de retour d’expérience et de

préparation (sensibilisation, formation), commence une phase de collecte, suivie par une phase de consolidation sous la responsabilité des Directions susvisées. Les données sont analysées et contrôlées (variations N/N-1, tests de cohérence) pour s’assurer de leur conformité et leur fiabilité. En fin de ce processus, elles sont consolidées sous forme de tableau ou de diagramme, et commentées pour être publiées. Chaque entité est responsable de la collecte et de la saisie de ses données.

1.4. LIMITES DE LA COLLECTE ET FIABILITÉ

L’exactitude et la comparabilité des données remontées dans le cadre de la collecte peuvent rencontrer certaines limites, notamment en cas d’indisponibilité.

Dans ce cas, des explications seront fournies, tant au niveau des raisons de la non disponibilité que sur le périmètre pris en compte.

Les méthodologies relatives à certains indicateurs environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites, du fait de l’absence de définitions reconnues au niveau national ou international.

Toutefois la révision du référentiel de définitions et les contrôles de cohérence tendent à limiter ces inexactitudes afin d’atteindre un niveau globalement satisfaisant de fiabilité.

De plus, ces informations font l’objet de vérifications par un organisme tiers indépendant, en l’occurrence le cabinet Mazars.

Existence du reporting :	Social	Environnemental	Sociétal
Domaines skiables			
ADS ; DAL/SC2A/Pierre&Neige ; GMDS ; Méribel Alpina ; SAP ; SCV ; SEVABEL ; STGM ; STVI/Valbus	Oui	Oui	Oui
CDA Ski Diffusion	Oui	Non	Non
DAI ; Scivabel ; Skigloo ; SAG	Non	Non	Non
Destinations de loisirs			
Belpark (sites de Bellewaerde, Walibi Belgium & Aqualibi) ; Grevin Deutschland (site de Fort Fun) ; France Miniature ; Futuroscope/Futuroscope Destination ; Musée Grévin (Paris) ; Grévin & Cie (Parc Astérix) ; Walibi Holland/Walibi Holiday Park ; Avenir Land (Walibi Rhône Alpes)	Oui	Oui	Oui
CADEVI ; CDA DL ; Walibi World	Oui	Non	Non
CDA Brands ; ImmoFlor NV ; Premier Financial Services ; HHH	Non	Non	Non
Développement international			
CDA Productions (Ateliers) ; Grévin Montréal ; Grévin Prague ; CDA Management	Oui	Oui	Oui
Grévin Séoul	Non	Oui	Oui
By Grévin	Non	Non	Non
CDA Management	Oui	Non	Non
Holding et Supports			
CDA (Sites de Boulogne Billancourt, Paris et Chambéry) ; CDA DS (site de Chambéry et Macôt) ; INGELO	Oui	Oui	Oui
CDA Financement ; CDHA ; Loisirs Ré	Non	Non	Non



2. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

2.1. PRINCIPAUX INDICATEURS

EFFECTIFS DE L'EXERCICE 2015/2016 (permanents et non-permanents)	Groupe 2016	dont France	Hors France	dont Pays-Bas	dont Belgique	dont Allemagne	dont Canada	dont Rép. Tchèque	Groupe 2015	Groupe 2014
Domaines skiables	2 033	2 033	–	–	–	–	–	–	2 027	2 048
Destinations loisirs	2 434	1 676	758	259	407	92	–	–	2 444	2 649
Développement international	67	31	35	–	–	–	21	15	83	79
Holding et Supports	134	134	–	–	–	–	–	–	151	147
TOTAL EFFECTIF MOYEN (EN ETP*)	4 668	3 874	793	259	407	92	21	15	4 705	4 923
Indicateurs RH par zone géographique au 30 septembre										
EFFECTIF AU 30/09	4 739	2 767	1 972	1 169	587	168	30	18	4 580	5 025
dont % de femmes	45%	41%	50%	55%	41%	45%	57%	61%	44%	46%
dont % d'hommes	55%	59%	50%	45%	59%	55%	43%	39%	56%	54%
ENCADREMENT										
% d'encadrants	11%	17%	2%	1%	4%	2%	20%	17%	11%	11%
dont % de femmes encadrants	43%	44%	38%	40%	28%	67%	67%	33%	43%	42%
dont % d'hommes encadrants	57%	56%	62%	60%	72%	33%	33%	67%	57%	58%
EFFECTIF MOYEN	4 668	3 874	793	259	407	92	21	15	4 705	4 923
dont % permanents	41%	43%	35%	28%	34%	31%	100%	100%	43%	42%
dont % non-permanents	59%	57%	65%	72%	66%	69%			57%	58%
FORMATION**										
Nombre d'heures de formation	67 172	53 060	14 112	2 328	11 245	204	105	230	74 573	75 575
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	5 647	3 354	2 293	1 344	880	17	35	17	4 588	4 889
ACCIDENTS DE TRAVAIL										
Taux de fréquence des accidents de travail	44,1	50	18,7	9,8	26,7	16,2	0	0	47,5	53,4
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné le décès du collaborateur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* ETP = Equivalent Temps Plein.
** Données communiquées sur l'année civile 2015 (pour l'exercice 2015/2016) et 2014 (pour l'exercice 2014/2015). Ces données excluent les formations de GMDS (faisant l'objet d'un travail de fiabilisation des données en 2015).

2.2. EFFECTIFS

Au 30 septembre 2016, l'effectif total du Groupe est de 4 739 collaborateurs. L'effectif moyen calculé sur l'exercice s'est stabilisé à 4 668 équivalents temps plein, contre 4 705 l'exercice précédent.

Les activités du Groupe sont marquées par une forte saisonnalité. L'effectif mensuel

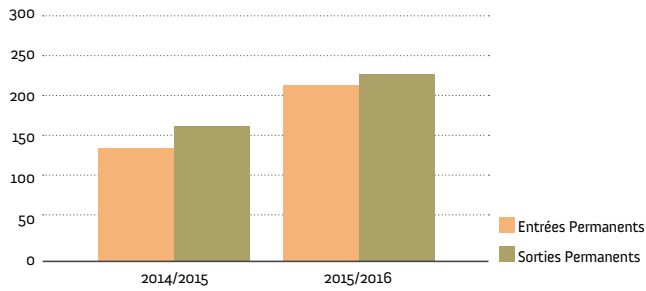
moyen connaît donc d'importantes variations au cours de l'exercice. Ainsi, l'effectif des Destinations de loisirs connaît un fort accroissement entre avril et septembre tandis que les Domaines skiables connaissent un accroissement comparable entre décembre et avril.

Les entrées de personnel concernent principalement les non-permanents

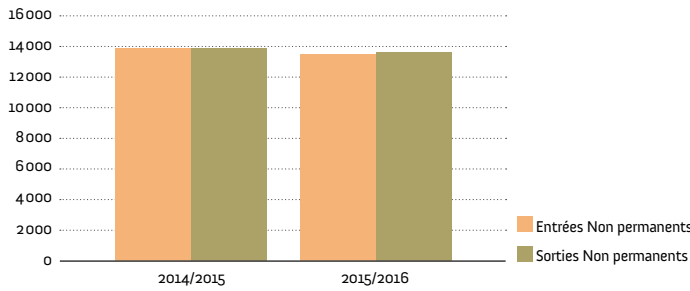
(saisonniers pour les deux métiers), qui ont représenté 59 % de l'effectif du Groupe en équivalent temps plein au cours de l'exercice écoulé.

Du fait de la saisonnalité de nos activités, nous avons un quasi équilibre entre le nombre d'entrées et le nombre de sorties au sein du Groupe :

NOMBRE D'ENTRÉES/SORTIES DES PERMANENTS AU COURS DE L'EXERCICE



NOMBRE D'ENTRÉES/SORTIES DES NON PERMANENTS AU COURS DE L'EXERCICE (HORS CACHETS ET VACATAIRES)



Domaines skiables

Dans les Domaines skiables, les contrats des saisonniers sont reconduits d'une saison à l'autre, dans les conditions définies par l'article 16 de la Convention collective nationale des Remontées Mécaniques et Domaines skiables. Ainsi, près de 89 % du personnel saisonnier revient d'une saison à l'autre, ce qui explique que les anciennetés y soient significatives.

Destinations de loisirs

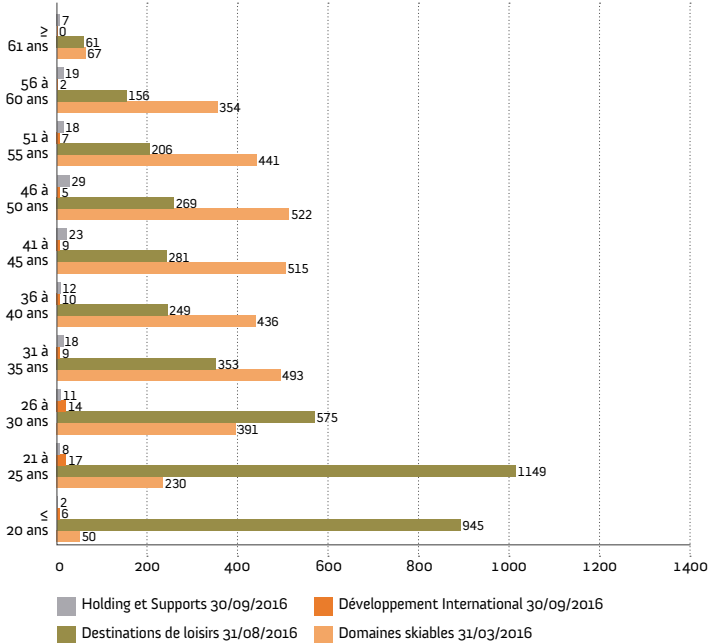
En ce qui concerne les Destinations de loisirs, la structure d'emploi des saisonniers est plus volatile même si une tendance à plus de stabilisation se dessine ces dernières années.

En effet, pour l'exercice 2015/2016, le taux de retour des saisonniers dans les Destinations de loisirs s'élève à 54 % en moyenne. Il était pour mémoire de 53 %

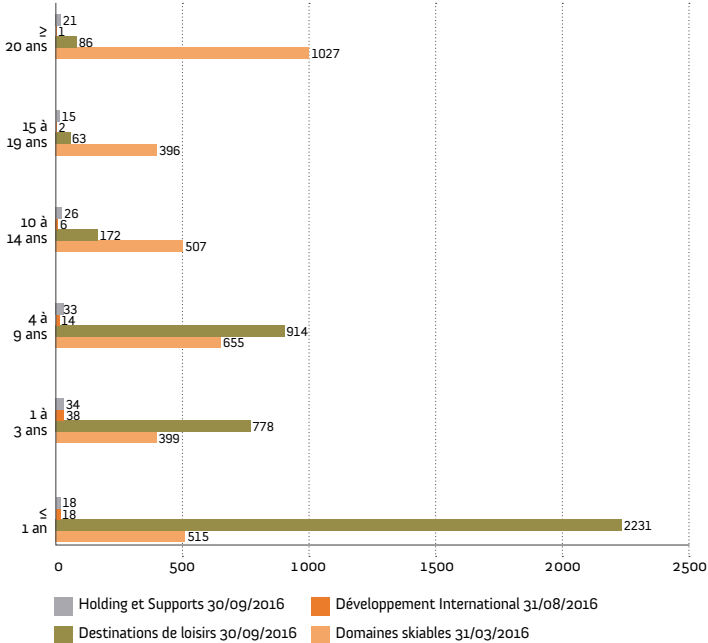
lors de notre exercice précédent et de 48 % il y a deux ans.

Les pyramides des âges et des anciennetés sont ainsi structurées différemment entre les différents métiers du Groupe :

PYRAMIDE DES ÂGES DU GROUPE CDA PAR MÉTIER EFFECTIFS PLEINE SAISON



PYRAMIDE DES ANCIENNETÉS DU GROUPE CDA PAR MÉTIER EFFECTIFS PLEINE SAISON



3 - REPORTING EXTRA-FINANCIER

Les collaborateurs de la CDA présentent deux caractéristiques :

- une majorité de saisonniers ayant une personnalité adaptée à nos activités de services, ne nécessitant pas nécessairement de formation spécifique;
- une appétence pour le secteur des loisirs.

Ces deux caractéristiques teintent fortement la politique sociale du Groupe qui se développe depuis maintenant 5 ans, autour de 3 axes : l’insertion, la pérennisation de l’emploi et l’employabilité par le développement des compétences.

➤ 1. L'insertion

Nos métiers opérationnels nécessitent une formation personnalisée au poste que nous offrons à nos collaborateurs saisonniers. L’essentiel est d’avoir le goût pour le contact, d’être en capacité d’accueillir nos visiteurs tout en veillant à leur sécurité dans le but de garantir une expérience unique. Nous recrutons donc avant tout des collaborateurs intéressés par nos métiers et présentant une capacité à développer ces qualités. Nous offrons chaque année un tremplin à des candidats bien souvent en recherche de leur premier emploi ou en reconversion. Nous utilisons depuis plusieurs années un processus de recrutement adapté, visant à détecter les talents et les potentiels parmi les divers profils de candidats. Cette méthode, issue d’un programme nommé « STAR », est utilisée par une grande majorité de nos Parcs de loisirs. Après avoir identifié les comportements clés que nous souhaitons retrouver chez nos collaborateurs, nous évaluons les candidats lors de mises en situation pertinentes, issues d’expériences déjà vécues au sein de nos sites. Il s’agit de sessions collectives lors desquelles les responsables opérationnels sont partiellement acteurs de ces mises en situation, mais aussi et surtout observateurs. Ce sont ces mêmes responsables qui seront en mesure de déterminer si les candidats possèdent les comportements souhaités. Ces journées de recrutement représentent, en quelque sorte, la première étape de l’intégration de nos futurs salariés qui sont alors plongés dans notre domaine d’activité.

En effet, suite à l’embauche de nos collaborateurs saisonniers au sein des Destinations de loisirs, les journées d’intégration sont également une étape importante pour découvrir et s’adapter au secteur des loisirs. Ceci se traduit par une journée d’accueil fédératrice lors de laquelle les équipes des parcs se mobilisent afin d’accueillir les nouveaux collaborateurs en leur transmettant des informations essentielles sur l’organisation et le fonctionnement du site, et ce, de manière ludique et éducative (e-learning, jeux de

pistes, tours du site, activités en relation avec les fonctions exercées, quizz, etc.). À nouveau, nous privilégions l’interactivité en mettant nos collaborateurs en scène, plutôt que de leur proposer une présentation classique de nos activités.

En 2015, nous avons déployé un programme de formation certifiante préalable à l’embauche, pour les nouveaux collaborateurs saisonniers des Destinations de Loisirs, sous forme d’une POEC (préparation opérationnelle à l’emploi collective). Ce programme vise à assurer la montée en compétence des équipes pour développer la qualité d’accueil dans les parcs, et notamment la Très Grande Satisfaction des Visiteurs. Mis en place sur plusieurs sites (Parc Astérix, Walibi Rhône-Alpes et Futuroscope), il aboutit à une double certification (CCP et CQP de Branche) sur l’un des 3 métiers suivants : les attractions/animations, la restauration rapide, et la vente en boutique.

En Belgique, un fonds de formation géré paritairement a été créé en 2012 pour la branche professionnelle dont relèvent nos sites. Il leur permet de bénéficier de subventions pour former les salariés saisonniers sur les métiers de service et principalement d’accueil, ainsi que sur la sécurité et la technique.

Dans les domaines skiabiles, l’accent continue d’être mis sur les actions de formations liées à la sécurité, aux habilitations, ainsi qu’au développement de compétences au service de nos clients (accueil, langues). Des actions spécifiques au territoire ont également été mises en œuvre : par exemple sur la commune de Val d’Isère, la STVI (société exploitante du domaine skiable) en collaboration avec d’autres entreprises ou collectivités, a continué le dispositif POEC (préparation opérationnelle à l’emploi collective), permettant à des primo-saisonniers d’acquérir des compétences de base pour des métiers du tourisme. La collaboration avec les partenaires de la station a été développée par le biais de Val d’Isère Campus, avec plus de 200 stagiaires et une vingtaine d’entreprises adhérentes au dispositif. Au cours de cet exercice, des discussions avec l’OPCA de branche, ont permis d’aboutir à un accord visant à amplifier les actions de formation en respectant les budgets.

La politique d’insertion dans l’emploi se traduit au sein du siège par une volonté renouvelée depuis plus de 3 ans d’accueillir et d’amener jusqu’au diplôme (du Bac au Bac+5) des collaborateurs qui intègrent une formation en alternance. C’est ainsi que 7 étudiants préparant des diplômes aussi variés que le BTS assistant juridique, un Master en Management international,

un Master Management marketing et commercial ou encore un diplôme d’Ingénieur Mécanique ont pu être accueillis au sein des différentes sociétés holdings au cours de l’exercice 2015/2016. La majorité de nos étudiants intègrent nos sociétés holdings pour des contrats d’alternance d’une durée de 2 à 3 ans. Tous sont suivis par un tuteur ayant lui-même dans la plupart des cas, effectué une formation spécifique de « tuteur » afin d’exercer au mieux sa mission d’accompagnement. À noter qu’un de nos contrats en alternance s’est traduit par une embauche en CDI.

➤ 2. La pérennisation de l'emploi

Nos activités sont par nature saisonnières. Néanmoins depuis l’accord collectif signé en 2011 sur la sécurisation des parcours de nos collaborateurs saisonniers, nous innovons afin d’aider nos collaborateurs saisonniers à pérenniser leur emploi. Dans le cadre de cet accord, la CDA développe des passerelles internes entre les deux métiers et externes dans le bassin d’emplois.

Au titre des passerelles internes, tous les postes saisonniers à pourvoir sont communiqués aux collaborateurs saisonniers. La mobilité géographique représentant un frein pour beaucoup d’entre eux, cette option est par conséquent choisie par un nombre très limité de collaborateurs.

Dans le bassin d’emploi, les passerelles externes qui consistent à organiser des contacts avec des employeurs locaux à la saisonnalité inversée connaissent un meilleur succès. Les Domaines Skiabiles poursuivent leur politique de collaboration avec des sociétés sous-traitantes permettant l’emploi de personnel saisonnier pendant les périodes estivales de maintenance et de travaux neufs. Certaines activités (travaux d’entretien notamment) sont également ré-internalisées se traduisant soit par des propositions d’emplois d’été au personnel saisonnier d’hiver, soit par la transformation de CDD en CDI.

Dans les Destinations de loisirs, nous organisons chaque année en fin de saison au Parc Astérix, un forum emploi-formation pour nos saisonniers présentant les métiers de l’activité des Domaines skiabiles, et les offres d’emplois pour la saison d’hiver. Il permet ainsi à nos saisonniers d’envisager une formation à la suite de leur contrat pour se professionnaliser pour le métier choisi, voire d’envisager un parcours certifiant pour une évolution professionnelle. Le parc Walibi Rhône-Alpes continue de lier des partenariats avec des entreprises avoisinantes, dont la saisonnalité est inversée, ce qui permet de proposer à nos saisonniers des emplois durant la période d’hiver. L’aéroport de Chambéry, dont les

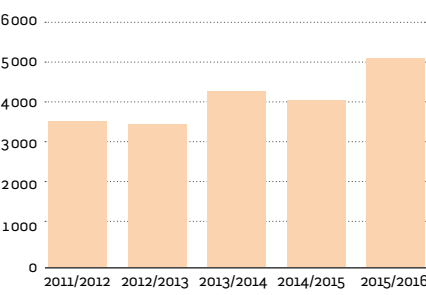
besoins augmentent fortement durant la période d’hiver, propose des emplois à nos saisonniers. Depuis plusieurs années, le Groupe Brioches Pasquier et Jambon d’Aoste nous communiquent également leurs offres d’emploi durant l’hiver. Au total ce sont une vingtaine de saisonniers de Walibi Rhône-Alpes qui ont ainsi bénéficié d’opportunités d’emploi leur permettant de travailler une grande partie de l’année.

➤ 3. L'employabilité par le développement des compétences

Enfin toujours dans l’optique de la sécurisation des parcours, nous développons l’employabilité par le renforcement et l’acquisition de compétences. À cet égard, la Compagnie des Alpes poursuit ses efforts de formation : alors que ses effectifs en Equivalent Temps Plein ont diminué de 0,8 %, le nombre de salariés ayant bénéficié d’au moins une formation a augmenté de 23 %. Les chiffres concernant la formation au sein de GMDS, faisant l’objet d’un travail de fiabilisation de ces données, ne sont pas intégrés dans notre périmètre de comparaison.

Pour permettre à ses salariés l’obtention de CQP (Certificat de Qualification

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PERSONNES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE FORMATION



Professionnelle) développé par la branche professionnelle, les domaines skiabiles mettent en place des accompagnements en particulier sur les sujets techniques. L’objectif est de valider que des compétences spécialisées ont été acquises, en particulier dans la conduite d’engins de damage, de téléportés (etc.).

Pour les Destinations loisirs, nous avons également mis en place des parcours de formation à l’intersaison, afin de fidéliser nos saisonniers et de développer leurs compétences; Ceci renforce nettement leur

employabilité au sein du Groupe ou dans des entreprises recherchant le même type de profils (métiers du tourisme notamment).

Nous poursuivons l’accompagnement des managers du Groupe en proposant une gamme de modules de formations adaptées à notre culture, à nos spécificités et à nos métiers. De nouveaux modules sont en réflexion en lien avec les sujets stratégiques du Groupe comme la sensibilisation au digital ou encore le travail en mode projets.

Développement individuel et collectif

Pour accompagner le Groupe dans sa profonde transformation et réussir notre projet stratégique Horizon 2020, un programme de leadership a été déployé au sein de CDA Campus, notre université d’Entreprise. Ce programme, constitué d’ateliers et d’outils de développement du leadership, doit favoriser notre performance collective par un fonctionnement plus transverse et plus agile, et développer individuellement les collaborateurs sur les compétences clés de notre référentiel interne. Ce parcours a été suivi par les dirigeants et cadres de direction du Groupe.

2.3. POLITIQUE SALARIALE ET AVANTAGES SOCIAUX

Salaires brut mensuels moyens chez les permanents	Cadres		Agents de maîtrise		Ouvriers Employés	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Destinations de loisirs France	4 428 €	3 947 €	2 647 €	2 497 €	2 135 €	1 979 €
Domaines skiabiles	5 609 €	5 103 €	3 320 €	3 199 €	2 813 €	2 712 €

La politique salariale est très largement décentralisée. Les négociations annuelles obligatoires se tiennent en France au niveau de chaque site qui par ailleurs, offre chacun des dispositifs spécifiques de participation et d’intéressement. Cependant, un Plan d’Épargne Groupe (PEG) est en place pour l’ensemble des collaborateurs ayant un contrat de travail français (à l’exception des salariés du Futuroscope et de STVI). Dans ce dispositif, un abondement est fixé chaque année par la Direction du Groupe et chaque filiale peut également décider de la mise en place d’abondements complémentaires. Les salariés français du Groupe sont couverts à titre obligatoire (salariés permanents) ou à titre facultatif (salariés non-permanents) par une couverture frais soins de santé complémentaire. Un régime de prévoyance obligatoire complète ce dispositif pour l’ensemble des salariés français.

Trois conventions collectives coexistent en France :

- La CCN des remontées mécaniques et domaines skiabiles

- La CCN des espaces de loisirs, d’attractions et culturels (CCNELAC)
- Les dispositions collectives applicables au personnel de la Compagnie des Alpes

En Belgique, le Groupe offre à ses collaborateurs une assurance hospitalisation ainsi qu’au personnel cadres et employés une assurance pension en sus des dispositions légales de protection sociale. Une cotisation de 0,10 % de la masse salariale est versée par l’employeur dans un fonds de formation pour le secteur d’activité. Ce fonds permettra à terme de développer des formations spécifiques pour les métiers des Destinations de loisirs et de les mutualiser au sein des entreprises du secteur.

Aux Pays-Bas, l’encadrement bénéficie d’une assurance complémentaire retraite et de produits d’épargne salariale.

Pour les Pays-Bas comme pour la Belgique, des accords conventionnels prévoient une revalorisation annuelle des salaires. En Belgique cette revalorisation est déterminée en fonction de la progression de l’indice des prix à la consommation.

En République Tchèque, le niveau élevé de protection sociale offert par la sécurité sociale n’a pas nécessité la mise en place de régimes complémentaires.

Au Canada, en revanche, les régimes complémentaires de santé prévoyance et retraite du Groupe constituent l’essentiel de la protection sociale des salariés. Les garanties de ces régimes complémentaires ont été déterminées à un niveau compétitif par rapport aux normes locales.

En préalable à l’ouverture de chaque nouvelle filiale à l’international, une étude de rémunérations et d’avantages sociaux est menée par la DRH Groupe sur les pratiques du pays concerné. Elle se traduit par la mise en place si nécessaire de régimes complémentaires, visant à procurer à nos collaborateurs une protection sociale à la médiane du marché local.

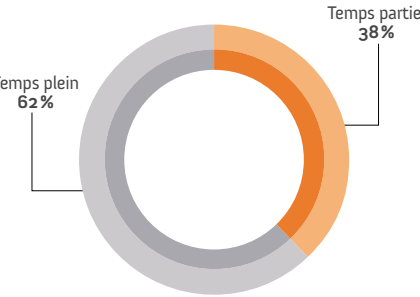


3 - REPORTING EXTRA-FINANCIER

2.4. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

En matière d’organisation du temps de travail, les sites s’assurent de leur conformité avec la législation en vigueur dans leur pays. La répartition des collaborateurs en temps plein et en temps partiel est la suivante au sein du Groupe au 30 septembre 2016 :

RÉPARTITION DES COLLABORATEURS EN TEMPS PLEIN/TEMPS PARTIEL AU 30 SEPTEMBRE 2016



2.5. REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Les Instances Représentatives du Personnel en 2015/2016

Pour le périmètre France, la représentation du personnel est assurée au total par 329 représentants du personnel et par 26 délégués syndicaux (hors CHSCT).

Pour les sites étrangers contrôlés (périmètre d’intégration globale), 16 représentants du personnel et 2 délégués syndicaux représentent les salariés.

Toutes les sociétés du Groupe devant instituer et réunir régulièrement des instances représentatives du personnel s’assurent de remplir cette obligation.

Renouvellement des Instances Représentatives du Personnel

En France, 8 sociétés (dont 6 Domaines skiables et 2 Destinations de loisirs) ont procédé au renouvellement de leurs représentants du personnel au cours de l’exercice 2015/2016.

Comité de Groupe

Le Comité de Groupe de la CDA s’est réuni trois fois au cours de l’exercice 2015/2016. Cette instance d’échanges d’informations traite principalement de la stratégie et de

l’évolution du Groupe. Elle contribue à fluidifier le dialogue social à un niveau Groupe.

Le Comité d’Entreprise Européen, constitué en 2014, s’est réuni 2 fois au cours de l’exercice 2015/2016. Au cours de ces réunions, les représentants du personnel ont pu travailler à l’organisation et au fonctionnement de cette jeune instance. Ils ont ainsi choisi de porter leur priorité d’actions sur la qualité de vie au travail des collaborateurs du Groupe et en particulier sur l’état des lieux des causes et effets des risques psycho-sociaux. Ils ont également été informés de la situation sociale, économique et financière du Groupe.

2.6. ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l’exercice 2015/2016, 42 accords ont été conclus au sein du Groupe notamment sur les thématiques rémunérations, intéressement ou encore organisation au travail. Ces accords portent principalement sur les négociations annuelles obligatoires (31 accords et notamment un accord santé et sécurité au travail portant sur les frais de santé relatif au contrat responsable).

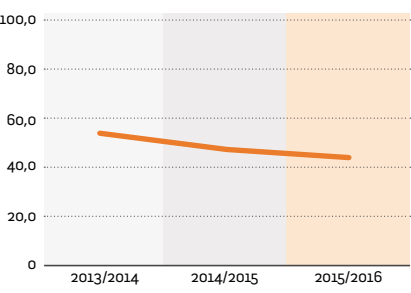
2.7. HYGIÈNE ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL

Conformément à la loi du 31 décembre 1991 et au décret du 5 novembre 2001, des documents d’évaluation des risques professionnels (santé et sécurité du personnel) sont établis et actualisés régulièrement dans les sites français. Ils comportent l’identification des risques par métier et par poste ainsi que des plans d’actions. Chaque société est en charge de l’élaboration et de l’actualisation de son document unique.

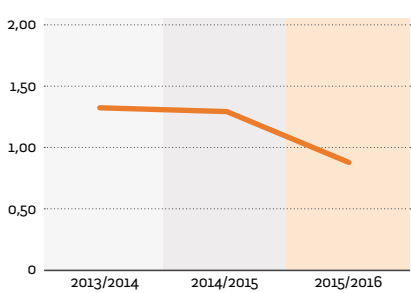
Celui-ci s’applique à tous les secteurs, à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les salariés quel que soit leur statut. Des échanges réguliers sont aussi réalisés entre toutes les sociétés du Groupe sur des retours d’expériences.

Pour les Domaines skiables, les principaux accidents du travail identifiés sont les chutes au cours de déplacements à skis, ainsi que les glissades et chutes de plain-pied (liées aux conditions climatiques). Pour les Destinations de loisirs, les accidents liés au travail en hauteur, aux déplacements à l’intérieur des sites et au travail de la restauration collective constituent les principaux risques.

ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL – GROUPE



ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL – GROUPE



Qualité de vie au travail et prévention des risques psycho-sociaux :

Un diagnostic qualité de vie au travail a été effectué pour le siège au cours de l’exercice précédent. À cette occasion, un plan d’action a été discuté avec les instances représentatives du personnel et le management. Des actions continuent d’être déployées autour de l’accompagnement du management, la communication et l’organisation du travail. Le déménagement des équipes parisienne et chambérienne ont été par ailleurs l’occasion de repenser nos modes de travail, de faciliter la communication (notamment grâce aux aménagements en open space) et ainsi d’ajuster les comportements à la transformation de l’entreprise.

Dans les Domaines Skiables, les plans d’action liés à la QVT et à la prévention des risques psycho-sociaux se sont poursuivis au cours de cet exercice. Certains domaines ayant réalisé un premier bilan pour permettre des corrections éventuelles.

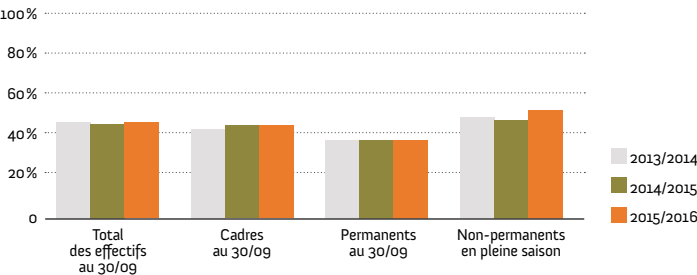
2.8. PROMOTION DES FEMMES AU SEIN DU GROUPE CDA

Au 30 septembre 2016, le pourcentage des femmes rapporté à l’effectif ressort à :

% de femmes	Groupe	Destinations de loisirs	Domaines skiables
Total des effectifs au 30/09/2016	45%	51%	22%
Cadres au 30/09/2016	43%	49%	32%
Permanents au 30/09/2016	36%	45%	23%
Non-permanents en pleine saison	52%	54%	19%

La représentation des femmes au sein du Groupe a évolué de la manière suivante au cours des trois derniers exercices :

ÉVOLUTION DU % DE FEMMES AU SEIN DU GROUPE



Le pourcentage de femmes tant sur l’effectif total qu’en terme d’encadrement connaît une stabilisation depuis 3 ans, après avoir connu une croissance les exercices précédents. Une explication de cette situation est liée au faible turn-over du personnel, en particulier celui des permanents.

2.9. PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L’ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Les sites qui forment le Groupe CDA s’engagent à respecter la déclaration de l’Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, étant précisé que les directives de l’OIT sont entièrement traduites dans le droit du travail de la plupart des pays dans lesquels le Groupe CDA exerce ses activités :

- refus de l’esclavage et du travail forcé ;
- refus du travail des enfants ;
- liberté d’association et de Négociation collective ;
- pratique d’une politique salariale équitable (respect des grilles salariales conventionnelles a minima) ;

- bannissement du harcèlement moral ou physique ;
- bannissement de toute forme de discrimination en matière d’emploi et de profession (accord parité professionnelle Femmes / Hommes) ;
- respect des lois et des normes du secteur en matière de temps de travail ;
- Non-discrimination, égalité des chances.

Concernant plus spécifiquement le travail forcé et le travail des enfants, la seule activité du Groupe potentiellement concernée est la vente de certains produits dans les boutiques des sites. Sur cet aspect, des précautions sont naturellement prises sur les processus de fabrication. Ainsi la société Cadevi, en charge des achats pour les boutiques Destinations de loisirs, a mis en place depuis 2011 des audits usines chez ses principaux fournisseurs du Sud-Est asiatique. Ces audits sont réalisés sur la base de critères sociaux (travail des enfants, travail forcé, discrimination, temps de travail, rémunération, santé/sécurité, etc.). Actuellement, six à huit audits sont organisés par an via une société spécialisée (INTERTEK) principalement pour les usines de jouets et d’articles de vaisselle. Les résultats de ces audits obtenus à ce jour montrent que les critères sociaux sont respectés.

À titre de mesure prise en matière de non-discrimination liée au handicap, on signalera que le Parc Astérix a signé en 2009 une convention de partenariat avec l’AGEFIPH en faveur de l’emploi des travailleurs handicapés et a obtenu en 2010 le Label Diversité, remis par le Ministre de l’Immigration, de l’Intégration, de l’Identité nationale et du Développement solidaire. Le Label Diversité, qui est une certification AFNOR, est la reconnaissance de l’engagement en matière de prévention des discriminations, d’égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

2.10. DONNÉES SOCIALES
CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE FRANCE

PÉRIMÈTRE France	30/09/2016	30/09/2015
Effectif		
Effectif total France (1)	2 767	2 633
Pourcentage de femmes	41%	41%
Pourcentage d'hommes	59%	59%
Effectif par âge (2)		
≤ 20 ans	139	NA
21 à 25 ans	370	457
26 à 30 ans	337	298
31 à 35 ans	306	563
36 à 40 ans	279	NA
41 à 45 ans	363	737
46 à 50 ans	366	NA
51 à 55 ans	308	NA
56 à 60 ans	262	NA
≥ 61 ans	37	578
Effectif par ancienneté (2)		
< 1 an	431	469
1 à 3 ans	486	463
4 à 9 ans	854	472
10 à 14 ans	229	NA
15 à 19 ans	208	NA
≥ 20 ans	559	1 229
Effectif moyen (3)	3 874	3 917
Nombre de collaborateurs Permanents (tous CDI)	1 658	1 743
Nombre de collaborateurs Non-permanents	2 216	2 174
Entrées (4)		
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	127	91
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	9 207	9 884
Sorties (5)		
Nombre de licenciements	90	104
Nombre de ruptures conventionnelles	18	NA
Nombre de démissions	184	200
Nombre de fins de contrat	9 128	9 484
Nombre de départ à la retraite	39	NA
Nombre de sorties pour autres motifs	40	87
Heures travaillées et supplémentaires		
Durée hebdomadaire légale du temps de travail (temps plein)	35	35
Nombre d'heures travaillées (en milliers d'heures)	6 462	6 536
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers d'heures)	103	108
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondues)	3,97%	4,11%
Nombre de jours d'absence ouvrés	40 290	42 022
dont maladie	20 017	23 049
dont accidents de travail, de trajet ou maladie professionnelle	6 580	7 971
dont autres motifs	13 693	11 003

(1) Tout collaborateur présent au 30 septembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.
(2) Les tranches d'âge et d'ancienneté ont été élargies en 2015/2016. Ce changement ne permet pas d'établir toutes les correspondances avec 2014-2015.
(3) Somme des effectifs mensuels divisée par 12 mois.
NB : effectif mensuel moyen : Nb heures payées mensuelles / 151,67.
(4) Hors Cachets et vacataires.
(5) Hors Cachets et vacataires.

PÉRIMÈTRE France	30/09/2016	30/09/2015
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	132,5	132,2
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	60,3	58,5
Intéressement N-1 versé en N		
Montant brut (en millions d'euros)	8,2	7,1
Montant moyen par salarié (en euros)	2 108	1 823
Participation N-1 versée en N		
Montant brut (en millions d'euros)	3,6	3,2
Montant moyen par salarié (en euros)	931	809
Relations professionnelles		
Nombre de représentants du personnel (6)	313	314
Nombre de délégués syndicaux	24	27
Accords collectifs signés durant l'exercice	37	53
Conditions d'hygiène et de sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de plus de 24h	322	337
Nombre de décès suite à un accident du travail	0	0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	3	3
Taux de gravité (7)	0,99	1,42
Taux de fréquence (8)	49,8	51,6
Formation (9)		
Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation	3 354	3 649
Nombre d'heures de formation	53 060	61 468
Nombre d'heures de formation par salarié (10)	13,7	15,7
Emploi des travailleurs handicapés		
Nombre de travailleurs handicapés salariés sur l'exercice	108	115
Nombre de travailleurs handicapés embauchés au cours de l'exercice	30	40
Œuvres sociales		
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	1,0	1,0
Sous-traitance		
Montant versé au titre de la sous-traitance (en millions d'euros)	32	30

(6) Nombre de représentants du personnel hors CHSCT.
(7) Nombre de jours d'arrêts ouvrés suite à un accident de travail * 1 000 / nombre d'heures travaillées.
(8) Nombre d'accidents avec arrêts * 1000 000 / nombre d'heures travaillées.
(9) Données communiquées sur l'année civile 2015 (pour l'exercice 2015/2016) et 2014 (pour l'exercice 2014/2015). Ces données excluent les formations de GMDS (faisant l'objet d'un travail de fiabilisation des données en 2015).
(10) Nombre total d'heures de formation rapporté à l'effectif moyen.

2.11. DONNÉES SOCIALES CONSOLIDÉES – PÉRIMÈTRE GROUPE

PÉRIMÈTRE Groupe	30/09/2016	30/09/2015
Effectif		
Effectif total France (1)	4 739	4 580
Pourcentage de femmes	45%	44%
Pourcentage d'hommes	55%	56%
Effectif par âge (2)		
≤ 20 ans	664	NA
21 à 25 ans	956	1 491
26 à 30 ans	613	584
31 à 35 ans	436	800
36 à 40 ans	378	NA
41 à 45 ans	437	929
46 à 50 ans	455	NA
51 à 55 ans	389	NA
56 à 60 ans	332	NA
≥ 61 ans	79	776
Effectif par ancienneté (2)		
< 1 an	1 958	1 900
1 à 3 ans	685	724
4 à 9 ans	987	596
10 à 14 ans	325	NA
15 à 19 ans	211	NA
≥ 20 ans	573	1 360
Effectif moyen (3)	4 668	4 705
Nombre de collaborateurs Permanents (tous CDI)	1 932	2 015
Nombre de collaborateurs Non-permanents	2 736	2 690
Entrées (4)		
Nombre d'embauches par contrat à durée indéterminée	206	133
Nombre d'embauches par contrat à durée déterminée	12 811	13 210
Sorties (5)		
Nombre de licenciements	146	144
Nombre de ruptures conventionnelles	24	NA
Nombre de démissions	250	274
Nombre de fins de contrat	12 565	12 779
Nombre de départ à la retraite	44	NA
Nombre de sorties pour autres motifs	45	118
Heures travaillées et supplémentaires		
Nombre d'heures travaillées (en milliers d'heures)	7 919	7 964
Nombre d'heures supplémentaires (en milliers d'heures)	107	111
Absentéisme		
Taux d'absentéisme (toutes absences confondues)	4,22%	4,18%
Nombre de jours d'absence ouvrés	51 649	51 337
dont maladie	26 323	26 972
dont accidents de travail, de trajet ou maladie professionnelle	7 037	8 516
dont autres motifs	18 288	15 850

(1) Tout collaborateur présent au 30 septembre quelle que soit la nature de son contrat de travail.
(2) Les tranches d'âge et d'ancienneté ont été élargies en 2015/2016. Ce changement ne permet pas d'établir toutes les correspondances avec 2014-2015.
(3) Somme des effectifs mensuels divisée par 12 mois.
NB : effectif mensuel moyen : Nb heures payées mensuelles / Nombre d'heures légales du travail.
(4) Hors Cachets et vacataires.
(5) Hors Cachets et vacataires.

PÉRIMÈTRE Groupe	30/09/2016	30/09/2015
Rémunération		
Masse salariale brute (en millions d'euros)	157,5	155,6
Charges sociales patronales (en millions d'euros)	67,1	65,3
Intéressement N-1 versé en N		
Montant brut (en millions d'euros)	8,3	7,2
Montant moyen par salarié (en euros)	1 782	1 539
Participation N-1 versée en N		
Montant brut (en millions d'euros)	4,5	3,6
Montant moyen par salarié (en euros)	957	763
Relations professionnelles		
Nombre de représentants du personnel (6)	329	332
Nombre de délégués syndicaux	26	30
Accords collectifs signés durant l'exercice	42	55
Conditions d'hygiène et de sécurité au travail		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de plus de 24h	349	378
Nombre de décès suite à un accident du travail	0	0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	3	5
Taux de gravité (7)	0,87	1,26
Taux de fréquence (8)	44,1	47,5
Formation (9)		
Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation	5 647	4 588
Nombre d'heures de formation	67 172	74 573
Nombre d'heures de formation par salarié (10)	14,4	15,9
Emploi des travailleurs handicapés		
Nombre de travailleurs handicapés salariés sur l'exercice	120	115
Nombre de travailleurs handicapés embauchés au cours de l'exercice	42	42
Œuvres sociales		
Budget œuvres sociales des Comités d'entreprise (en millions d'euros)	1,0	1,0
Sous-traitance		
Montant versé au titre de la sous-traitance (en millions d'euros)	42	38

(6) Nombre de représentants du personnel hors CHSCT.
(7) Nombre de jours d'arrêts ouvrés suite à un accident de travail * 1 000 / nombre d'heures travaillées.
(8) Nombre d'accidents avec arrêts * 1000 000 / nombre d'heures travaillées.
(9) Données communiquées sur l'année civile 2015 (pour l'exercice 2015/2016) et 2014 (pour l'exercice 2014/2015). Ces données excluent les formations de GMDS (faisant l'objet d'un travail de fiabilisation des données en 2015).
(10) Nombre total d'heures de formation rapporté à l'effectif moyen.



3. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE

La principale mission des filiales du Groupe consiste à aménager et à gérer des espaces naturels exceptionnels afin d’offrir des loisirs extraordinaires. L’environnement est donc un des actifs immatériels du Groupe en particulier dans les domaines skiables.

Le Groupe poursuit ses efforts en vue de contenir son empreinte sur l’environnement, notamment sur les thématiques de l’énergie, de l’eau, et de la biodiversité qui constituent 3 enjeux majeurs au regard de ses activités.

Une synthèse des principaux indicateurs environnementaux se trouve au paragraphe 3.7.

NB: Les aspects environnementaux de l’activité du Groupe sont consolidés suivant 3 profils: Destinations de loisirs (8 entités) proposant des activités en extérieur, Domaines skiables (9 entités), et sites tertiaires (7 entités) (bureaux, ateliers, sites Musée Grévin) (voir 1.1 Périmètre de reporting).

3.1. ORGANISATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Certifications et labels

Tous les Domaines skiables du Groupe CDA se sont engagés depuis plusieurs années dans une démarche QSE (Qualité Sécurité Environnement) visant à mettre en place un Système de Management Intégré (SMI) basé sur les référentiels Qualité ISO 9001, Sécurité OHSAS 18001 et Environnement ISO 14 001.

La certification ISO 14 001 repose sur trois exigences : respect de la réglementation, protection de l’environnement par prévention ou atténuation des impacts (pollutions, nuisances...) et recherche continue d’amélioration des performances environnementales. Au-delà du cadre réglementaire lié à l’environnement, les Systèmes de Management Intégrés mis en place sont aujourd’hui un outil de référence pour les Domaines skiables afin d’identifier, gérer, surveiller et maîtriser leurs questions environnementales. Fort d’une grande maturité des systèmes de management relatifs à l’environnement, six Domaines skiables conservent la certification ISO 14001, alors que trois autres ont intégré la démarche environnementale dans les enjeux clés de leur système qualité (ISO 9001).

Dans une démarche d’émulation positive, les sites du Groupe se tournent vers des programmes complémentaires:

- En 2014, la Société des Téléphériques de Val d’Isère (STVI) a obtenu la certification ISO 50 001, relative au management de l’énergie, une première pour un domaine skiable. STVI vise ainsi une réduction de 15 % de sa consommation énergétique sur 3 ans.
- En 2015, la Société des Téléphériques de la Grande Motte (STGM) est devenue le premier opérateur de Remontées Mécaniques au monde certifié Green Globe. Cette certification internationale, spécifique au secteur du tourisme, s’appuie sur 41 critères autour du développement durable.
- Depuis l’automne 2016, Grand Massif Domaine Skiable, qui relie cinq stations de ski (Morillon, Samoëns, Flaine, Les Carroz et Sixt-Fer-à-Cheval) est devenu le premier domaine skiable certifié Green Globe non seulement pour l’ensemble de ses remontées mécaniques, mais aussi pour ses pistes et leurs services associés. Cette récompense a été obtenue grâce aux diverses actions de développement durable mises en place par la structure.
- D’autres entités du Groupe, comme la Société des Téléphériques de Val d’Isère (STVI), poursuivent cette même démarche.
- Certains sites Destination de loisirs sont certifiés ISO 9 001 (Parc Astérix) ou s’engagent dans des démarches ISO 50001 (Parc du Futuroscope) ou d’obtention de l’Ecolabel hébergement touristique.

Organisation

Les responsables QSE des Domaines skiables se réunissent au sein d’un comité chargé d’animer le partage d’expérience entre les sites et de mutualiser les problématiques et solutions des domaines skiables. Au cours du dernier exercice, 3 commissions QSE ont eu lieu. Outre un point systématique sur les évolutions réglementaires en matière environnementale, ont aussi été abordés des sujets tels que l’évolution des certifications vers une démarche de développement durable, ou encore la gestion des produits chimiques. Ce comité a vocation à être ouvert aux Destinations de loisirs. L’organisation en matière d’environnement des Destinations de loisirs est quant à elle plus hétérogène avec des enjeux immédiats moindres compte tenu du caractère plus

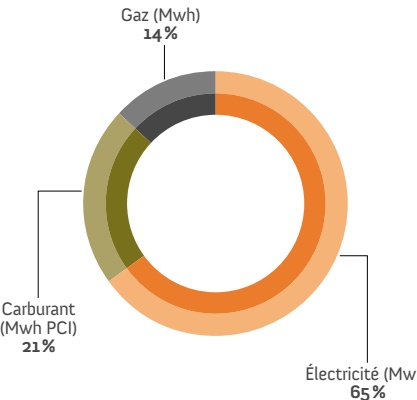
aménagé des implantations des Destinations de loisirs (périphéries urbaines pour l’essentiel). Selon la taille et l’activité des sites, les missions liées à l’environnement ne représentent pas systématiquement un poste spécifique dans l’organisation.

Les sociétés du Groupe mènent des actions auprès des collaborateurs, destinées à les sensibiliser à la protection de l’environnement, comme au tri des déchets, à l’éco-conduite pour les conducteurs d’engins de damage, aux éco-gestes ou à l’utilisation de produits chimiques. Les formations spécifiques à l’environnement représentent un volume de 874 heures sur l’exercice.

Au 30 septembre 2016, le Groupe compte 20 Installations Classées pour la Protection de l’Environnement (ICPE) dont 4 soumises à autorisation et 4 autres à enregistrement en préfectures. Au sein des Domaines skiables, il s’agit essentiellement de stockages d’explosifs nécessaires aux déclenchements préventifs d’avalanches en collaboration avec les services départementaux de Restauration des Terrains en Montagne, ou de tours aéroréfrigérantes dans le cadre de la production de neige de culture. Concernant les Destinations de loisirs, les ICPE correspondent par exemple à la prise en charge d’animaux aquatiques pour le Parc Astérix, de chenils, ou à l’exploitation d’une centrale de cogénération au Futuroscope.

3.2. ÉNERGIE ET REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE

RÉPARTITION DES POSTES D'ÉNERGIES DU GROUPE (MWH)

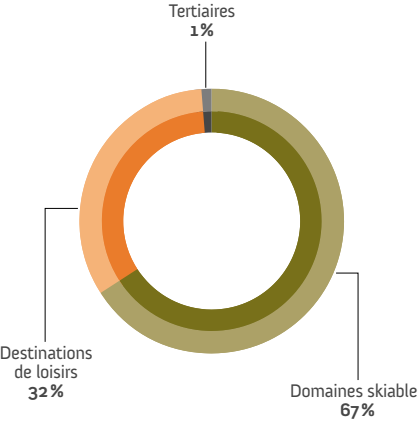


L’électricité est le principal enjeu énergétique du Groupe, représentant près de deux tiers des consommations, essentiellement liées au fonctionnement des remontées mécaniques et des attractions.

Énergie électrique

La consommation totale d’électricité du Groupe¹ se monte à 163 GWh en 2015/2016, dont 67 % par les Domaines skiables.

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS D'ÉLECTRICITÉ



Sur les 7 Domaines skiables qui distinguent la consommation électrique liée à la production de neige, les remontées mécaniques représentent plus des 3/4 de la consommation totale d’électricité.

- La consommation des remontées mécaniques est dépendante de plusieurs facteurs : nombre de jours d’ouverture du domaine, ouverture/fermeture de certains secteurs et fréquentation des domaines. Ainsi, cette année, en raison du faible enneigement, certains Domaines skiables ont commencé tardivement leur saison, entraînant une baisse de la consommation électrique des remontées mécaniques.
- La consommation représentée par la production de neige est très liée aux conditions météorologiques et à l’enneigement naturel en début de saison. Celle-ci est restée stable, en 2015/2016.

Le travail de suivi et d’optimisation des consommations sur les Domaines skiables se poursuit grâce à leur participation au Réseau Performance Energie constitué afin de partager les bonnes pratiques en termes d’économie d’énergie.

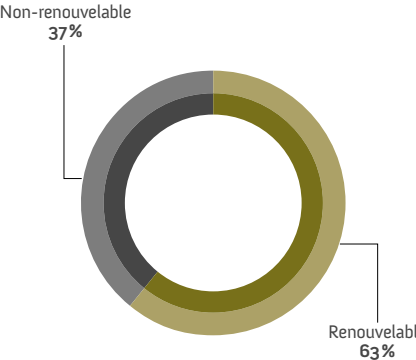
Les Destinations de loisirs consomment environ 32 % de la consommation totale d’électricité du Groupe, principalement en

été. De la même façon, cette consommation est dépendante du niveau d’activité, en relation avec le nombre de jours d’ouverture et le développement de l’attractivité des sites. Les consommations d’électricité des Destinations de loisirs sont restées stables cette année.

Origine de l'énergie électrique

Au niveau du Groupe, l’électricité d’origine renouvelable représente 63 % de l’électricité consommée :

ORIGINE DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE



Cette proportion d’électricité renouvelable permet à la Compagnie des Alpes de maîtriser ses rejets de Gaz à Effet de Serre (GES) avec environ 8802 teq de CO2 de rejets évités, soit une réduction de 20 % par rapport aux émissions totales de GES du Groupe avant prise en compte des énergies renouvelables.

En 2013/2014, un contrat de fourniture d’électricité renouvelable pour les Domaines Skiables a été signé avec EDF. Ce contrat prévoit la « compensation » de nos consommations d’énergie en production d’électricité produite à partir de sources d’énergies renouvelables.

En 2015/2016, 92 % de l’électricité consommée par les Domaines skiables du Groupe est d’origine renouvelable.

Dans les Destinations de loisirs, la part de l’énergie électrique renouvelable est de 4%. En particulier, le site de Fort Fun et le Musée Grévin de Prague consomment 100 % de leur énergie électrique d’origine renouvelable grâce à des contrats avec leurs fournisseurs locaux.

Enfin, les nouveaux bureaux du Groupe, situés à Paris et à Chambéry, sont alimentés par du chauffage urbain qui présente un fort mix d’énergie renouvelable.

De plus certains sites produisent une partie d’énergie renouvelable :

- Après l’installation de panneaux photovoltaïques en 2011 (112 Mwh produits), la démarche environnementale du Parc du Futuroscope s’intensifie en 2015 avec la mise en service d’une centrale de cogénération dans l’enceinte du Parc. Cette cogénération permet la production combinée d’électricité et de chaleur à partir du gaz naturel. L’énergie thermique produite sert notamment à l’alimentation des systèmes de chauffage du Parc, mais une partie de l’énergie produite est revendue à un Lycée et à d’autres entreprises de la Technopole. L’objectif final est la réduction des émissions de gaz à effets de serre, directement impactée par la production d’énergie propre, à hauteur de 7 GWh sur l’exercice. Ainsi, l’Hôtel du Futuroscope est entièrement chauffé par la cogénération.
- En Mars 2016, le Parc du Futuroscope a installé une Smartflower (panneaux photovoltaïques installés sous forme d’une fleur qui se déploie et tourne en fonction de la position du soleil) avec une production relevée de 826 kWh sur les 6 premiers mois.
- Walibi Belgique a une installation de panneaux photovoltaïques sur les toits de trois bâtiments (puissance installée de 0,25MW), et les Deux-Alpes utilise le solaire-thermique pour chauffer l’eau d’une résidence.
- Le site de Bellewaerde a installé une pompe à chaleur en 2015 en remplacement d’une citerne de fioul, ce qui permet de chauffer la piscine du spectacle des plongeurs de mars à octobre.
- Tous les Gazex installés à Samoëns et Serre-Chevalier, par exemple, sont autonomes en énergie grâce à des panneaux solaires.

Afin de diminuer la consommation d’électricité, de nombreuses actions, adaptées aux spécificités de chaque activité, sont lancées dans les sites, comme par exemple :

- le regroupement des bureaux de Paris et de Chambéry sur des surfaces plus optimisées. Sur le site de Chambéry, les vitres du nouveau bâtiment sont traitées avec un revêtement adapté pour réduire le réchauffement en période estivale et économiser les charges de climatisation,
- la rationalisation du parc de remontées mécaniques en couvrant le même espace skiable avec moins d’appareils.
- la généralisation des LEDs, installation de détecteurs de présence, baisse des températures ou coupures d’appareils la nuit, achat d’appareillage à faible consommation, mise en place de capteur sur certaines portes

¹ Exclu les consommations de Grévin Prague et du siège à Paris, faute de compteur électrique individualisé et de recul suite au déménagement du site Parisien.



3 - REPORTING EXTRA-FINANCIER

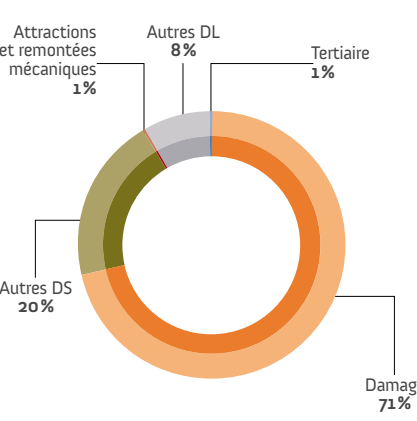
d’atelier pour arrêt du chauffage en cas d’ouverture,

- la mise en place de récupération de chaleur dans la machinerie et dans le transformateur pour chauffer les locaux industriels,
- la régulation de la vitesse des remontées mécaniques en fonction du trafic, avec dans certains cas une adaptation automatique de la vitesse de l’appareil par scrutation de la file d’attente,
- l’installation de variateurs de fréquence pour la production de neige,
- la réalisation de diagnostics énergétiques des bâtiments,
- la coupure temporaire des transformateurs électriques des Domaines Skiables l’été, lorsque cela est possible.

Énergies fossiles : consommations de carburants et de gaz

La consommation de carburants nécessaire au fonctionnement des installations du Groupe est de 5 407 m³, constituée à 92 % de gazole. Le gazole est principalement utilisé pour le damage représentant 71 % du total de la consommation carburants fossiles du Groupe, viennent ensuite les consommations « autres » qui concernent essentiellement les véhicules et le chauffage des bâtiments.

CONSOMMATION DE CARBURANTS FOSSILES



La consommation de carburants de l’activité damage est fortement liée aux conditions météorologiques. Néanmoins, depuis plusieurs années, le Groupe travaille sur l’optimisation du processus de damage, notamment en formant les conducteurs de dameuses et en travaillant sur l’optimisation des parcours grâce à l’utilisation de GPS ou de radars.

Côté transport routier, 8 Domaines skiables sur 9 et 2 Destinations sur 8 ont mis en place des navettes pour leurs employés afin de

limiter l’emploi des véhicules personnels et faciliter l’accès à leur lieu de travail. Certains sites ont la possibilité de fournir un logement à une partie des saisonniers, d’autres encouragent l’utilisation de remontées mécaniques en fond de vallée (ex : funiculaire des Arcs, Télécabine de Venosc) pour se rendre sur le lieu de prise des postes. Les autres sites bénéficient d’un positionnement soit en ville, soit proche des moyens de transport en commun.

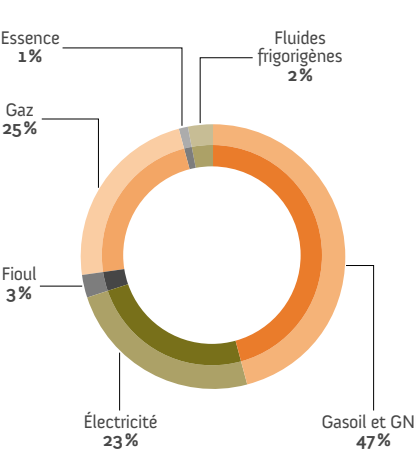
Tout en restant encore modeste, le parc de véhicules électriques augmente de 30 % avec un total de 74 véhicules essentiellement dans les Destinations de loisirs. Leur utilisation est favorisée par la configuration des sites fermés, notamment pour les véhicules non spécifiques tels que les camions ou les véhicules d’entretien.

La consommation de fioul est essentiellement liée au chauffage des bâtiments (90 %), et est quant à elle orientée à la baisse. Le fioul représente seulement 5 % de la consommation total.

Enfin, la consommation de gaz provient essentiellement des Destinations de loisirs puisqu’ils représentent 98 % des 34 GWh consommés par le Groupe. Le gaz sert principalement à l’alimentation en chauffage des bâtiments, des bassins animaliers et de baignades. Du fait de l’installation d’un cogénérateur électricité-chaleur à partir de gaz naturel sur le site du Parc du Futuroscope, ce site concentre à lui seul 59 % de la consommation totale de gaz. Néanmoins l’énergie produite n’est pas seulement destinée aux besoins du Parc, mais permet de fournir de l’énergie aux entreprises et établissements adjacents.

Répartition des rejets de Gaz à Effet de Serre (GES)

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS GES



Le calcul des émissions a été effectué sur les Scopes 1, 2 et partiellement sur le Scope 3 : les consommations de carburant de l’ensemble des véhicules du Groupe ont été inclus, qu’ils soient la propriété du Groupe ou loués.

Les principaux rejets dans l’air sont dus aux consommations de carburants fossiles à hauteur de 76 %, notamment avec le damage comme évoqué précédemment, qui représente ainsi 33 % des émissions du Groupe. Alors que l’électricité est la première source énergétique de la Compagnie des Alpes, les émissions liées ne constituent que 23 % du total des émissions de GES¹ du fait de la priorisation des énergies renouvelables.

Les rejets de liquides frigorigènes quant à eux ne concernent que le système de refroidissement de quelques salles informatiques, ainsi que les chambres froides des Destinations de loisirs. Ces circuits sont contrôlés, tous les ans, par des prestataires habilités et certains font l’objet de rechargement.

Le bilan GES du Groupe, dont le détail figure dans le tableau du paragraphe 3.6 s’élève, pour l’exercice 2015/2016, à 33 694 tonnes équivalent CO2, à peu près à part égale entre Domaines Skiables (47 %) et Destinations de Loisirs (51 %).
Note: Ce bilan est établi conformément à l’article 75 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 (loi « Grenelle II ») et utilise les facteurs d’émission de la version 7.5.1 du Bilan Carbone.

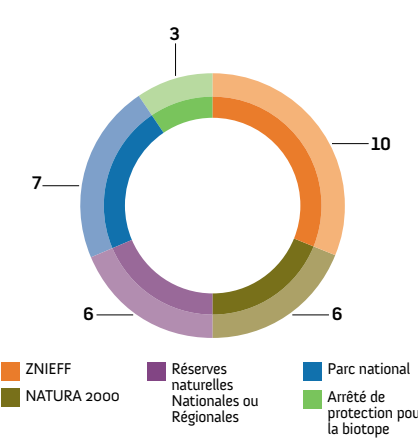
Ramenée à la journée de ski ou visiteur été, l’émission totale des activités Domaines Skiables du Groupe correspond à 1,15 kg eq CO2 par Journée Skieur, soit l’équivalent d’un trajet de 9 km en voiture (base 130 g de CO2/km). Conformément à un exercice de Bilan Carbone réalisé en 2010 par dix stations françaises, les postes significatifs d’émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l’activité ski, et constatées en stations, concernent à plus de 80 % l’acheminement des clients pour venir sur les sites et l’usage énergétique des bâtiments (résidentiels et tertiaires liés au tourisme).

De la même manière, l’émission totale des activités Destinations de Loisirs correspond à 2,31 kg eq CO2 par visiteur, soit cette fois l’équivalent d’un trajet de 18 km en voiture (base 130 g de CO2/km). Dans le cadre des Destinations de loisirs, la connaissance des émissions de GES liées au Scope 3 est moins connue. Néanmoins, le transport de personnes est un générateur important de GES, lié à l’utilisation de nos services.

3.3. BIODIVERSITÉ ET UTILISATION DES SOLS

Le périmètre concerné par ce chapitre est limité aux Domaines skiables et aux 8 Destinations de loisirs (exclusion des musées et des sites tertiaires dont l’impact sur la biodiversité est non-significatif).

Au total, on recense 32 zones protégées au sein des sites où opère le Groupe. Les zones protégées de type Natura 2000, ZNIEFF (Zone Naturelle d’Intérêt Écologique, Faunistique et Floristique) ou parc naturels concernent l’ensemble des Domaines skiables ainsi que 3 Destinations de loisirs. Notamment, en raison du milieu naturel dans lequel ils évoluent, chacun des Domaines skiable du Groupe est concerné par la présence d’espèces menacées ou protégées.



La protection de la biodiversité est donc un enjeu majeur de la Compagnie des Alpes en matière d’environnement.

Pour ce qui est de l’utilisation des sols, les Domaines skiables utilisent une faible surface du domaine concédé (la surface des pistes représente en moyenne 9 % de la totalité de la surface pour 6 des 9 Domaines skiables du Groupe¹), le reste étant laissé à l’état naturel, ou exploité hors saison d’hiver par des propriétaires agricoles, pour l’essentiel des surfaces pâturées.

Les Destinations de loisirs bénéficient également d’un environnement naturel qu’ils mettent en valeur pour le plus grand plaisir de leurs visiteurs : en moyenne, plus d’un tiers de leurs sites sont conservés à l’état naturel avec des milieux types forêt ou marais. La surface bétonnée des Destinations de loisirs ne représente que 25 % de la surface totale des sites (sur la base de 6 sites sur 8²). Un ensemble de démarches et d’actions locales visant à une cohabitation des

activités et à la protection de la biodiversité a été initié de part et d’autre dans le Groupe.

À la suite du succès de l’Observatoire de Flaine, le Groupe poursuit le développement des Observatoires Naturels sur chacun de ses Domaines skiables. On en dénombre désormais 9 au sein du Groupe, soit un dans chaque Domaine skiable du Groupe.

Ces derniers permettent de suivre les impacts des activités d’exploitation et de développement sur toutes les composantes de l’environnement : faune, flore, paysages, eau, biotopes particuliers. Ils constituent aujourd’hui de véritables outils pour la préservation de la biodiversité. Par exemple, lors d’un projet d’aménagement, l’Observatoire permet de disposer de données concernant le territoire pour une meilleure prise en compte de l’environnement dès l’avant-projet. Il contribue à l’analyse des mesures de réparation et de compensation engagées lors de projets d’aménagement, mais aussi à optimiser des travaux en fonction des zones d’habitat ou des périodes de reproduction.

L’Observatoire constitue également une plate-forme de dialogue et de collaboration avec de nombreuses parties prenantes :

- Office National des Forêts : sauvegarde des zones humides, plantations, protection avifaune, zonage de parade et de reproduction des gallinacés... ;
- Office National de la Chasse et de la Faune Sauvage : zones de tranquillité, déplacement de marmottes... ;
- Conservatoire des espaces naturels de Haute-Savoie (ASTERS) : sensibilisation, respect Réserve Naturelle... ;
- Parc Naturel de la Vanoise : protection du Tétraz-Lyre ;
- Agriculteurs, bergers : mise à disposition de pâturage, défrichement naturel, installation de points d’eau, locaux, débroussaillage concerté pour place de chant tétras lyre et favoriser le pastoralisme ;
- Fonds de dotation pour la biodiversité, avec l’opération « Save your logo » à Val d’Isère visant à la protection de l’Aigle royal, mascotte de la station ;
- Partenariat avec IRSTEA dans le cadre du programme ALP’GRAIN pour l’utilisation de graines locales.

Parallèlement, de nombreuses autres initiatives sont menées :

- la poursuite d’une politique de diminution progressive du nombre de remontées mécaniques, de pylônes et de lignes électriques aériennes, afin d’améliorer l’intégration visuelle des nouvelles remontées,

notamment l’été, et ceci dès leur conception. Certains sites expérimentent la végétalisation des toits pour une meilleure intégration paysagère ;

- la prise en compte de la faune, des cycles de reproduction et de la flore dans l’exploitation grâce à une étude acoustique de la présence et de l’activité des lagopèdes ;
- l’installation de ruches : partenariat avec une association d’apiculteurs et organisation de 4 rencontres avec nos visiteurs autour des abeilles, des insectes et du miel ;
- le suivi des stations de la Stemmecantha Rhapontica avec l’ONF ;
- l’aspiration de graines pour réensemencement avec des graines locales après travaux ;
- la mise en terre de câbles pour protéger l’avifaune ou la mise en place de système de visualisation avifaune sur des tronçons de câbles des remontées mécaniques sensibles.

Les Domaines skiables participent aussi à la protection des zones de biodiversité par l’affichage des zones protégées sur le plan des pistes ou la création de corridors hors-piste canalisant les skieurs hors des zones d’habitats et de jeunes pousses.

Enfin, les Domaines skiables sensibilisent leur clientèle à la protection de la biodiversité :

- Aux Menuires, Sevabel a mis en place un sentier zone humide accompagné de panneaux pédagogiques ;
- Le Grand Massif propose un parcours ludique destiné aux enfants pour la découverte de la faune ;
- À La Plagne, la SAP diffuse en été des informations à l’attention de ses clients sur la faune et la flore.

Les Destinations de loisirs ont aussi des partenariats concernant l’exploitation de leurs sols ou la protection de la biodiversité :

- Agriculteurs : pâturage ou vente de foin (Walibi Holland, Bellewaerde, Parc Astérix) ;
- Conservatoire des Espaces Naturels de Picardie et le parc naturel Oise-Pays de France (Parc Astérix).

Une partie d’entre eux sensibilise également leurs visiteurs par des parcours pédagogiques en lien avec la biodiversité :

- Le Parc Astérix a mis en place un « sentier découverte » : il s’agit d’une randonnée pédestre proposée aux clients de l’hôtel pour y découvrir la faune et la flore locale. Le site abrite, par exemple, avec le bois de Morrière des espèces végétales protégées telles que le Millepertuis des marais,
- France Miniature a mis en place des animations autour des jardins et de la diversité des insectes.

1 Exclu les consommations de Grévin Prague et du siège à Paris, faute de compteur électrique individualisé et de recul suite au déménagement du site Parisien.

1 Exclu STVI, SCV, Meribel Alpina. 2 Exclu Grévin et Cie (Parc Astérix) et Walibi Holland.



3 - REPORTING EXTRA-FINANCIER

Enfin, les parcs animaliers participent à la sauvegarde d'espèces protégées et aux travaux de recherche.

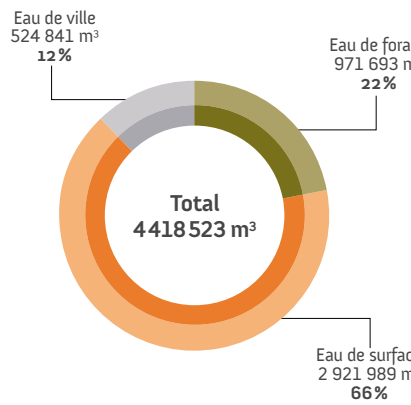
Le Delphinarium du Parc Astérix collabore pour la conception, la mise en place et la réalisation de projets scientifiques avec l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort notamment.

Le site de Bellewaerde participe, quant à lui, directement à la sauvegarde d'espèces menacées :

- Le parc s'est lancé en 2014 dans un programme d'élevage des léopards d'Amour, espèce menacée dont seulement environ soixante-dix d'entre eux vivent à l'état sauvage dans le monde. En mai 2016, la naissance de trois petits léopards à Bellewaerde a été une contribution unique au programme d'élevage international ;
- Depuis 2012, Bellewaerde participe intensivement au programme d'élevage européen pour le bison européen qui est le plus grand mammifère d'Europe. Pour la première fois, trois bisons européens de Bellewaerde seront réintroduits dans la nature (dans les Carpates du Sud) grâce à un projet de réintroduction en collaboration avec Rewilding Europe et WWF Roumanie ayant pour but de créer une population viable d'au moins 300 animaux.

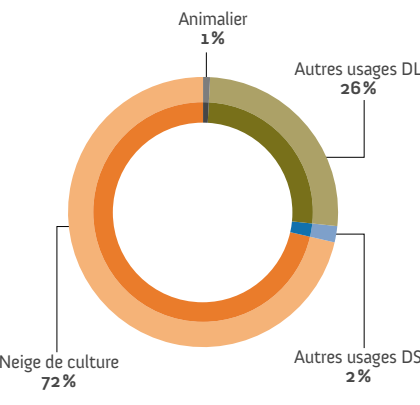
3.4. GESTION DE L'EAU

Les activités de la Compagnie des Alpes sont fortement dépendantes de la ressource en eau. Mais l'eau de ville ne représente que 12 % des usages, l'essentiel de la consommation d'eau provient d'eau de surface (66 %) puis d'eau de forage (22 %).



- Dans les Domaines skiables, l'eau est principalement utilisée pour produire de la neige de culture. Son utilisation à ce titre représente 72 % de l'eau utilisée dans le Groupe.
- Dans les Destinations de loisirs, son usage concerne les attractions (bassins, arrosage),

RÉPARTITION DES USAGES DE L'EAU



les bassins pour animaux ainsi que les consommations liées aux restaurants et toilettes destinés aux visiteurs.

- Dans les sites de type tertiaire, la consommation d'eau est considérée comme négligeable en volume au niveau Groupe (0,2 %).

Lorsque cela est pertinent, les sites du Groupe mettent en place des analyses de l'eau, soit en amont de son utilisation afin de vérifier son niveau de potabilité, soit au moment du rejet afin de vérifier son niveau de pollution (5 Domaines skiables sur 9 et 4 Destinations de loisirs sur 8).

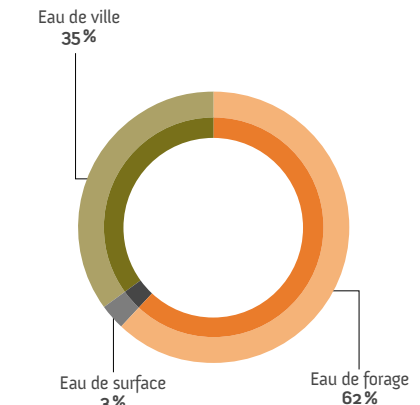
L'eau consommée par les Destinations de loisirs est issue de forages à 62 %, puis d'eau de ville et de manière plus marginale d'eau de surface.

Les Destinations de loisirs veillent à un usage raisonné de la ressource en eau par des actions variées, incluant le repérage des fuites (par exemple via la mise en place de sous-compteurs) ou l'installation de robinets mousseurs, temporisés ou infra rouge, de chasses double flux, la récupération d'eaux pluviales pour alimenter les sanitaires ou arroser les Destinations de loisirs.

Le parc de Bellewaerde détient par ailleurs une station de traitement de l'eau provenant des bassins animaliers ou des attractions. Une fois retraitées, les eaux usées sont d'une composition proche de celle des rejets domestiques et sont évacuées par les réseaux privés.

Conformément à la loi sur l'eau, certains forages, comme au Futuroscope, sont soumis à autorisation et les prélèvements annuels plafonnés. Les Destinations de loisirs restent par ailleurs attentifs aux restrictions locales, notamment l'été.

DESTINATIONS DE LOISIRS : ORIGINE DE L'EAU CONSOMMÉE



Concernant les Domaines skiables, l'enneigement de culture vise à préserver le Groupe des conséquences éventuelles d'un déficit de neige naturelle pour la pratique du ski, notamment en début et fin de saison.

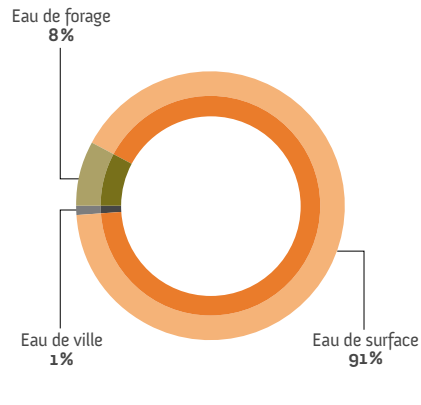
Les Domaines skiables limitent le recours à l'eau de ville en privilégiant les solutions de captage de l'eau de surface et de récupération de trop pleins. 91 % de l'eau utilisée pour la neige de culture provient d'eau de surface. Les prélèvements se faisant en partie durant la période d'étiage des cours d'eau, pendant laquelle leur débit est au plus bas, les stations de la CDA ont fait un effort particulier dans la construction de retenues collinaires qui permettent de stocker les eaux de pluies d'automne ou celles de la fonte des neiges. Les sociétés du Groupe sont attentives aux débits des prélèvements afin de maintenir la biodiversité en aval des points de prélèvements.

La neige fabriquée n'est rien d'autre que de l'eau transformée en cristal sous l'effet des basses températures et aucune transformation chimique ni aucun additif n'est utilisé. L'eau prélevée dans la nature pour cet usage est restituée lors de la fonte.

Depuis plusieurs années, les Domaines skiables utilisent des techniques de préparation et de damage des pistes qui permettent de limiter la quantité de neige nécessaire à la pratique du ski tout en assurant une qualité de service très élevée.

Le travail des surfaces des pistes par un profilage idéal et un bon engazonnement permet également de diminuer la quantité de neige nécessaire à l'ouverture de la piste et les enneigeurs se modernisant, la neige produite est plus 'sèche' et nécessite moins d'eau pour le même volume produit.

ORIGINE DE L'EAU POUR LA PRODUCTION DE NEIGE DE CULTURE



3.5. ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les conséquences du changement climatique commencent à être détectables, sous différentes formes, notamment dans les domaines skiables avec la réduction de période d'exploitation du ski sur glacier, et surtout un raccourcissement de la période d'enneigement naturel et des incertitudes quant aux températures permettant d'assurer la production de neige de culture.

Les Domaines skiables doivent donc s'adapter en sécurisant les débuts et fins de saison par la production de neige de culture quand les températures le permettent. Les réseaux de production sont donc adaptés au niveau capacitaire. À ce titre, une étude d'envergure est en cours.

Les techniques de damage évoluent aussi afin d'optimiser la qualité de la neige et d'augmenter sa durée de vie. La nécessité du damage prend en compte un ensemble de paramètres : météo à venir, calcul précis des volumes de neige juste nécessaires, mesures par satellites ou par radar de l'épaisseur de neige. Les pistes sont aussi étudiées au niveau de leur orientation, et les travaux de pistes permettent également de diminuer les volumes de neige nécessaires à la skiabilité. Enfin, des actions sont menées pour répartir les flux de clients sur le domaine skiable. Par ailleurs, les Domaines skiables développent leurs activités d'été (VTT, tourisme vert, randonnée glaciaire...) et des activités ludiques hors ski ou packagées avec des partenaires stations. Les sites offrent également la possibilité aux visiteurs de découvrir leurs métiers (présentation métier de pisteur, découverte d'engin de damage, atelier DVA, rencontre avec un maître-chien, visite d'usine à neige, présentation d'un exercice d'évacuation de télésiège...).

Différentes pistes sont également étudiées pour les Destinations de loisirs où les conséquences portent aussi sur la capacité actuelle et future d'optimiser les besoins en ressources énergétiques. Ceci se traduit par une recherche de diversification des sources d'énergie : panneaux solaires, centrale de cogénération.

Enfin, les problématiques du changement climatique sont susceptibles d'engendrer des conséquences sur le coût des déplacements routiers (et potentiellement des visiteurs qui viennent très majoritairement en voiture). Pour faire face, les sites de la Compagnie des Alpes expérimentent des initiatives favorisant les déplacements collectifs, dont voici quelques exemples :

- Partenariat avec HELVECIE pour le transport en car de particuliers depuis Genève vers le Grand Massif avec tarif préférentiel ;
- Accès à des tarifs préférentiels avec justificatif de transport collectif pour l'accès station ;
- Navettes inter-stations gratuites, navettes depuis la vallée (La Plagne) ou depuis Paris (parc Astérix), transports en commun facilitant le déplacement des visiteurs entre le parc et les hôtels du parc (Parc du Futuroscope) ;
- Mise en place du Snow express (TGV direct de Paris et navette vers la station de Val d'Isère) ;
- Intégration d'encart « covoiturage » sur le site internet pour faciliter les recherches de covoiturage, aires et arrêts de co-voiturage créées dans la vallée.

3.6. DÉCHETS, POLLUTION ET GESTION DES CONSOMMABLES

Déchets

Au niveau des sites de type « tertiaire » (musées ou atelier, sociétés « holding et support »), les déchets sont principalement constitués de papier/carton et verre. Leur quantité est considérée comme négligeable (0,2 %). Les sites pratiquent tous la collecte sélective des déchets dans les bureaux, le tri des principaux déchets générés, et lancent des campagnes de sensibilisation au tri à l'attention des visiteurs. Ils participent donc par ce biais à la mise en valeur de l'économie circulaire.

Que ce soit pour l'une ou l'autre des activités, un certain nombre de déchets ne sont pas pesés bien que recyclés (réemploi, enlèvement par un prestataire spécialisé, gestion publique). Par exemple, les bassins animaliers sont nettoyés chaque année et les boues sont récupérées par des prestataires spécialisés mais ne sont en

général pas pesées. Le bois et les gravats issus des travaux d'été de Domaine Skiable sont en général réemployés, les gravats pouvant servir à combler si nécessaire des pistes.

Concernant les Domaines skiables ou les Destinations de loisirs, les déchets sont générés sur deux types de période :

- Période de maintenance pendant laquelle ont lieu les travaux de rénovation, de remise en état et de construction : Les volumes de déchets générés dans ce cadre fluctuent énormément d'une année sur l'autre ou d'un site à l'autre notamment en fonction des programmes d'investissement. En Domaine Skiable, les déchets générés pendant la période de maintenance proviennent des opérations de maintenance des appareils de remontées mécaniques (métaux) et des travaux sur les pistes (bois, bio déchets et éventuellement pierres et gravats). Le métal généré par le démontage d'un appareil est récupéré pour recyclage ou réemploi par le constructeur ou un tiers spécialisé.

- Période d'activité pendant laquelle sont reçus les visiteurs : Les déchets générés par les Domaines skiables pendant la période d'activité, correspondent principalement au papier/carton, déchets ménagers, verre et pneumatiques (pour les dameuses et autres véhicules). Ces déchets sont majoritairement pris en charge par les collectivités territoriales et envoyés en déchetterie pour être triés et valorisés. Au niveau des Destinations de loisirs, les déchets sont principalement générés pendant la saison d'exploitation, et proviennent des activités de restauration et des boutiques : papier/carton, verre, ordures ménagères, mais aussi de l'entretien des espaces verts.

Concernant la lutte contre le gaspillage alimentaire, les actions sont davantage tournées vers le recyclage des déchets alimentaires, comme au Parc Astérix, par exemple. Le Futuroscope a mis en place la collecte et la valorisation des déchets alimentaires sur le restaurant du personnel, ce qui a permis de mettre en exergue certaines pistes de réduction de gaspillage alimentaire et de susciter une réflexion dans d'autres unités de restauration. Des pratiques innovantes y sont testées, comme l'envoi des déchets organiques déshydratés vers une filière d'entomoculture (culture de larves de mouches en vue de produire des protéines pouvant intégrer l'alimentation animale et la chimie verte).



3 - REPORTING EXTRA-FINANCIER

Déchets dangereux

L'intégralité des déchets dangereux est collectée et retraitée par des prestataires agréés. Les déchets dits dangereux ne représentent que 7% du poids des déchets pesés dans le Groupe. Ce pourcentage est réduit significativement en considérant qu'une grande partie des déchets non dangereux n'est pas pesée.

Les Domaines skiables sont responsables de 81% de ces derniers, dont 41% correspondent aux boues d'hydrocarbures (en poids); elles proviennent des vidanges périodiques des cuves des séparateurs d'hydrocarbures et sont très majoritairement réutilisées pour revalorisation thermique. Viennent ensuite les solvants et huiles hydrauliques provenant des moteurs des remontées (17%), les emballages souillés et notamment chiffons, les Déchets Équipements et Électronique (DEEE), et les Déchets d'Activité de Soins à Risques Infectieux provenant des opérations de secours dont certains sites ont la charge.

Pollution

La prise en compte des nuisances sonores est abordée au point 4.1 « Implication auprès des communautés locales ».

La principale cause possible de pollution des sols est la fuite causée par la rupture accidentelle d'un flexible hydraulique sur un engin de damage. Ce type de fuite reste très localisé. Les Domaines skiables pratiquent tous la maintenance préventive ou le changement préventif sur ces flexibles, travaillent en collaboration avec les fournisseurs afin de les fiabiliser et ont une procédure d'urgence comprenant le traitement de la neige souillée et la dépollution du sol l'été. Le site de Serre-Chevalier a, par exemple, mis en place un système de géolocalisation des fuites permettant un enlèvement de la terre polluée après la fonte des neiges. De plus, les Domaines skiables veillent à une maîtrise des produits chimiques en termes d'impact environnemental, mais aussi sécurité, afin de diminuer ou d'éradiquer l'utilisation des plus dangereux.

Au niveau du Groupe, il existe des règles de stockage des produits chimiques et inflammables : aérosols stockés dans des armoires métalliques fermées, généralisation des bacs de rétention, poubelles spécifiques...

Le Groupe CDA n'a pas provisionné de sommes particulières, ni octroyé de garantie spécifique pour risque en matière d'environnement.

Papier

La consommation de matières premières de la Compagnie des Alpes est faible compte-tenu de ses activités et se réduit à l'utilisation de papier pour son fonctionnement administratif, sa communication financière, mais surtout commerciale sous forme d'impression de tickets, plans, flyers, affiches, ou catalogues. Le papier acheté et utilisé en interne représente 11% du papier généré, contre 89% de communications extérieures.

D'une façon générale, les entités du Groupe tentent de limiter leur niveau d'utilisation de papier en se lançant dans des projets de numérisation : plans numérisés dans les Domaines skiables, forfaits recyclables, ventes sur sites Internet, confirmation par mail, dématérialisation des billets et des bons d'échange, échanges avec les visiteurs au travers de Facebook, Instagram, et développement d'applications smartphone... venant s'ajouter à des actions d'archivages numériques, impression recto/verso au niveau des travaux tertiaires et de rationalisation du nombre d'imprimantes. Au cours de cette année, la consommation totale de papier a ainsi baissé de 27%.

Par ailleurs, il est à noter que 44% du papier consommé par le Groupe correspond à du papier recyclé ou certifié issu de forêts gérées durablement.

3.7. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES CONSOLIDÉES

	2014/2015	2015/2016	Variation (N/N-1)
Consommation électrique (GWh)	154	163	6%
dont renouvelable	94	103	10%
Consommation de carburants fossiles (m3)	5 113	5 407	6%
dont gasoil et GNR	4 658	4 969	7%
dont essence	150	147	-2%
dont fioul	305	290	-5%
Consommation de gaz fossiles (GWh)	30	34	14%
Consommation de fluides frigorigènes (kg)	344	222	-35%
Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) par poste d'émission (tonnes équivalent CO2)	32 118	33 694	5%
dont électricité	7 873	7 607	-3%
dont gasoil et GNR	14 765	15 753	7%
dont essence	419	411	-2%
dont fioul	969	925	-5%
dont gaz	7 324	8 383	13%
dont Fluides Frigorigènes	768	614	-20%
Consommation d'eau (m³)	4 138 096	4 418 523	7%
eau de forage	704 273	971 693	38%
eau de surface	2 965 355	2 921 989	-1%
eau de ville	468 468	524 841	12%
Consommation de papier (tonnes)	581	422	-27%
Production de déchets pesés (tonnes)	5 444	4 744	-13%
dont déchets non dangereux	5 173	4 411	-15%
dont déchets dangereux	271	333	23%

4. INFORMATIONS SUR LES ASPECTS SOCIÉTAUX

4.1. IMPACT TERRITORIAL

Les sites du Groupe CDA sont implantés au cœur des territoires et entretiennent des relations très privilégiées avec les structures locales. La CDA est un partenaire de premier ordre en tant que premier ou principal employeur dans les écosystèmes locaux.

Développement économique et emploi

La présence de filiales de CDA sur le territoire favorise l’emploi direct, dont beaucoup sont saisonniers et locaux (voir 2.2. Effectifs). Elle est aussi génératrice d’emploi indirect : commerces, transports, agences immobilières, cours de ski, partenariats avec des enseignes locales, culturelles ou commerciales et auprès des entreprises locales : maintenance, entretien, restauration etc. Par exemple, pour un euro dépensé par un skieur pour les remontées mécaniques, sept autres euros le sont dans la station.

Les Domaines skiables participent à des études (d’attractivité ou de positionnement), à l’outillage (comme par exemple la mise en place d’outil de CRM) et à la promotion des stations (participation au financement des Offices de Tourisme et adhésions à Atout France ou France Montagne), ce qui engendre des retombées économiques sur l’ensemble de la région et des acteurs locaux. Ils s’efforcent de garantir en hiver l’accessibilité aux pistes, d’offrir un ski de qualité et de prolonger les périodes de disponibilité, et participent, en été, à l’entretien des secteurs touristiques afin de favoriser le développement des activités. Ils participent à la création et à la maintenance des accès vers les stations, notamment au travers du financement du plan routier de la Tarentaise et de la RN 90, et soutiennent les infrastructures des communes pouvant accueillir des clients au travers du financement de navettes intra et inter communes, ou de structures d’hébergement.

Les Destinations de loisirs participent à l’essor du tourisme régional au travers de leur implication dans les structures régionales et notamment les Offices de Tourisme. De même, le Parc du Futuroscope a participé à la création d’un BTS « négociation et relation client » sur la zone du Futuroscope.

Par le biais de divers prélèvements et taxes (contribution économique territoriale ou équivalent à l’étranger pour 10,8 M€ ; taxe loi Montagne pour 17,3 M€, autres redevances, loyers, taxes et contributions contractuelles locales pour plus de 23 M€), le Groupe est un important contributeur aux ressources utilisées par les collectivités territoriales pour l’aménagement et la solidarité.

Foncière Rénovation Montagne

Le Groupe considère qu’il a le devoir de penser à l’avenir des stations et assume un rôle d’animateur sur des problématiques plus larges que la simple gestion de remontées mécaniques. C’est dans ce cadre qu’il a notamment travaillé sur les sujets d’hébergement.

La mise en œuvre du projet élaboré autour de la création de la « Foncière Rénovation Montagne » est une des illustrations les plus notables de l’implication de la Compagnie des Alpes dans des partenariats à fort impact territorial avec les acteurs locaux.

La Foncière Rénovation Montagne a pour vocation d’investir dans des foncières locales dont l’objet est d’acquérir des hébergements vieillissants, pour les rénover et les rendre à nouveau attractifs, afin de combattre le problème de lits froids en montagne. Les lits froids sont les logements qui sont rarement occupés par leurs propriétaires, qui ne sont pas proposés à la location, ou, quand ils le sont, ne trouvent pas de locataires : en d’autres termes ce sont des appartements vides. Cette situation provoque donc des déséquilibres dommageables à l’économie des stations avec des résidences mal entretenues et qui parfois dégradent l’attractivité de l’ensemble d’un secteur.

Par cette initiative, la Compagnie des Alpes recherche à créer un effet d’entraînement pour encourager les collectivités locales et les propriétaires à remettre leur logement rénové dans un circuit de commercialisation.

Quatre cent soixante-cinq logements ont ainsi été acquis et rénovés depuis la création de la Foncière Rénovation Montagne, et vingt-quatre autres sont acquis en vue de leur rénovation.

Implication auprès des communautés locales

Des rencontres sont organisées régulièrement afin de prendre en compte les attentes et besoins de ces différentes parties prenantes, d’améliorer le dialogue et de collaborer à des solutions ou actions communes : partenaires publics, commerciaux, associatifs mais aussi sociaux. Les filiales du Groupe CDA sont présentes ou actives au niveau des associations locales, celles liées à l’environnement, mais aussi au niveau des associations de propriétaires ou de voisins. La plupart des Destinations de loisirs organisent des événements avec le voisinage qui constituent de véritables moments d’échange. Le voisinage bénéficie souvent de conditions tarifaires avantageuses permanentes ou ponctuelles.

Une attention particulière est donnée à l’étude et à la diminution des nuisances sonores pouvant être engendrées par l’activité des sites. Les sites concernés du Groupe effectuent régulièrement des mesures de bruit, et des actions spécifiques sont menées : adaptation du plan de damage à proximité des habitations (horaire et tracé), canons à neige et garniture de galet plus silencieux à proximité des logements, motrice remontée mécanique amont, enfouissement de machinerie, adaptation de volume sonore des spectacles en fonction du vent, mesures adaptées aux évènements (festivals), couverture des zones à spectacles, aménagement des attractions, information du voisinage sur les évènements, participation à des comités de concertation...

Les sociétés du Groupe soutiennent des actions d’aide au niveau local, et également des partenariats humanitaires et caritatifs :

- domaine du sport : soutien des athlètes locaux, skis Club et comité régionaux ou fédéraux, courses à pied (Marathon du Futuroscope), mondial d’escalade, équipes locales de rugby, de football ou de hockey-sur-glace... ;
- domaine culturel : festival du cinéma, Zoological Society of London ;
- maladies (Petits Princes en collaboration avec le SNELAC, Téléthon), Participation au 22e gala de l’espoir du comité de Paris contre le cancer) ;

- accueil d’enfants défavorisés (Parc Astérix : 1 000 enfants de Picardie et Walibi Belgium : Arc-en-ciel et Vlajo) ;
- don d’anciennes tenues professionnelles à une association d’aide aux victimes d’un tremblement de terre (Népal).

4.2. PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ / SÉCURITÉ DES PERSONNES

Pour le Groupe CDA, la sécurité et l’intégrité de ses employés et de ses clients sont considérés comme des priorités (voir également 2.7. Hygiène et sécurité du personnel). Avant le début de chaque saison, des forums d’accueil sont organisés pour recevoir les employés et leur distribuer le cas échéant des livrets ou guides d’accueil leur présentant ces priorités. C’est aussi une occasion de présenter aux employés les actions réalisées durant l’intersaison, la stratégie de l’entreprise mais également les mesures à mettre en œuvre afin de d’augmenter la très grande satisfaction de la clientèle.

Des formations sont organisées pour veiller à la sécurité et à la qualité de l’accueil des clients, mais aussi pour l’apprentissage des procédures d’exploitation, de prévention (gestes et postures, travail en hauteur, utilisation des produits chimiques...) et des conduites à tenir en cas d’incident. Les formations relatives à la sécurité au travail ont représenté un total de 26 039 heures durant l’exercice.

Les filiales du Groupe CDA sont particulièrement attentives :

- au bon fonctionnement des installations, remontées mécaniques, attractions (contrôles périodiques et systématiques) ;
- au respect des règles de sécurité ;
- au respect des règles concernant l’hygiène dans le domaine de la restauration (règles HACCP, analyses bactériologiques, formation du personnel...) ;
- à la qualité de l’eau utilisée pour l’exploitation : neige de culture, eau de baignade ;
- à la santé de ses animaux (contrôles vétérinaires) ;
- à l’information des clients : affiches, panneaux, signalétique, sécurisation des zones à risques...

Au-delà de toutes ces pratiques, les sites du Groupe s’engagent dans des actions de préventions spécifiques comme le développement de zones de ski tranquille ou familial, actions de sécurisation de l’embarquement sur télésiège (convention ESF, élévateurs pour enfants, tapis, siège école, pose de garde-corps spécifiques...), sensibilisation aux risques d’avalanches et

à l’utilisation de matériel d’aide à la recherche de victimes (ex: ARVA Park), développement interne d’un système de retenue sur les rollercoasters, apportant plus de sécurité aux visiteurs.

Enfin, certains sites se sont engagés directement dans des actions de sensibilisation autour du handicap et d’amélioration de l’accessibilité. Le Parc du Futuroscope bénéficie du label national Tourisme & Handicap pour les handicaps moteur, mental et auditif. En parallèle, l’attraction « Les yeux grands fermés » au Futuroscope, en partenariat avec l’association du même nom, sensibilise par exemple les visiteurs au thème du handicap visuel.

4.3. DÉONTOLOGIE

Contrôle interne et fraude

Afin de prévenir toutes formes de corruption et de favoriser les bonnes pratiques en termes d’éthique, le Groupe a rédigé et diffusé une charte de déontologie, qui est un guide de comportement professionnel, une charte d’utilisation des ressources du système d’information, et une procédure de lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme.

Ces codes de bonne conduite sont complétés, autant que de besoin, au sein des filiales par des engagements formels de la direction, des formations, des rappels dans les clauses des contrats de travail.

Le respect des lois, des politiques Groupe et le bon fonctionnement des processus sont contrôlés par l’application de règles de contrôle interne, la séparation des tâches, les audits internes périodiques. Depuis 2013, la formalisation du dispositif de contrôle interne du Groupe a renforcé l’application des bonnes pratiques et la vigilance des collaborateurs par rapport aux fraudes (voir Chapitre II.6.5). Ce dispositif contribue à la prévention de la fraude.

Gestion des fournisseurs et sous-traitance

Le Groupe s’est doté d’une politique Achat qui édicte des principes clés applicables à chaque entité du Groupe.

Dans le cadre de son ancrage territorial, le Groupe CDA choisit des fournisseurs si possible locaux, reconnus et partageant les mêmes valeurs, en termes de prévention des risques et de respect de l’environnement.

Dès que cela est pertinent, le contrat prévoit des clauses concernant la protection de l’environnement et un plan de prévention,

éventuellement accompagné d’un guide prévention-Sécurité-Environnement. Le site de Serre-Chevalier a par exemple intégré une charte environnementale dans les plans de prévention rédigés avec les entreprises extérieures. De même, les services achats participent à la suppression des produits chimiques les plus dangereux en les refusant ou les limitant lors des commandes. De même, le Groupe prévoit des clauses de protection de la propriété intellectuelle et des licences dans ses contrats. En complément des actions internes, les clauses des contrats signés par les filiales du Groupe CDA reflètent l’attachement du Groupe à ne pas participer à des pratiques de travail dissimulé ou ne respectant pas la réglementation.

Le recours à la sous-traitance s’effectue essentiellement dans le cadre de travaux de maintenance : travaux de pistes et remontées mécaniques pour les Domaines skiables, et maintenance des attractions, de la sécurité des accès ou entretien des espaces verts en ce qui concerne les Destinations de loisirs.

Le Groupe porte une attention particulière à la conformité et au niveau de sécurité des articles thématiques vendus dans les boutiques des Destinations de loisirs. Des audits sont notamment menés dans les usines fabriquant des jouets, portant sur des engagements sociaux (travail des enfants, rémunération, volumes horaires santé/sécurité, environnement...) et les systèmes qualité des usines (contrôle matières premières, processus de fabrication...).



5. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion. Exercice clos le 30 septembre 2016.

Mazars
61, rue Henri Regnault
92075 La Défense Cedex

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Compagnie des Alpes, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre juillet 2016 et décembre 2016 pour une durée d'environ 8 semaines. Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000².

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent. Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce. En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 3.1 du rapport de gestion. Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

1 dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.
2 ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes³ :

- au niveau de la Direction Juridique du Groupe, de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, et de la Direction des Ressources Humaines, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁴ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 30% des effectifs en ETP et entre 23% et 60% des informations quantitatives environnementales. Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations. Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 25 janvier 2017

L'organisme tiers indépendant Mazars SAS	Gilles Rainaut Associé	Edwige Rey Associée RSE & Développement Durable
---	---------------------------	--

3 Effectif total réparti par genre, âge, catégorie et type de contrat ; Effectif moyen ETP ; Taux d'absentéisme ; Taux de fréquence des accidents du travail ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre total d'heures de formation ; Consommation d'eau ; Consommation énergétique (électrique, carburant fossile et gaz) ; Emissions directes et indirectes de GES ; Informations qualitatives sur la biodiversité ; Mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.
4 Grand Massif Domaine Skiable ; Les Arcs Domaine Skiable ; Parc Astérix ; Musée Grévin Paris ; Bellewaerde ; Futuroscope.

4 INFORMATION FINANCIÈRE

1.	COMPTES CONSOLIDÉS	124
1.1.	ÉTATS FINANCIERS	124
1.2.	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	129
	■ 1. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	129
	■ 2. GESTION DU CAPITAL ET DES RISQUES	135
	■ 3. ORGANIGRAMME DU GROUPE COMPAGNIE DES ALPES	136
	■ 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	138
	■ 5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	139
	■ 6. NOTES SUR LE BILAN	142
	■ 7. INFORMATIONS SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	155
	■ 8. AUTRES INFORMATIONS	156
1.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	158
2.	COMPTES SOCIAUX	159
2.1.	BILAN SOCIAL, COMPTE DE RÉSULTAT, TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE AU 30 SEPTEMBRE 2016	159
2.2.	ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ COMPAGNIE DES ALPES AU 30 SEPTEMBRE 2016	162
	■ 1. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS SURVENUS AU COURS DE L'EXERCICE	162
	■ 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	162
	■ 3. NOTES DU BILAN	162
	■ 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	168
	■ 5. ENGAGEMENTS HORS BILAN	169
	■ 6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	169
	■ 7. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	170
2.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	171

1. COMPTES CONSOLIDÉS

1.1. ÉTATS FINANCIERS

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	30/09/2016	30/09/2015
Chiffre d'affaires	5.1	720 179	695 919
Autres produits liés à l'activité		2 268	2 209
Production stockée		-266	8 319
Achats consommés		-85 484	-90 032
Services extérieurs		-138 234	-134 710
Impôts, taxes et versements assimilés		-33 440	-34 689
Charges de personnel, intéressement et participation		-245 989	-244 099
Autres charges et produits d'exploitation		-35 028	-34 111
Excédent brut opérationnel	5.2	184 006	168 806
Dotations aux amortissements et provisions		-111 668	-110 584
Autres produits et charges opérationnels		750	8 699
Résultat opérationnel		73 087	66 921
Coût de l'endettement brut		-15 690	-16 595
Produits de trésorerie & équiv. de trésorerie		-334	112
Cout de l'endettement net	5.3	-16 024	-16 483
Autres produits et charges financiers	5.3	-3 286	-1 605
Charges d'impôt	5.4	-18 205	-17 996
Quote-part dans le résultat des sociétés associées	5.5	4 775	4 141
Résultat net des activités poursuivies		40 347	34 978
Résultat des activités abandonnées	5.6	-25	-23
Résultat net		40 322	34 955
Part des minoritaires dans le résultat		-6 886	-4 922
Résultat net part du groupe		33 436	30 033
Résultat net part du Groupe, par action	5.7	1,38 €	1,24 €
Résultat net part du Groupe, dilué par action	5.7	1,37 €	1,23 €

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Profit net de juste valeur, brut d'impôts		
Actifs financiers disponibles à la vente	35	280
Couvertures de flux de trésorerie	-209	1 212
Différences de conversion	858	-1 026
Incidence des opérations dans les mises en équivalence	-364	-24
Effets d'impôts rattachés à ces éléments	72	-405
Sous-Total : Éléments pouvant potentiellement être reclassés en résultat	392	37
Gains (Pertes) actuariels sur avantages au personnel	-6 048	-2 504
Effets d'impôts rattachés à ces éléments	2 223	863
Sous-Total : Éléments pouvant potentiellement être reclassés en résultat	-3 825	-1 641
Bénéfice de la période	40 322	34 955
Total des produits comptabilisés durant la période	36 889	33 351
Revenant aux actionnaires de la société	30 289	28 522
aux participations ne donnant pas le contrôle	6 600	4 829



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

BILAN		Réel	Réel
ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	30/09/2016	30/09/2015
Ecart d'acquisition (goodwills)	6.1	283 572	283 572
Immobilisations incorporelles	6.2	74 347	76 887
Immobilisations corporelles	6.3	372 826	339 223
Immobilisations du domaine concédé	6.3	549 814	535 757
Participations dans des entreprises associées	6.4	70 768	68 153
Actifs financiers non courants	6.5	27 715	16 570
Impôts différés actifs	6.12	9 096	6 614
Actifs non courants		1 388 138	1 326 776
Stocks	6.6	21 753	20 700
Créances d'exploitation	6.7	42 562	45 894
Autres créances		9 142	8 204
Impôts courants		9 313	9 608
Actifs financiers courants		58	1 110
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.8	34 813	39 125
Actifs courants		117 641	124 641
Actifs destinées à être cédés			
Total actif		1 505 779	1 451 417

PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	30/09/2016	30/09/2015
Capitaux propres			
Capital	6.9	185 363	185 031
Primes	6.9	257 596	257 596
Réserves	6.9	312 303	291 944
Capitaux propres, part du Groupe		755 262	734 571
Intérêts minoritaires		50 441	47 986
Total des Capitaux propres		805 704	782 557
Provisions non courantes	6.10	53 901	44 198
Dettes financières non courantes	6.11	338 613	332 080
Impôts différés passifs	6.12	19 842	19 929
Passifs non courants		412 356	396 207
Provisions courantes	6.10	22 535	19 875
Dettes financières courantes	6.11	66 478	68 646
Dettes d'exploitation	6.13	147 469	133 320
Impôts courants		3 127	808
Autres dettes	6.13	48 111	50 004
Passifs courants		287 719	272 653
Passifs destinées à être cédés			
Total passif		1 505 779	1 451 417

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		Réel	Réel
(en milliers d'euros)	Notes	30/09/2016	30/09/2015
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	7.1	185 672	164 772
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	7.2	-158 972	-137 369
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	7.2	5 366	2 417
Investissements industriels nets		-153 605	-134 952
Acquisition d'immobilisations financières et divers		-2 498	-4 078
Cessions d'immobilisations financières			35 252
Remboursement créances financières liées aux cessions		-	16 825
Prêts ou remboursements d'avances financières		-10 245	
Investissements financiers nets		-12 743	47 999
Flux de trésorerie liés aux investissements		-166 348	-86 953
Augmentation de capital de la CDA		-	0
Quote-part des minoritaires sur augmentation de capital des filiales		-0	469
Variation du capital		-0	470
Dividendes versés aux actionnaires de la CDA		-9 698	-8 463
Dividendes versés aux minoritaires des filiales et à payer		-4 126	-3 167
Variation des dettes financières	7.3	5 285	-79 641
Remboursement emprunts		-3 547	-80 290
Nouveaux emprunts		8 832	649
Intérêts financiers bruts versés		-15 645	-16 608
Variation des créances et dettes diverses		1 125	-1 362
Flux de trésorerie liés au financement		-23 032	-108 771
Incidence des autres mouvements		255	-150
Incidence des activités abandonnées		-26	-2 523
Variation de la trésorerie durant la période		-3 479	-33 623
Trésorerie nette à l'ouverture		-13 991	19 632
Trésorerie nette à la clôture	7.4	-17 470	-13 991

CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE (en milliers d'euros)	Capital social	Primes liées au capital social	Réserves consoli- dées	Résultat part du groupe	Réserves de « juste valeur »	Écarts de conversion	Total capitaux propres
Situation au 30/09/2014	185 032	257 797	247 698	25 393	-722	-574	714 624
Augmentation de capital CDA							0
Affectation du résultat de l'exercice précédent			25 393	-25 393			0
Distribution de dividendes			-8 463				-8 463
Résultat part du groupe de la période				30 033			30 033
Autres variations		-202	-1 441		1 020	-1 000	-1 623
Situation au 30/09/2015	185 032	257 595	263 187	30 033	298	-1 574	734 571
Augmentation de capital CDA	331						331
Affectation du résultat de l'exercice précédent			30 033	-30 033			0
Distribution de dividendes			-9 698				-9 698
Résultat part du groupe de la période				33 436			33 436
Autres variations			-3 835		-391	848	-3 378
Situation au 30/09/2016	185 363	257 595	279 687	33 436	-93	-726	755 262

Au 30 septembre 2016, le capital social est composé de 24 317 726 actions.

CAPITAUX PROPRES PART DES MINORITAIRES (en milliers d'euros)	Réserves consolidées	Résultat de la période	Total capitaux propres
Situation au 30/09/2014	40 894	4 490	45 384
Affectation du résultat de l'exercice précédent	4 490	-4 490	0
Distribution de dividendes aux minoritaires des filiales	-3 189		-3 189
Part des minoritaires dans le résultat		4 922	4 922
Autres variations	869		869
Situation au 30/09/2015	43 064	4 922	47 986
Affectation du résultat de l'exercice précédent	4 922	-4 922	0
Distribution de dividendes aux minoritaires des filiales	-4 126		-4 126
Part des minoritaires dans le résultat		6 886	6 886
Autres variations	-306		-306
Situation au 30/09/2016	43 554	6 886	50 441

1.2. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Présentation du Groupe

Le Groupe Compagnie des Alpes a pour activité principale la gestion d'équipements de loisirs. Il opère principalement dans les métiers de l'exploitation de Domaines skiables et de Parcs de loisirs. La société mère du Groupe est la Compagnie des Alpes, dont le siège social est situé 50-52 boulevard Haussmann, 75009 Paris.

Les états financiers consolidés de l'exercice 2015/2016 ont été arrêtés le 8 décembre 2016 par le Conseil d'administration, qui en a autorisé la publication. Ils sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

1. PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à toutes les périodes présentées.

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés annuels au 30 septembre 2016 du Groupe Compagnie des Alpes ont été établis conformément au référentiel de normes internationales d'information financière (IAS/IFRS) tel qu'en vigueur dans l'Union Européenne à la date du 30 septembre 2016 et selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur lorsque cela est requis par les normes IFRS.

Les normes dont l'application est obligatoire depuis le 1^{er} octobre 2015 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016 et qui n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe, concernent :

- IFRS 5 : changement des modalités de cession d'un actif ou groupe d'actifs ;
- IFRS 7 : dans le cadre des mandats de gestion, clarification des conditions de recouvrement des actifs financiers cédés et obligation d'information relative au transfert des actifs ;
- IAS 19 : appréciation de la notion de marché actif sur la base des obligations d'entreprises de toute la zone monétaire ;

- Amendement IAS 16 et IAS 38 : clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables

Leur application n'aura cependant pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Hypothèses clés et appréciations

L'élaboration des comptes consolidés en application des normes IFRS repose sur des hypothèses et estimations déterminées par la Direction pour calculer la valeur des actifs et des passifs à la date de clôture du bilan et celle des produits et charges de l'exercice.

Les résultats réels pourraient s'avérer différents de ces estimations.

Les principales sources d'incertitude relatives aux hypothèses-clés et aux appréciations portent sur les écarts d'acquisition (note 6.1.), les estimations des valeurs des entreprises associées et la reconnaissance des impôts différés actifs (note 6.12.).

1.1. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend l'écart d'acquisition (net de tout cumul de perte de valeur) identifié lors de l'acquisition.

Le Groupe présente sa quote-part de résultat net dans les entreprises associées sur une ligne distincte du compte de résultat, en dehors du résultat opérationnel.

Le Groupe ne détient pas de co-entreprise.

Toutes les transactions et positions internes sont éliminées, en totalité pour les sociétés consolidées en intégration globale, à concurrence de la quote-part d'intérêt du groupe pour les sociétés mises en équivalence.

La liste des sociétés consolidées figure en note 4.2.

1.2. Arrêté des comptes des sociétés consolidées

Les comptes consolidés couvrent une période de 12 mois, du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016 pour toutes les sociétés, à l'exception du Groupe Compagnie du Mont-Blanc consolidé par mise en équivalence sur la période du 1^{er} septembre 2015 au 31 août 2016.

1.3. Conversion des états financiers et des transactions exprimés en devises

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle de présentation (euro) en appliquant les méthodes suivantes :

- le bilan (y compris écart d'acquisition) est converti au cours de clôture ;
- l'état du résultat global est converti au cours moyen de la période ;
- toutes les différences de conversion en résultant sont comptabilisées en tant que composante distincte des capitaux propres.

Les écarts de change découlant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger et d'emprunts et autres instruments de change désignés comme instruments de couverture de ces investissements sont imputés aux capitaux propres lors de la consolidation.

1.4. Secteurs opérationnels

Les secteurs opérationnels sont présentés sur les mêmes bases que celles utilisées dans le reporting interne fourni à la Direction générale du Groupe :

- Domaines skiables : cette activité concerne pour l'essentiel l'exploitation des remontées mécaniques et l'entretien des pistes.
- Destinations de loisirs : ce secteur recouvre l'exploitation de parcs d'attractions, de parcs combinant attractions et animaux, de parcs aquatiques et de sites touristiques. Il prend en compte le chiffre d'affaires relatif aux billets d'entrée, à la restauration, à l'activité des commerces et à l'hébergement.
- Développement international : ce secteur rassemble, d'une part, les opérations liées au développement de nouveaux musées de cire à l'international (musées Grévin, Chaplin's World By Grevin) ainsi que les activités de production des cires (CDA Productions) et, d'autre part, les activités de prestations de conseil à l'international (CDA Management).
- Holdings et supports : les holdings et filiales de support opérationnel sont regroupées et comprennent CDA SA et CDA-DS, sa filiale financière CDA Financement, sa filiale de réassurance Loisirs-Ré ainsi que les filiales INGEO et CDHA.

4 - INFORMATION FINANCIÈRE

La cartographie des sociétés consolidées du Groupe, avec les regroupements par segment, est présentée en note 4.2.

1.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Le Groupe comptabilise à leur juste valeur à la date de prise de contrôle les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise.

Lorsque l'accord de regroupement d'entreprises prévoit un ajustement du prix d'achat dépendant d'événements futurs, le Groupe inclut le montant de cet ajustement dans le coût du regroupement d'entreprises à la date d'acquisition si cet ajustement est probable et peut être mesuré de manière fiable.

Au cas particulier des acquisitions de sociétés détentrices de contrats de concession, une analyse et une valorisation de la juste valeur de ces contrats sont effectuées en fonction du taux de rentabilité attendu sur la fin du contrat de concession. L'écart de rentabilité positif ou négatif du contrat, par rapport à la moyenne du Groupe, est comptabilisé respectivement à l'actif (incorporel) ou au passif (provision). Il est amorti ou repris sur la durée restante du contrat.

L'écart d'acquisition représente l'excédent du coût de l'acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale/entreprise associée à la date d'acquisition.

Les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition d'une filiale sont comptabilisés sur la ligne « écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition d'une entreprise associée sont comptabilisés sous la rubrique « participations dans des entreprises associées ».

Le Groupe dispose d'un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises considéré. Toute modification du prix d'acquisition, effectuée en dehors du délai d'affectation, a pour contrepartie le résultat sans modification du coût d'acquisition ou de l'écart d'acquisition.

1.6. Chiffre d'affaires

Les ventes de billets (titres de transport de remontées mécaniques, entrées dans les parcs) sont comptabilisées au cours de la période durant laquelle les clients bénéficient des installations du Groupe Compagnie des Alpes. Les billets pré-vendus

et dont la consommation aura lieu sur l'exercice suivant ne sont comptabilisés en résultat qu'au moment de l'utilisation effective sur le site. Les pré-ventes non consommées sont enregistrées en produits constatés d'avance.

Les prestations de services sont comptabilisées en résultat lorsque le service est rendu.

1.7. Excédent brut opérationnel

L'excédent brut opérationnel est l'agrégat d'exploitation de référence du Groupe permettant d'appréhender la performance opérationnelle de ses différentes activités. Il comprend les revenus et charges directement liés à l'exploitation courante, avant prise en compte des coûts de détention des actifs (amortissements et dépréciations), des autres produits et charges opérationnels, du résultat financier et des impôts sur résultats.

1.8. Autres produits et charges opérationnels

Les éléments du résultat opérationnel non directement liés à l'exploitation courante (du fait de leur nature, de leur fréquence et/ou de leur importance relative) sont enregistrés en « autres produits et charges opérationnels ». Ils comprennent principalement :

- les résultats liés aux plus et moins-values de cession de participations ;
- les coûts générés par l'arrêt temporaire d'un site ;
- les coûts de restructuration ;
- tout autre produit et charge aisément individualisable, ayant un caractère inhabituel et significatif et dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante

1.9. Actifs non courants disponibles à la vente et activités abandonnées

Un actif est classé en « actif disponible à la vente » seulement si un plan de vente de l'actif a été engagé par la direction, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable.

Lors de la classification initiale comme détenus en vue de la vente :

- les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente ;

- les actifs amortissables ne sont plus amortis à partir de la date de classement en actifs destinés à être cédés. S'agissant des activités abandonnées, leur résultat net et leur contribution aux flux de trésorerie sont présentés distinctement des résultats et des flux de trésorerie des activités poursuivies.

1.10. Calcul du résultat par action

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net disponible pour les actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat net disponible pour les actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, ajusté de l'effet de tous les instruments dilutifs.

1.11. Autres agrégats de performance utilisés

La capacité d'autofinancement, le niveau d'investissements industriels nets, le « free-cash-flow », le ROCE opérationnel (retour sur capitaux employés) et la dette nette sont les principaux agrégats de performance suivis par le groupe.

Ils sont déterminés de la façon suivante :

- Capacité d'autofinancement : cet agrégat correspond au résultat net
 - augmenté des dotations aux amortissements et provisions, des moins-values de cession, des dividendes versés par les sociétés mises en équivalence, et d'éventuelles autres charges sans impact trésorerie ;
 - diminué des reprises de provisions, des plus-values de cessions, de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et d'éventuels autres produits sans impact trésorerie.
- Investissements industriels nets : cet agrégat correspond aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des variations des dettes fournisseurs d'immobilisations et des produits de cession d'immobilisations ;
- « Free-cash-flow »¹ : il correspond à la différence entre la capacité d'autofinancement et les investissements industriels nets.
- ROCE (retour sur capitaux employés) et ROCE opérationnel sites : cet agrégat permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis du groupe et des principaux métiers du groupe, à savoir Domaines skiables et Destinations de loisirs. Il correspond au

pourcentage, pour chaque métier et en cumul pour les deux métiers, du résultat opérationnel après impôt sur le montant des actifs nets consolidés déterminés comme suit :

- Résultat opérationnel après impôt : il est déterminé après déduction d'une charge théorique d'impôt par application d'un taux normatif d'impôt de 33,33 % ;

- Les actifs nets utilisés hors goodwill incluent :

- Les actifs immobilisés en valeur nette après exclusion des goodwill ;
- Le besoin en fonds de roulement ;
- Les impôts différés actif nets des impôts différés passif ;
- Les provisions courantes.

Le ROCE opérationnel sites est déterminé sur la base des agrégats indiqués ci-dessus pour chacun des métiers, après exclusion des goodwill (ou écarts d'acquisition).
■ Dette nette : elle correspond aux dettes financières brutes nettes de la trésorerie active et des équivalents de trésorerie.

1.12. Immobilisations incorporelles

Les actifs incorporels acquis figurent au bilan à leur coût amorti. Lorsque le Groupe a valorisé des marques ou enseignes, après analyse, ces dernières ont été considérées à durée d'utilité

	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Aménagements	10 à 20 ans
Remontées mécaniques	15 à 30 ans
Travaux de piste	40 ans
Attractions	10 à 40 ans
Installations techniques (autres que les remontées mécaniques et les attractions	5 à 40 ans
Autres immobilisations corporelles (y compris décors à thème et personnages du Musée Grévin)	3 à 10 ans

Les fourchettes constatées sur les durées d'amortissement résultent de la diversité des immobilisations concernées. Les durées minimales concernent les composants à remplacer plus rapidement (ex. décors sur les différents types d'attractions), les durées maximales s'appliquent aux infrastructures.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont revues et, le cas échéant, ajustées à chaque clôture.

indéterminée. Elles ne sont donc pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel (cf. note 6.1).

Il s'agit en particulier (cf. note 1.14) :

- des droits d'usage : droits incorporels représentatifs de l'exploitation des remontées mécaniques de ADS (Les Arcs/Peisey), SEVABEL (Les Menuires), SCV Domaines Skiables (Serre Chevalier), GMDS (Flaine), STVI (Val d'Isère) et DAL (Les Deux Alpes).
- de la concession d'utilisation de l'échangeur autoroutier ouvrant l'accès au Parc Astérix à échéance en 2086 (cf. note 1.14. ci-après),
- et du droit d'utilisation de la marque « Futuroscope » à échéance en 2026.

Les actifs incorporels et autres droits d'utilisation d'actifs dont la pérennité est directement liée à l'existence d'un contrat de concession ou de bail sont amortis jusqu'à la date d'expiration des contrats ou des droits.

1.13. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan à leur coût amorti. Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Les immobilisations corporelles mises en service sont amorties linéairement, selon une approche par composants, sur leur durée d'utilité estimée comme suit :

	Durée
Constructions	20 à 30 ans
Aménagements	10 à 20 ans
Remontées mécaniques	15 à 30 ans
Travaux de piste	40 ans
Attractions	10 à 40 ans
Installations techniques (autres que les remontées mécaniques et les attractions	5 à 40 ans
Autres immobilisations corporelles (y compris décors à thème et personnages du Musée Grévin)	3 à 10 ans

1.14. Concessions

La Compagnie des Alpes est un acteur majeur du secteur des loisirs en Europe, notamment dans l'exploitation de domaines skiables. En France, l'exploitation des domaines skiables est organisée dans le cadre juridique de la Loi Montagne du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne. Ces domaines font pour l'essentiel l'objet de contrats de concession entre les filiales de CDA et les collectivités locales.

L'exploitant est titulaire d'un contrat conclu avec une commune ou un groupement de communes. Ces contrats définissent les relations entre le concédant et le concessionnaire sur l'ensemble des options d'exploitation du domaine (investissements, politiques commerciales et tarifaires, risques juridiques, etc.). À ce titre, il a la charge de réaliser, en cours de concession, les investissements nécessaires dans le but de maintenir les exploitations en bon état de fonctionnement et de mettre en œuvre sa politique commerciale et tarifaire. En contrepartie, le concessionnaire est autorisé à percevoir auprès des usagers, sur la base d'une grille tarifaire publique, le produit de la vente des titres de transport de remontées mécaniques.

Certaines sociétés du Groupe CDA (STGM, ADS, SAP, SCV et GMDS) ont encore à leur charge des redevances d'affermage sur des remontées mécaniques apportées par les concédants. Cependant, ce régime tend à disparaître au profit de la concession. En effet, les exploitants remplacent à leurs frais les installations affermées devenues obsolètes ; ces nouvelles installations entrent dans le régime de la concession.

Le Groupe CDA a analysé les caractéristiques de ses contrats et la nature des services fournis et a conclu que ces contrats ne rentraient pas dans le champ de l'interprétation IFRIC 12 relative aux contrats de concession. En conséquence, le Groupe CDA comptabilise les actifs liés aux concessions de remontées mécaniques sur une ligne distincte du poste « immobilisations corporelles ». Ils sont décomposés et amortis selon les mêmes règles que les immobilisations corporelles détenues en propre.

Les biens mis en concession sont :

- les biens apportés par le concédant et qui doivent lui revenir en fin de concession,
- les biens apportés par le concessionnaire et qui devront être remis à la disposition du concédant en fin de concession (généralement contre une indemnisation du concessionnaire).

Les apports gratuits du concédant ainsi que les biens en affermage ne sont pas comptabilisés dans le bilan du Groupe. Les travaux d'entretien périodiques relatifs à ces installations sont provisionnés au passif (provisions pour gros entretiens). Les autres biens de la société, non liés à la concession, et qui ne répondent pas à ces critères, sont classés en biens propres.

- Conditions de retour aux concédants À l'échéance des contrats de concession, il est prévu, en général, que les biens en

1 Les variations du besoin en fonds de roulement d'exploitation ne sont pas prises en compte.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

concession acquis par le concessionnaire seront repris par le concédant contre une indemnité. Cette indemnité fait référence à différents modes d'évaluation définis par les contrats. Elle est, au minimum, égale à leur valeur nette comptable.

■ Principaux contrats de concession

➤ Concession accordées par les communes, communautés de communes et syndicats

Les principaux contrats de concession des sociétés intégrées du Groupe se résument comme suit :

– Société des Téléphériques de la Grande Motte (STGM) – Tignes :

Concession accordée par la commune de Tignes initialement pour la période du 5 septembre 1988 au 30 septembre 2016 (28 ans) et prolongée de 10 ans en 1998/1999 jusqu'au 31 mai 2026.

– Société d'Aménagement de la Station de La Plagne (SAP) – La Plagne :

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne (SIGP), initialement pour la période du 15 décembre 1987 au 10 juin 2017 (30 ans) et prolongée de 10 ans en 1998/1999 jusqu'au 10 juin 2027.

– ADS – Les Arcs-Peisey Vallandry :

Concession accordée par la commune de Bourg-Saint-Maurice pour la période du 1^{er} juin 1990 au 31 mai 2020 (30 ans) et prolongée de 10 ans en janvier 2015 jusqu'au 31 mai 2030.

Concession accordée par la commune de Villaroger pour la période du 1^{er} juin 1998 au 31 mai 2020,

Concession accordée par la commune de Peisey-Nancroix pour la période du 1^{er} janvier 1997 au 31 mai 2020.

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple (SIVOM) de Landry-Peisey-Nancroix pour la période du 18 octobre 1989 au 30 octobre 2019 (30 ans).

– Société d'Exploitation de la Vallée des Belleville (SEVABEL) – Les Menuires :

Concession pour l'exploitation du domaine skiable de Saint-Martin-de-Belleville, accordée par la commune Les Belleville initialement pour la période du 1^{er} décembre 1990 au 31 mai 2017 (27 ans) et prolongée le 16 mai 2001 de 4 ans jusqu'au 31 mai 2021, puis le 29 mars 2016 de 10 ans jusqu'au 31 mai 2031 ;

Concession pour l'exploitation du domaine skiable des Menuires, accordée par le Syndicat Mixte pour l'Aménagement de Belleville (SYMAB) initialement pour la période du 1^{er} décembre 1990 au 31 mai 2017 (27 ans) et prolongée le 11 août 2000 de 4 ans jusqu'au 31 mai 2021, puis le 29 mars 2016 de 10 ans jusqu'au 31 mai 2031.

– Méribel Alpina :

Concessions accordées respectivement par la commune des Allues pour la période du 18 décembre 1989 au 17 décembre 2019 (30 ans), prolongée jusqu'au 31 mai 2034, et par celle de Brides-les-Bains pour la période du 30 juin 1992 au 17 décembre 2019 (27 ans).

– Grand Massif Domaines Skiables (GMDS) :

Concession accordée par le département de Haute-Savoie, modifiée par avenant, pour la période du 9 janvier 1989 au 8 janvier 2019 (30 ans).

Concession pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes accordée par la commune de Magland pour la période du 4 juillet 2000 au 30 avril 2025 (25 ans).

Concession pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes accordées par la commune d'Arâches-la-Frasse sur la partie de son territoire concernant Flaine pour la période du 9 juillet 2004 au 30 avril 2029 (25 ans).

Concession accordée pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes par la commune de Morillon pour la période du 8 juillet 2016 au 31 mai 2047 (31 ans).

Concession accordée par les communes de Morillon et d'Arâches-La-Frasse pour l'exploitation du domaine Perce-Neige Arête pour la période du 17 juillet 2008 jusqu'au 15 décembre 2022.

Concession accordée pour l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et des nouvelles pistes par la commune de Samoëns pour la période du 1^{er} septembre 2000 au 30 avril 2030 (30 ans).

Concession conclue le 28 janvier 2013 avec la commune de Sixt-Fer-à-Cheval pour une durée de 40 ans, se terminant le 30 septembre 2053.

– SCV Domaine Skiable – Serre Chevalier :

Concession accordée par la commune de Saint-Chaffrey pour la période du 1^{er} décembre 2004 au 30 août 2034 (30 ans) pour la gestion et l'exploitation des nouvelles remontées mécaniques et du domaine skiable.

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal de Gestion et d'Exploitation des Domaines d'hiver et d'été de Serre Chevalier 1400-1500 (SIGED) pour la période du 1^{er} novembre 1998 au 31 octobre 2018 (20 ans) pour l'exploitation du service des pistes et des remontées mécaniques. Ce contrat a fait l'objet de la part du SIGED, d'une demande de résiliation anticipée en date du 31 octobre 2017.

Concession accordée par le Syndicat Intercommunal à Vocation Unique du Prorel pour l'exploitation et la gestion du massif du Prorel pour la période du 15 décembre 2006 au 31 octobre 2034.

– Société des Téléphériques de Val d'Isère (STVI) – Val d'Isère :

Concession accordée en mai 1982 par la Commune de Val d'Isère initialement pour une période de 30 ans (échéance 2012), puis prorogée de 8 ans en 1991 (jusqu'en juillet 2020) et prorogée une nouvelle fois en 2014 pour une durée de 12 ans (échéance juillet 2032).

Concession accordée en septembre 1970 par la Commune de Bonneval s/Arc initialement pour une période de 30 ans, prorogée de 18 ans en 1994 jusqu'au 16 décembre 2019.

– Deux Alpes Loisirs (DAL) – Les Deux Alpes :

Concession accordée le 21 juin 1993 par la Commune de Mont-de-Lans pour une durée de 30 ans (échéance 2023).

Concession accordée le 14 janvier 1994 par la commune de Venosc, pour une durée de 30 ans (échéance 2024).

Concession accordée le 21 septembre 1993 par la commune de Saint-Christophe-en-Oisans pour une durée de 30 ans (échéance 2023).

➤ Les contrats des sociétés mises en équivalence sont les suivants :

– Compagnie du Mont-Blanc (CMB) – Chamonix

Concession accordée le 5 décembre 2013 par la Commune de Chamonix pour les domaines skiables de Chamonix, pour une durée de 40 ans se terminant le 5 décembre 2053.

Concession accordée le 6 janvier 1989 par la Commune de Chamonix pour l'Aiguille du Midi, pour une durée de 40 ans, se terminant le 31 décembre 2028.

Concessions pour l'exploitation du Tramway du Mont-Blanc et du Train du Montenvers,

accordées par le département de Haute-Savoie respectivement en 1988 et en 1998 pour des durées de 30 et 25 ans, se terminant le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2023.

Concession pour l'exploitation des Houches/Saint-Gervais (au travers de sa filiale LHSG, à 72,5 %) pour une période de 30 ans du 1^{er} décembre 2011 au 30 novembre 2041.

– Société des Remontées Mécaniques de Megève (SRMM) – Megève :

Concession pour l'exploitation du secteur aval Princesse, accordée le 10 décembre 2002 par la Commune de Demi-Quartier, pour une durée de 30 ans, se terminant le 9 décembre 2032.

Concession pour les Crêtes du Mont d'Arbois et le secteur amont Princesse, accordée le 10 mars 1989 par la Commune de Saint-Gervais, pour une durée de 30 ans, se terminant le 9 mars 2019.

Concessions pour le Mont d'Arbois, Rocharbois et Rochebrune, accordées le 15 avril 1993 par la Commune de Megève, pour une durée de 30 ans, se terminant le 14 avril 2023.

– Société d'Exploitation des Remontées Mécaniques de Morzine Avoriaz (SERMA) – Morzine/Avoriaz :

La société exploite une concession accordée par la Commune de Morzine à échéance du 13 juin 2032 et une concession accordée par la Commune de Montriond à échéance du 30 juin 2022.

– Domaine Skiable de Valmorel (DSV) - Valmorel :

La société exploite une concession accordée par la Communauté de Communes de la Vallée d'Aigueblanche à échéance du 2 juin 2023.

– Domaine Skiable de La Rosière (DSR) – La Rosière :

La société exploite une concession accordée par la Commune de La Rosière à échéance du 11 décembre 2032.

En vertu de ces contrats, les sociétés d'exploitation supportent, selon les cas, soit une redevance de concession, soit une taxe communale et départementale dite « taxe Loi Montagne », soit les deux. Ces redevances et taxes sont assises sur le chiffre d'affaires remontées mécaniques et sont calculées selon un pourcentage propre à chaque contrat.

Par exception dans le Groupe CDA, les communes de Saint-Martin de Belleville, Val d'Isère et Tignes ont conservé le service des pistes pour lequel la SEVABEL, STVI et STGM versent une redevance spécifique.

Par ailleurs, au titre des différents contrats souscrits au sein du Groupe, les filiales de la CDA peuvent être amenées à prendre des accords sur des enveloppes d'investissements. Ces derniers sont variables et révisables notamment en durée, montant et nature, en fonction des contrats et des opportunités de mise en œuvre.

Compte tenu de certains contrats de baux souscrits par les Destinations de loisirs, ces accords d'enveloppes d'investissements peuvent concerner l'ensemble des filiales du Groupe.

➤ Concessions d'aménagement foncier

– ADS et la SAP détiennent des concessions d'aménagement foncier accordées respectivement par la commune de Bourg-Saint-Maurice et par le Syndicat Intercommunal de la Grande Plagne ;

– la SEVABEL détient, par l'intermédiaire de sa filiale à 99,9 %, SCIVABEL, la concession d'aménagement de la ZAC de Reberty aux Menuires ;

– GMDS est par ailleurs propriétaire dans le Grand Massif, avec sa filiale à 99,99 % la Société d'Aménagement Arve-Giffre (SAG), de terrains à Flaine. Ce foncier est géré dans le cadre d'une convention d'aménagement touristique accordée par le Syndicat Intercommunal de Flaine.

Les coûts d'aménagement prévisionnels sont comptabilisés au prorata des droits à construire vendus dès la signature de l'acte de vente.

➤ Concessions des Parcs de loisirs

– Concession pour l'échangeur autoroutier d'accès au Parc Astérix

Le Parc Astérix dispose depuis l'Autoroute A1 d'un échangeur privé donnant accès au Parc : cette concession a été accordée par la SANEF (société concessionnaire de l'Autoroute A1) pour une durée de 99 ans (de 1987 à 2086).

Ce droit d'utilisation est comptabilisé dans les immobilisations incorporelles de la société Grévin & Cie (cf. note 6.2) qui verse par ailleurs à la SANEF une redevance par véhicule et par passage. Cette redevance correspond au péage autoroutier non acquitté par les véhicules qui empruntent l'échangeur.

➤ Contrat de licence avec les Éditions Albert-René (Éditeur de la bande dessinée « Astérix »)

En 1986, un contrat de licence est signé avec les Éditions Albert-René pour la durée légale de protection des droits d'auteur, soit 70 ans après le décès du dernier auteur survivant.

Ce contrat garantit à Grévin & Cie les droits d'exploitation des personnages de la bande dessinée et de son univers à l'intérieur de parcs à thème, tant en France qu'à l'international.

Un avenant signé en mars 1996 fixe le taux de la redevance à 3 % du chiffre d'affaires hors taxes du Parc Astérix avec un minimum forfaitaire de 1,7 M€.

• 1.15. Dépréciations d'actifs

Définition des Unités génératrices de trésorerie et allocation des actifs

La valeur recouvrable d'un actif représente sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou sa valeur d'utilité si celle-ci est supérieure. La valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès que des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur durable.

Elle est testée au moins une fois par an, lors de la clôture annuelle, pour les actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisition, aux marques et aux enseignes).

Les écarts d'acquisition et les principaux actifs corporels et incorporels étant liés à l'exploitation des sites, ils sont affectés aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) constituant des périmètres homogènes de sites intégrant les axes de développement stratégique du Groupe.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs testé est inférieure à sa valeur comptable.

Les dépréciations des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations relatives aux autres immobilisations corporelles et incorporelles sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a une évolution favorable de la valeur recouvrable de l'actif.

Les dépréciations des écarts d'acquisition sont présentées sur la ligne « Pertes de valeur » du compte de résultat classée après les éléments relatifs à l'exploitation.



Affectation des goodwill et des actifs d'exploitation aux unités génératrices de trésorerie (UGT)

Les UGT sont constituées des sites d'exploitation.

Pour les besoins des tests de valeur, les goodwill sont affectés au niveau des groupes d'UGT qui constituent des ensembles homogènes générant des flux de trésorerie largement indépendants des flux de trésorerie générés par les autres UGT. Dans le cadre d'une meilleure mise en cohérence de la mesure de la création de valeur des UGT avec le suivi de la performance, l'organisation interne et les orientations stratégiques du Groupe, les modalités de réalisation des tests de perte de valeur ont été modifiées au 30 septembre 2014. Cette évolution reflète en particulier la gestion d'une offre homogène sur le secteur des Parcs de loisirs à l'issue des opérations d'acquisitions successives initiées depuis 2002 et la gestion globale du développement de l'offre des Domaines skiables.

Ainsi, les UGT pour lesquelles le Groupe s'inscrit dans une logique de continuité d'exploitation et de détention ont été regroupées de la manière suivante :

- Portefeuille de Domaines skiables à maturité : regroupant l'ensemble des Domaines skiables pour lesquels les arbitrages en termes d'exploitation et d'investissements sont pris en commun au sein d'un organe de décision unique ;
- Portefeuille de Parcs de loisirs : regroupant l'ensemble des Parcs de loisirs pour lesquels les arbitrages en termes d'exploitation et d'investissements sont pris en commun au sein d'un organe de décision unique ;
- Portefeuille Développement International : regroupant l'ensemble des Musées Grévin à l'international ainsi que Chaplin's World, pour lesquels les arbitrages en termes d'exploitation et d'investissements sont pris en commun au sein d'un organe de décision unique. Ces activités en développement étant des activités créées, elles ne portent pas de goodwill.

Modalités de détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable des groupes d'UGT définis ci-dessus correspond à la somme des valeurs d'utilité des UGT composant les groupes d'UGT, déterminée à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation des sites basés sur les plans à moyen terme à cinq ans approuvés par la Direction générale du Groupe et présentés au Comité de la stratégie et au Conseil d'administration avec prise

en compte d'une valeur terminale basée sur une projection à l'infini des flux futurs normatifs générés par l'actif considéré. Pour les UGT exploitées dans le cadre de contrats de concession (Domaines skiables) ou de contrats de location (Parcs de loisirs), le Groupe CDA gère ces contrats dans une optique de continuité d'exploitation (tant au niveau de la gestion du site qu'au niveau des investissements pour maintenir/accroître son activité).

Le Groupe n'a jamais été confronté à une situation dans laquelle une société titulaire d'une concession (Domaines skiables) ou d'un contrat de location (Parcs de loisirs) a cessé l'exploitation en raison d'une échéance contractuelle. En conséquence, le Groupe mesure la valeur recouvrable des groupes d'UGT dans une optique de poursuite de ses activités de concessionnaire au-delà de la date de fin de concession, compte-tenu de prolongations déjà obtenues par le passé. La gestion quotidienne et la politique d'investissement s'inscrivent ainsi dans une logique de maintien ou d'accroissement de l'attractivité du parc ou du domaine considéré.

1.16. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

- Les actifs détenus jusqu'à échéance sont enregistrés au bilan à leur coût amorti. Ils sont principalement constitués des obligations, des dépôts à terme et des prêts à des sociétés non consolidées.
- Les actifs financiers détenus à des fins de transaction (objectif de revente à court terme) et ceux désignés à leur juste valeur en contrepartie du résultat lors de leur comptabilisation initiale sont des actifs financiers à leur juste valeur. La contrepartie de la juste valeur est comptabilisée au résultat. Il s'agit essentiellement de placements à court terme ne satisfaisant pas aux critères d'équivalents de trésorerie (placements > 3 mois).
- Les titres de participation non consolidés sont comptabilisés dans la rubrique des actifs financiers disponibles à la vente, généralement valorisés à leur prix de revient, compte tenu de leur nature de sociétés supports, ou à la juste valeur. Dans ce cas, les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres jusqu'à ce que le titre soit cédé. Ces titres de participation doivent faire l'objet d'un test de dépréciation annuel et les éventuelles pertes de valeur sont comptabilisées par résultat.

Le Groupe évalue à chaque clôture la valeur recouvrable de l'ensemble des actifs financiers.

1.17. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation (prix de marché diminué des frais de vente encourus). Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

1.18. Créances d'exploitation

Les créances d'exploitation sont comptabilisées à leur juste valeur. Une dépréciation est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de non recouvrement des montants dus. Le montant de la dépréciation est comptabilisé au résultat.

1.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les rubriques trésorerie et équivalents de trésorerie se composent des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

Les découverts bancaires figurent au passif du bilan, dans la partie « dettes financières courantes ».

1.20. Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

1.21. Provisions

Provisions pour indemnités liées aux retraites

Les engagements du Groupe CDA en matière d'indemnités de départ à la retraite résultent des obligations légales et conventionnelles des pays d'appartenance des filiales du Groupe.

En France, les engagements des sociétés pour leurs salariés permanents et saisonniers donnent lieu, soit au versement d'une prime à une compagnie d'assurances, soit à la constitution d'une provision. Si la prime versée par une société ne couvre que partiellement ses engagements, une provision est constatée pour le complément.

Les engagements sont calculés pour tous les salariés du Groupe en France à l'exception des salariés saisonniers de l'activité « Destinations de loisirs » dont la rotation est extrêmement importante.

Leur présence dans le Groupe au moment de leur départ à la retraite est considérée, de ce fait, comme peu probable.

Le montant de ces engagements est calculé sur la base des salaires actuels des salariés en chiffrant les indemnités qui seront versées aux salariés lors de leur départ à la retraite, compte tenu de l'ancienneté acquise à cette date.

Les gains et pertes résultant des changements d'hypothèses actuarielles, ainsi que les impacts du changement de la réglementation, sont imputés sur les capitaux propres.

Des compléments de retraite sont accordés à des cadres de certaines filiales, dont la valorisation est ajustée chaque année.

Dans les autres pays (principalement en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique) où le Groupe CDA opère, les salariés ne perçoivent de leur entreprise aucune indemnité lors de leur départ à la retraite. Aucune provision ne doit donc être constituée.

En revanche, les sociétés cotisent chaque année à des systèmes de prévoyance (fonds de pension). Une vérification de l'absence d'obligation du Groupe vis-à-vis de ces contrats est effectuée chaque année.

Autres provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration qui a été notifié aux parties affectées.

1.22. Emprunts

Les emprunts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, nette des coûts de transactions encourus (frais et primes d'émission ou de remboursement déduits, ces retraitements étant pris en compte pour le calcul du taux d'intérêt effectif).

Les emprunts sont ultérieurement comptabilisés à leur coût amorti ; toute différence entre les produits (nets des coûts

de transaction) et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.23. Instruments dérivés et opérations de couverture

L'utilisation par le Groupe d'instruments dérivés tels que des swaps de taux, des caps ou autres contrats à terme équivalents, a pour objectif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et de change.

Pour chacun des instruments de couverture de flux de trésorerie futurs (« cash-flow hedge »), le passif financier couvert est enregistré au bilan au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont transférés dans le compte de résultat.

Lorsqu'un instrument dérivé ne satisfait pas aux critères de la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat.

1.24. Impôts et impôts différés

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

Impôts différés

Les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporaires imposables.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable (la probabilité d'imputation est mesurée à partir des données prévisionnelles disponibles).

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

1.25. Paiement en actions

Le Groupe a mis en place des plans de rémunération dénoués en instruments de capitaux propres (options de souscription d'actions et attribution gratuite d'actions). La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options et d'actions gratuites est comptabilisée en charges de personnel. Le montant total comptabilisé en charges sur la période d'acquisition des droits est déterminé par référence à la juste valeur des options octroyées évaluée selon le modèle binomial. À chaque date de clôture, le Groupe réexamine le nombre d'options susceptibles de devenir exerçables. Le cas échéant, il comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations avec une contrepartie directe dans les capitaux propres.

2. GESTION DU CAPITAL ET DES RISQUES

2.1. Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est de s'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et des ratios sur capital sains, de manière à assurer sur le long terme le financement de son activité et optimiser la valeur pour les actionnaires.

Ainsi, le Groupe suit la performance du ratio endettement net/capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net les prêts et emprunts portant intérêt, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les capitaux propres incluent les actions préférentielles convertibles, la part du Groupe dans le capital, ainsi que sur les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement des dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

2.2. Gestion des risques

Risque de flux de trésorerie et risque de prix sur taux d'intérêt

Le Groupe ne détient pas d'actif significatif portant intérêt. Le risque de taux d'intérêt auquel le Groupe est exposé provient des emprunts à long terme et moyen terme. La dette du Groupe est répartie entre 79 % de dette à taux fixe (essentiellement emprunts obligataires) et 21 % à taux variables. S'agissant de sa dette à taux variables, le Groupe gère son risque de taux



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

d'intérêt en recourant à des contrats de garantie de taux plafonnés (caps) et à des swaps de taux variable contre fixe (note 6.11).

L'exposition au risque de taux de la dette brute au 30 septembre 2016 ainsi que son évolution prévisionnelle en 2016/2017, compte tenu des couvertures en place au 30 septembre 2016 et de la prévision d'évolution de la dette, peut se résumer comme suit :

	30/09/ 2016	30/09/ 2017
Dette exposée	8,3 %	20,2 %
Dette non exposée	91,7 %	79,8 %

La dette non exposée comprend l'endettement à taux fixe et la part couverte de l'endettement à taux variable (au 30 septembre 2015, la dette exposée représentait 7,6 % de la dette du Groupe).

Dans l'hypothèse d'une variation des taux de référence (Euribor 1 mois et 3 mois, Eonia) de plus ou moins 1 % par rapport aux taux de l'exercice clos le 30 septembre 2016, l'incidence des frais financiers sur l'ensemble de l'exercice 2015/2016, compte tenu du profil d'endettement de la Société aurait été le suivant :

(en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts de l'exercice 2015/2016	
	Sur la charge d'intérêts	Sur la valorisation des instruments
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêt	-0,12	0,32
Impact d'une variation de -1 % des taux d'intérêts	0,29	-0,32

Risque de change

Les activités internationales du Groupe sont principalement réalisées dans la zone euro (à l'exception des activités en République Tchèque, au Canada, en Corée et en Suisse, non significatives au regard de l'actif immobilisé du Groupe). Les investissements dans les filiales étrangères sont réalisés dans la devise des pays concernés : la part du total de l'actif du bilan sensible aux variations de change est de 2,5 %, exposée aux variations des devises locales par rapport à l'euro.

Dans ce contexte, le Groupe estime aujourd'hui comme non significative son exposition au risque de change.

Le Groupe a mis en place en avril et mai 2015 trois CCS (Cross Currency Swap) pour couvrir le risque de change sur les prêts suivants accordés à ses filiales tchèque et coréenne :

- 98 000 000 CZK,
- 8 000 000 000 KRW,
- 6 300 000 000 KRW.

Durant cet exercice, le Groupe a mis en place deux instruments de couverture suivants :

- Deux CCS (Cross Currency Swap) en janvier et septembre 2016, pour couvrir le risque de change sur les prêts accordés à sa filiale canadienne :
 - 750 000 CAD
 - 2 500 000 CAD.

- Un Flexiterme en décembre 2015, à échéance 28 septembre 2016, pour couvrir le risque de change lié à l'acquisition par une filiale d'investissements industriels aux Etats-Unis (1008 375 USD) par une filiale.
- Pour les autres opérations hors zone Euro, le Groupe n'a pas recours à des opérations de couverture de change, pour les raisons suivantes :

- les flux intra-Groupe en devises sont limités ;
- le produit des ventes est réalisé dans la même devise que celle des charges d'exploitation.

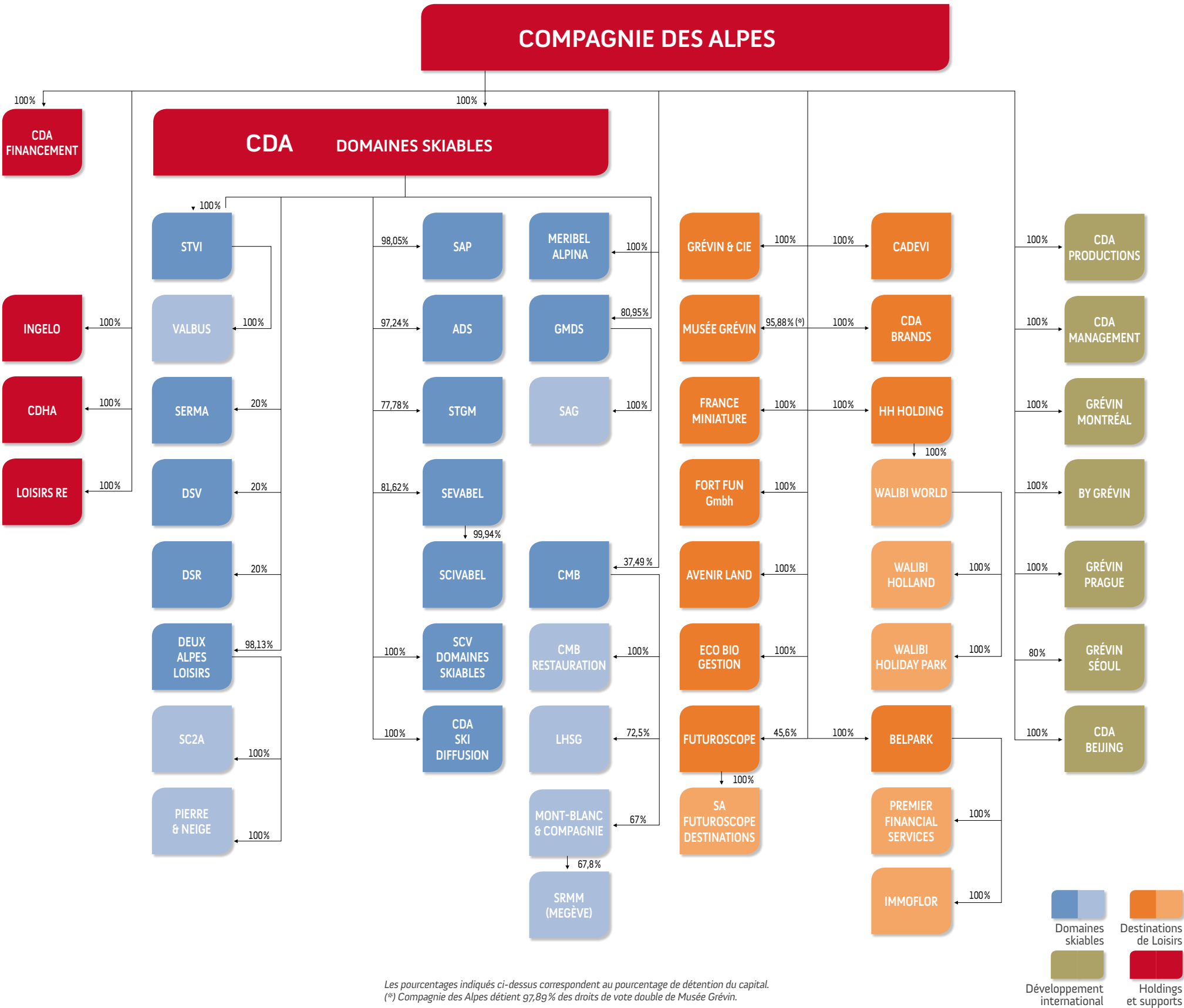
Risque de crédit

Le Groupe n'a pas de concentration importante de risque de crédit. L'essentiel de ses activités est réalisé auprès de clients finaux (activités B to C). Les ventes sont réglées en espèces, en chèques ou au moyen de cartes bancaires reconnues en amont de la consommation du service rendu. Par ailleurs, il a mis en place des politiques lui permettant de s'assurer que les clients intermédiaires achetant ses produits ont un historique de risque de crédit approprié.

Risque de liquidité

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidités au-delà des besoins récurrents. Au 30 septembre 2016, le Groupe dispose de 230 M€ de financements confirmés non tirés. Une part significative des emprunts du Groupe est soumise à un covenant (cf. note 6.11). Une analyse du risque de liquidité est communiquée au Chapitre 2.2.

3. ORGANIGRAMME DU GROUPE
COMPAGNIE DES ALPES
AU 30 SEPTEMBRE 2016



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

■ 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

● 4.1. Variations de périmètre de l'exercice

Les évolutions de périmètre intervenues durant l'exercice 2015/2016 correspondent à l'intégration dans le périmètre de consolidation de la société CDA DL et à la création de la société CDA Beijing Ltd, filiale détenue à 100 % et dont le capital n'a pas encore été libéré au 30 septembre 2016.

● 4.2. Liste des sociétés consolidées selon méthode et secteur d'activité au 30/09/2016

Maison-mère : Compagnie des Alpes – 50-52, boulevard Haussman – 75009 Paris

DOMAINES SKIABLES	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
STGM 73320 Tignes	IG	SA	77,78
ADS 73700 Bourg-Saint-Maurice	IG	SA	97,28
SAP 3210 Macôt-La-Plagne	IG	SA	98,05
SEVABEL 73440 St-Martin-de-Belleville	IG	SAS	81,62
SCIVABEL 73440 St-Martin-de-Belleville	IG	SCI	81,62
Méribel Alpina 73550 Méribel-les-Allues	IG	SAS	100
Grand Massif Domaines Skiables – 74300 Flaine	IG	SA	80,95
SAG 74300 Flaine	IG	SA	80,95
SCV Domaine Skiable 05330 St Chaffrey	IG	SA	100
STVI 73150 Val d'Isère	IG	SAS	100
VALBUS 73150 Val d'Isère	IG	SAS	100
SERMA 74110 Morzine	ME	SAS	20
DSV 73420 Valmorel	ME	SAS	20
DSR 73700 Montvalezan	ME	SAS	20
Groupe Cie du Mont-Blanc 74400 Chamonix	ME	SA	37,49
Deux Alpes Loisirs (DAL) 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,25
SC2A 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,25
Pierre et Neige 38860 Mont-de-Lans	IG	SA	98,25
CDA SKI DIFFUSION 75009 Paris	IG	SAS	100

DESTINATIONS DE LOISIRS	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
Grévin & Cie 60128 Plailly	IG	SA	100
Musée Grévin 75009 Paris	IG	SA	95,88
France Miniature 78990 Élancourt	IG	SAS	100
Harderwijk Hellendoorn Holding Harderwijk – Pays Bas	IG	BV	100
Fort Fun Bestwig/Hochsauerland – Allemagne	IG	GmbH	100
Walibi World Biddinghuizen – Pays Bas	IG	BV	100
Walibi Holland Biddinghuizen – Pays Bas	IG	BV	100
Walibi Holiday Park Biddinghuizen - Pays Bas	IG	BV	100
Belpark BV 8902 leper – Belgique	IG	BV	100
Immoflor NV 8902 leper – Belgique	IG	NV	100
Premier Financial Services 8902 leper – Belgique	IG	BV	100
CDA Brands 75009 Paris	IG	SAS	100
CADEVI 75009 Paris	IG	SAS	100
Avenir Land 38630 Les Avenières	IG	SAS	100
Parc Futuroscope 86130 Jaunay Clan	IG	SA	45,55
Futuroscope Destination 86130 Jaunay Clan	IG	SA	45,55
CDA DL 60128 Plailly	IG	SA	100

HOLDINGS & SUPPORTS	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
CDA Financement 75009 Paris	IG	SNC	100
CDA-DS 75009 Paris	IG	SAS	100
Loisirs Ré L – 1633 Senninberg (GDL)	IG	SA	100
INGELO 73000 Chambéry	IG	SAS	100
CDHA 75009 Paris	IG	SAS	100

(1) IG = Intégration globale
ME = Mise en équivalence

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	Méthode de consolidation (1)	Forme juridique	% d'intérêt
CDA Management 75009 Paris	IG	SAS	100
CDA Productions 75009 Paris	IG	SAS	100
Grévin Montréal Montréal, QC, Canada	IG	Inc.	100
Musée Grévin Prague CZ - 110 00 Praha 1	IG	s.o.r.	100
Musée Grévin Séoul Séoul 04523 Korea	IG	Corpor.	80
BY GREVIN Genève – Suisse	IG	SA	100
CDA Beijing Chine - Pékin	IG	LTD	100

■ 5. INFORMATIONS SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

L'information synthétique destinée à l'analyse stratégique et à la prise de décision de la présidence et de la Direction générale déléguée du Groupe (notion de principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8) est articulée autour des indicateurs suivants déclinés par secteur opérationnel :

- chiffre d'affaires ;
- excédent Brut Opérationnel (EBO) et taux de marge sur EBO – l'EBO mesure la performance opérationnelle courante des secteurs (chiffre d'affaires – coûts directs,

ces derniers incluant les refacturations de prestations opérationnelles des sociétés de support et des holdings) ;

- investissements industriels nets et taux d'investissements industriels nets (investissements/CA).

● 5.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires des Domaines skiables est pour l'essentiel constitué des ventes de titres de transport de remontées mécaniques (environ 96 % du chiffre d'affaires du métier).

Le chiffre d'affaires des Destinations de loisirs est constitué, d'une part,

des ventes de billets d'entrée (environ 56% du chiffre d'affaires du métier) et, d'autre part, des activités restauration, boutiques, services marchands et diverses activités annexes.

Le chiffre d'affaires du Développement international est constitué pour l'essentiel de ventes de billets d'entrée et de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

La performance par zone géographique est présentée en distinguant les activités françaises des activités hors France basées sur la destination du chiffre d'affaires réalisé.

(en milliers d'euros)

Zone géographique	Domaines skiables	Destinations de loisirs	Développement international	Holdings et supports	30/09/2016	30/09/2015
France	409 601	210 430	37	12	620 080	602 104
Hors France	0	91 001	9 098	0	100 099	93 815
Total au 30/09/2016	409 601	301 431	9 135	12	720 179	
Total au 30/09/2015	394 134	295 266	6 306	213		695 919

4 - INFORMATION FINANCIÈRE

5.2. Excédent Brut Opérationnel par secteur d'activité

L'excédent brut opérationnel s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Domaines skiables		Destinations de loisirs		Développement International		Holdings & Supports		Total	
	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015
Chiffre d'affaires	409 601	394 134	301 431	295 266	9 135	6 306	12	213	720 179	695 919
Excédent Brut Opérationnel	146 758	137 486	68 157	60 419	-8 652	-4 429	-22 257	-24 669	184 006	168 806
Marge opérationnelle (EBO/CA)	35,8%	34,9%	22,6%	20,5%	NS	NS	NS	NS	25,5%	24,3%

Par ailleurs, ces indicateurs sont complétés par le niveau des investissements industriels, par secteur, et leur poids relatif par rapport au chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	Domaines skiables		Destinations de loisirs		Développement International		Holdings & Supports		Total	
	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015	30/09/2016	30/09/2015
Investissements industriels nets	84 090	72 537	58 970	47 367	7 444	13 316	3 101	1 731	153 605	134 951
Taux d'investissement (Inv/CA)	20,5%	18,4%	19,6%	16,0%	81,5%	NS	NS	NS	21,3%	19,4%

Une analyse de ces composants est indiquée dans l'analyse des performances consolidées.

5.3. Coût de l'endettement, autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Charges d'intérêts sur emprunts	-15 690	-16 595
Autres revenus et charges financières	-428	52
Produits de trésorerie et équivalent trésorerie	94	60
Coût de l'endettement net	-16 024	-16 483
Pertes sur opérations financières	-617	-560
Autres résultats financiers	-393	274
Dotations/Reprises provisions financières	-2 276	-1 319
Autres produits et charges financiers	-3 286	-1 605

5.4. Charge d'impôt

La charge d'impôt se décompose en :

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Impôt exigible	-17 891	-15 869
Impôt différé	-314	-2 127
Total	-18 205	-17 996

Le rapprochement entre le taux normal d'impôt en France et le taux effectif constaté est présenté ci-après (le taux effectif correspond au montant de l'impôt rapporté au résultat net des sociétés intégrées,

y compris le résultat des activités abandonnées prises en compte dans l'intégration fiscale, avant l'impôt et avant prise en compte des pertes de valeur sur écarts d'acquisition).

Le rapprochement entre la charge d'impôt et le résultat avant impôt se résume comme suit :

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Résultat net avant impôt	58 527	52 953
Taux d'impôt en vigueur	33,33%	33,33%
Charge d'impôt théorique	19 509	17 649
Effet des :		
Écarts sur les taux d'imposition par rapport au taux théorique	1 175	666
Charges non déductibles / produits non taxables	637	-1 693
Déficits intercalaires des sociétés cédées non activés		1 540
Autres déficits reportables non activés	1 397	1 214
Activation de déficits antérieur	-2 920	
Résultat des entreprises associées comptabilisé net d'impôts	-1 592	-1 380
Total charge d'impôt	18 205	17 996

Les déficits reportables et les amortissements réputés différés, pour lesquels aucun impôt différé n'a été comptabilisé, s'élèvent à 38,2 M€

au 30 septembre 2016 (dont 17 M€ relatifs aux filiales étrangères en phase d'installation ou de démarrage) et équivalent à un impôt différé actif de 10,2 M€.

5.5. Quote-part dans le résultat des sociétés associées

(en millions d'euros)						
Sociétés	Pays	Total bilan	Produits	Résultat	EBO	Quote part résultat de sociétés associées
2015						
Groupe Cie du Mont-Blanc	France	181,8	73,7	7,0	25,9	2,6
SERMA (Avoriaz)	France	79,5	37,4	6,7	15,6	1,3
DSV (Valmorel)	France	24,0	11,2	0,0	2,5	0,0
DSR (La Rosière)	France	20,7	9,3	1,0	3,2	0,0
Total						4,2
2016						
Groupe Cie du Mont-Blanc	France	232,0	94,9	8,2	34,1	3,1
SERMA (Avoriaz)	France	83,7	38,4	7,0	16,4	1,4
DSV (Valmorel)	France	23,6	11,3	0,1	2,8	0,0
DSR (La Rosière)	France	19,7	10,1	1,3	3,9	0,3
Total						4,8

5.6. Abandon d'activités

Sur l'exercice, les activités abandonnées prennent en compte le solde de l'activité d'EcoBioGestion avant son absorption par la Compagnie des Alpes SA en date du 25 juin 2016.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

5.7. Résultat Net (Part du Groupe) par action et Résultat Net dilué par action

Le Résultat Net Part du Groupe s'élève à 33 436 K€.

(en milliers d'euros)	2016	2015
Résultat Net Part du Groupe	33 436	30 033
Nombre d'actions en circulation	24 317 726	24 274 151
Résultat net par action Part du Groupe	1,38	1,24

Résultat Net Part du Groupe utilisé pour la détermination du résultat dilué par action (1)	33 436	30 033
Nombre d'actions en circulation	24 317 726	24 274 151
Ajustement pour effet dilutif des plans d'actions de performance	108 475	111 830
Résultat Net Part du Groupe dilué par action	1,37	1,23

(1) Conformément à la recommandation AMF, le résultat ne prend en compte aucun ajustement.

5.8. ROCE opérationnel

Pour l'exercice 2015/2016, la réconciliation entre le ROCE groupe et le ROCE opérationnel sites s'établit comme suit :

(en milliers d'euros)	Domaines skiabiles et Destinations de loisirs	Reste du groupe	Total Groupe
Résultat opérationnel	93 500	-20 413	73 087
Impôt théorique (à 33,33%)	-31 164	6 803	-24 360
Résultat opérationnel après impôt	62 336	-13 609	48 727
Actifs utilisés hors goodwill	785 364	8 504	793 868
ROCE opérationnel sites	7,9%		6,1%

6. NOTES SUR LE BILAN

6.1. Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Au 30/09/2014	305 013	-13 063	291 950
Variation de périmètre	-8 378		-8 378
Autres variations			
Au 30/09/2015	296 635	-13 063	283 572
Variation de périmètre			
Autres variations			
Au 30/09/2016	296 635	-13 063	283 572

Au 30 septembre 2016, les écarts d'acquisition nets se répartissent comme suit, par grands pôles d'activité du Groupe.

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Domaines skiabiles	132 155	132 155
Destinations de loisirs	151 417	151 417
Développement international		
Total	283 572	283 572

Modalités de réalisation des tests de dépréciation des écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test de perte de valeur (cf note 1.15.).

Les risques étant reflétés dans les flux de trésorerie de chaque activité, un taux d'actualisation unique a été déterminé pour les deux activités testées. Ce taux, qui s'élève à 6%, a été déterminé en s'appuyant sur les analyses d'experts externes.

Compte tenu de la conjoncture économique et des perspectives incertaines en Europe, le Groupe a approfondi sa réflexion stratégique sur ses principaux sites. Les plans d'affaires 2017-2021, servant de base aux tests de dépréciation, tout en restant bâtis sur la base d'hypothèses réalistes déjà constatées dans le passé, intègrent les orientations nécessaires à la poursuite d'une croissance rentable dans les Destinations de loisirs et au maintien des marges dans les Domaines skiabiles :

- réduction des coûts ;
- sélectivité accrue des investissements et priorité donnée aux dépenses d'attractivité dans les Destinations de loisirs.

Au-delà de la période de cinq ans du plan, la valeur terminale est calculée sur la base d'une rente à l'infini avec un taux moyen de croissance de l'activité entre 1% et 2% (ce dernier étant ajusté en fonction des évolutions propres de chaque entité et de leur positionnement). Ce taux de croissance est estimé raisonnable pour le secteur des loisirs à moyen et long terme.

Résultats des tests de valeur réalisés

Les tests réalisés sur les secteurs d'activité Domaines skiabiles et Destinations de loisirs indiquent un net redressement des valorisations du Groupe. En conséquence, aucune dépréciation n'est à constater depuis 2 ans.

Le secteur Développement International comprend des entités de création récente ou en phase de démarrage : les valorisations prennent en compte les plans d'actions mis

en œuvre et leurs conséquences attendues à moyen terme et long terme (plans sur 5 ans). Ces plans sont complétés au niveau des sites par des plans à 10 ans confortant la valeur des actifs. Ces éléments n'ont pas mis en évidence de perte de valeur au 30 septembre 2016.

➤ Sensibilité globale au WACC et au taux de croissance à l'infini :

Des tests de sensibilité sont effectués en faisant varier les hypothèses de base d'évolution des plans d'affaires (évolution du chiffre d'affaires) d'une part, ou du taux d'actualisation, d'autre part.

Il est rappelé que les tests de dépréciation sont désormais réalisés au niveau des secteurs d'activité afin de refléter la mesure de création de valeur, le suivi de la performance et le niveau de prise de décisions stratégiques au sein du Groupe.

➤ Sensibilité globale des tests au WACC et au taux de croissance

Domaines skiabiles (hors mises en équivalence)

Le tableau ci-dessous fait apparaître la différence positive entre les valeurs d'utilité et les valeurs testées (prix de revient consolidé pour 476 M€).

Taux de croissance LT	Taux d'actualisation		
	5,5%	6,0%	6,5%
	1,2%	683,5	543,3
	1,7%	838,0	663,5
	2,2%	1039,6	815,4
			643,8

Destinations de loisirs

Le tableau ci-dessous fait apparaître la différence positive entre les valeurs d'utilité et les valeurs testées (prix de revient consolidé pour 484 M€).

Taux de croissance LT	Taux d'actualisation		
	5,5%	6,0%	6,5%
	1,5%	446,3	338,0
	2,0%	569,4	432,2
	2,5%	733,6	553,3
			418,4

Développement International

Le tableau ci-dessous fait apparaître la différence entre les valeurs d'utilité et les valeurs testées (prix de revient consolidé pour 6,7 M€).

Taux de croissance LT	Taux d'actualisation		
	5,5%	6,0%	6,5%
	1,5%	9,3	2,8
	2,0%	17,6	9,2
	2,5%	27,9	16,8
			8,5



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

Ce secteur d'activité comprend des parcs en phase de lancement sur de nouvelles géographies. Si aucun écart d'acquisition n'a été constaté, l'analyse de sensibilité montre toutefois que la différence entre la valeur d'utilité et la valeur à tester est plus réduite que celles des sites historiques du groupe. Ceci reflète un risque inhérent à ces nouveaux marchés combiné à une ouverture récente des sites pour lesquels la marque

« Grévin » doit encore s'installer ; enfin les plans de démarrage de ces sites anticipent en effet des pertes pendant les trois à cinq premières années d'existence avant de générer un EBITDA positif.

Sur l'ensemble du Groupe, les analyses de sensibilité présentées indiquent que la valeur recouvrable des 3 secteurs opérationnels et du regroupement « Holdings et supports »

reste supérieure aux fonds propres du Groupe.

Ces valorisations sont confortées, en interne, par des tests complémentaires (y compris analyses de sensibilité) réalisés sur les critères suivis en interne (à savoir les investissements et le taux de marge). Le résultat de ces tests complémentaires conforte l'absence de dépréciation au 30 septembre 2016.

• 6.2. Immobilisations incorporelles

Par nature, les actifs incorporels se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/ 2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises	Écarts de conversion	Autres variations	Au 30/09/ 2016
Valeurs brutes								
Droits d'usage	98 508						-5 070	93 438
Fonds commerciaux	8 925						-446	8 479
Enseigne Musée Grévin	9 000							9 000
Marque Walibi	20 300							20 300
Concession échangeur Parc Astérix	6 273						-1	6 272
Films et œuvres cinématographiques		1 336	-1 642				13 565	13 259
Autres immobilisations incorporelles	43 249	6 904	-1 034			2	-7 428	41 693
Sous-Total des valeurs brutes	186 255	8 240	-2 676			2	620	192 441
Amortissements et dépréciations								
Droits d'usage	-60 657			-2 559			-8 645	-71 861
Fonds commerciaux	-7 167			-102			117	-7 152
Concession échangeur Parc Astérix	-1 981			-64			279	-1 766
Films et œuvres cinématographiques				-2 233	1 598		-8 003	-8 638
Autres immobilisations incorporelles	-39 563			-6 383	1 017	0	16 252	-28 677
Sous-Total des amortissements et dépréciations	-109 368		0	-11 341	2 615	0	0	-118 094
Valeurs nettes	76 887	8 240	-2 676	-11 341	2 615	2	620	74 347

Les investissements de l'exercice représentent, pour l'essentiel, au Futuroscope, des droits sur films et œuvres cinématographiques (pour environ 3,4 M€), l'acquisition et le développement de nouveaux logiciels informatiques au niveau du groupe pour 2,8 M€ et de 3 M€ d'immobilisations incorporelles en cours.

Pour le Groupe, chez CDA, poursuite de la mise en place du nouveau logiciel comptable pour 1,2 M€ ainsi que 1,2 M€ d'immobilisations incorporelles en cours. La valeur recouvrable de l'enseigne Grévin et de la marque Walibi est testée annuellement dans le cadre des tests de dépréciation d'actif des goodwills, sur la base

de la valeur d'utilité du segment Destinations de loisirs.

Les principes relatifs à l'amortissement des actifs incorporels sont détaillés en note 1.12.

• 6.3. Immobilisations corporelles (en propre et du domaine concédé)

Par nature, les actifs corporels se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/ 2015	Acquisitions	Cessions	Dotations	Reprises	Autres	Au 30/09/ 2016
Valeurs brutes							
Terrains et aménagements	47 500	1 153	-17			39	48 675
Travaux de pistes	108 595	3 031	-1 088			8 501	119 039
Enneigement artificiel	146 903	729	-53			4 290	151 869
Immeubles, bureaux, commerces, locaux	345 656	9 542	-717			7 412	361 893
Remontées mécaniques	771 361	11 736	-8 957			36 604	810 744
Engins de damage	42 027	5 334	-6 634			-27	40 700
Attractions	333 840	30 236	-3 577			18 184	378 684
Matériels et mobiliers	116 026	12 401	-6 289			4 296	126 435
Autres immobilisations corporelles	87 762	3 393	-2 486			558	89 226
Immobilisations corporelles en cours	69 506	69 749	-447			-78 984	59 824
Avances et acomptes versés sur immobilisations	602	2 573				-602	2 573
Sous-Total des valeurs brutes	2 069 778	149 877	-30 265			272	2 189 661
Amortissements							
Terrains et aménagements	-17 523			-1 175	4		-18 694
Travaux de pistes	-53 312			-3 608	1 079	-1	-55 842
Enneigement artificiel	-95 191			-7 508	47		-102 652
Immeubles, bureaux, commerces, locaux	-207 091			-12 594	110		-219 575
Remontées mécaniques	-453 927			-31 890	8 742	2 626	-474 449
Engins de damage	-26 797			-5 980	6 084		-26 693
Attractions	-182 049			-17 994	1 934	19	-198 090
Matériels et mobiliers	-133 389			-14 200	6 112	-49	-141 526
Autres immobilisations corporelles	-25 519			-5 415	1 608	-173	-29 499
Sous-Total des amortissements	-1 194 798			-100 365	25 720	2 421	-1 267 021
Valeurs nettes	874 980	149 877	-30 265	-100 365	25 720	2 693	922 640
Valeurs brutes immobilisations en propre	868 603	81 090	-15 280	0		3 173	937 585
Amortissements immobilisations en propre	-529 380			-49 488	11 679	2 429	-564 760
Valeurs nettes immobilisations en propre	339 223	81 090	-15 280	-49 488	11 679	5 602	372 826
Valeurs brutes immobilisations domaine concédé	1 201 176	68 787	-14 985			-2 902	1 252 076
Amortissements immobilisations domaine concédé	-665 419			-50 877	14 041	-7	-702 262
Valeurs nettes immobilisations domaine concédé	535 757	68 787	-14 985	-50 877	14 041	-2 909	549 814
Valeurs nettes au 30/09/2015	874 980	149 877	-30 265	-100 365	25 720	2 693	922 640



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

Les acquisitions d’immobilisations corporelles de la période s’analysent comme suit :

■ pour les Domaines skiables (84,6 M€), il s’agit d’une part, de la fin des programmes d’investissement préalables à la saison 2015/2016 et, d’autre part, des premiers travaux relatifs à la saison prochaine. Ces investissements correspondent essentiellement à l’installation de nouvelles remontées mécaniques (48,3 M€), d’appareils

de production de neige de culture (5 M€) et de pistes (16,8 M€ y compris engins de damage) ainsi que 14,5 M€ d’investissements divers (bâtiments, garages, matériels, etc.) ;
■ pour les Destinations de loisirs (57,6 M€), ils se répartissent en investissements d’attractivité (pour 40 M€) et en investissements de maintien et divers (pour 17,6 M€) ;
■ pour le Développement international (7,4 M€), les investissements correspondent

à la création du Musée Chaplin’s World By Grevin (6,9 M€) et aux nouvelles cires dans les musées existants (0,5 M€) ;
■ Enfin, la colonne « Autres » prend en compte les reclassements d’immobilisations en cours en immobilisations mises en service et, par ailleurs, les mises au rebut (correspondant essentiellement aux remontées mécaniques démontées).

(en milliers d’euros) Région ou pays	Domaines skiables	Destinations de loisirs	Développe- ment international	Holdings & supports	30/09/2016	30/09/2015
France	632 124	192 797	437	4 899	830 257	794 610
dont biens en concessions	549 814				549 814	535 757
dont biens en crédit bail		2 676			2 676	
Autres (hors France)		130 026	36 703		166 729	157 257
Total des immobilisations corporelles et incorporelles	632 124	322 823	37 140	4 899	996 986	951 867
Immobilisations incorporelles	Note 6.218 193	51 182	439	4 533	74 347	76 887
Immobilisations corporelles	Note 6.3613 931	271 641	36 702	366	922 640	874 980
Total des immobilisations corporelles et incorporelles au bilan	632 124	322 823	37 140	4 899	996 986	951 867

6.4. Participations dans les entreprises associées

(en milliers d’euros)	30/09/2016	30/09/2015
Valeur des titres au début de la période	68 153	65 966
Variation de périmètre et divers	-364	-23
Résultat de la période	4 775	4 141
Dividendes versés	-1 796	-1 931
Valeur des titres à la fin de la période	70 768	68 153

La société Compagnie du Mont-Blanc est cotée en Bourse. Cependant, le titre étant à très faible liquidité et très volatile, le cours de Bourse n’est pas représentatif de la valeur recouvrable des titres détenus par le

Groupe. En effet, la valeur pour le Groupe est appréciée au regard de sa valeur d’utilité (délégation de service public de Chamonix renouvelée jusqu’en 2053). À titre indicatif, l’écart entre la valeur boursière de CMB

au 30 septembre 2016 et son prix de revient est positif pour 7,6 M€. Sur la base du cours de bourse au 8 novembre 2016, cet écart est positif pour 12,8 M€.

6.5. Autres actifs financiers non courants

(en milliers d’euros)	30/09/2016	30/09/2015
Titres disponibles à la vente (participations non consolidées)	10 009	8 758
Prêts et créances rattachés à des participations	15 934	6 720
Dépôts et cautionnements	2 062	1 082
Autres actifs financiers	556	439
Valeurs brutes	18 552	8 241
Dépréciations	-846	-429
Actifs financiers non courants (net)	17 706	7 812
Total actifs financiers non courants	27 715	16 570

La hausse des titres disponibles à la vente, ainsi que des prêts et créances rattachés à des participations, correspond, notamment, au financement des sociétés immobilières

détenues par les Domaines skiables et à la participation acquise dans la société Jardin d’Acclimatation à hauteur de 20 % du capital, pour un montant de 1,5 M€.

Les principaux titres non consolidés sont les suivants :

(en milliers d’euros)	Activités	Pourcentage de détention 30/09/2016	Prix de revient au 30/09/2016	Date de clôture des données fournies	Chiffre d’affaires	Capitaux propres (y compris résultat)	Résultat dernier exercice clos	Avance compte courant	Impact Provisions en résultat financier
Sociétés contrôlées directement ou indirectement									
Serre Chevalier Immobilier	Agence immobilière	100%	100	30/09/2015	154	108	39		
ADS Immobilier	Agence immobilière	100%	210	30/09/2015	503	124	22	215	
SNC Gestion locative Les Montagnes de l’Arc	Portage de baux	99,9%	-	30/09/2016	305	-681	-252	944	-251
SARL Paradiskitour	Agence immobilière	99%	8	30/09/2016	4 100	796	102		
Les balcons de Chantelle	Agence immobilière	100%	1	30/09/2016	1	-14	-15	2 004	
Serre Chevalier BAIL	Portage de baux	100%	-	30/09/2015	258	-23	-230		-286
2 Alpes Immobilier	Agence immobilière	100%	100	30/09/2015	219	164	66		
Flaine Immobilier	Agence immobilière	90%	145	30/09/2015	432	389	37		
Office Immobilier de La Plagne	Agence immobilière	100%	114	30/09/2015	2 750	761	29		
Val d’Isère Immobilier	Agence immobilière	100%	10	30/09/2016	263	-	-	185	-251
SCI 2001	Portage de baux	60%	4	31/12/2015	15	18	10		
SNC Bâtiments de service	Portage de murs	99%	-	30/09/2016	307	175	175	1 320	173
SAP Location	Portage de baux	99,9%	-	30/11/2015	727	-550	-566		-645
Services et Restauration des Arcs	Restauration	100%	-	30/09/2016	1 153	-854	-1 035	900	-1 125
Agence Immobilière de la Vallée de Belleville	Agence immobilière	100%	938	30/09/2015	1 632	472	2		
SCI Altilac	Portage de baux	25%	500	31/12/2015	76	1 649	-271		
SAP Invest	Portage de murs	98%		30/04/2016	88	23	-53	5 799	-52
Sous total			2 130		12 983	2 557	-1 940	11 367	-2 437



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

(en milliers d'euros)	Pourcentage de détention 30/09/2016	Prix de revient au 30/09/2016	Capitaux propres (y compris résultat)	Résultat dernier exercice clos
Sociétés non contrôlées				
Foncière Rénovation Montagne	9,6%	785	0	0
Foncière Les Écrins	7,7%	277	3 524	28
Foncière Les Arcs	11,09%	147	1 296	57
Foncière La Plagne	6,25%	152	1 819	38
Foncière Les Menuires	11,77%	141	698	10
SAS 2CO Immo	45%	1 611	3 483	-97
Skigloo	49%	490	1 706	-295
Meribel Privé (Compagnie Immobilière des 2 Savoie)	99%	100	1	0
Palais des Congrès	20%	132	930	-284
Plagne Rénov	15%	137	519	-19
SAGEST Tignes Développement	9,98%	75	1 768	212
SAEM Funiflaine	25%	-	94	-58
Renovarc	14,99%	45	293	-10
Jardin d'Acclimatation	20%	1 548	ND	ND
Lodge & Sap Mountain	6,22%	1 200	ND	ND
Mac Earth		360	ND	ND
Divers		679		
Total		10 009		

ND : données non disponibles

Les participations ci-dessus concernent essentiellement des participations des Domaines skiables dans des agences

immobilières et des services d'aménagement immobilier, qui ne sont pas significatives au regard des comptes consolidés.

Ces participations sont, pour l'essentiel, détenues dans un objectif d'utilité (en support aux activités commerciales de nos métiers).

6.6. Stocks

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Valeurs brutes	4 358	5 130
Dépréciations	0	0
Stocks fonciers	4 358	5 130
Valeurs brutes	363	363
Dépréciations	-313	-313
Emplacements de stationnement	50	50
Valeurs brutes	17 593	15 739
Dépréciations	-248	-219
Stocks de matières premières, fournitures et marchandises	17 345	15 520
Total	21 753	20 700

Les stocks fonciers concernent principalement les sociétés ADS (Les Arcs/ Peisey Vallandry) et SAG (Flaine). Ces sociétés viabilisent des terrains pour ensuite les commercialiser.

Les stocks de matières premières, fournitures et marchandises se rapportent à la fois à l'activité Domaines skiables (pièces détachées destinées aux remontées mécaniques), à l'activité Destinations de

loisirs (stocks boutiques, restauration et costumes) et à l'activité Développement International (production des cires en cours par CDA Productions pour les musées Grévin en France et à l'international).

6.7. Créances d'exploitation

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Avances et acomptes	3 375	2 418
Créances clients	16 398	19 692
Créances sociales et fiscales	22 343	21 144
Autres créances d'exploitation	1 771	3 580
Dépréciations	-1 325	-940
Total	42 562	45 894

6.8. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
OPCVM	4 004	6 907
Placements à terme	2 750	5 000
Comptes à vue	27 423	26 546
Caisse	636	672
Total	34 813	39 125

6.9. Capitaux propres

Titres d'autocontrôle

Au 30 septembre 2016, les titres CDA détenus par le Groupe représentent 24 747 titres acquis à une valeur moyenne de 16,65 € (soit 412 K€).

Stock-options

Il existe 108 475 actions de performance (représentant 0,48% du capital) non encore définitivement attribuées au 30 septembre 2016.

Toutes les options et attributions en circulation sont réglées par rachat d'actions

sur le marché. Au 30 septembre 2016, le stock résiduel d'actions gratuites s'élève à 99 K€.

Les principales caractéristiques des plans de souscription d'options et d'attribution d'actions de performance au 30 septembre 2016 sont décrites ci-après :

Plan d'attribution d'actions de performance*	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 17	Plan n° 18	Plan n° 19
Date de l'Assemblée	18/03/10	15/03/2012	15/03/2012	13/03/2014	10/03/2016
Date de mise en œuvre (décision du Conseil d'administration)	15/03/2012	14/03/2013	13/03/2014	08/04/2015	18/03/2016
Nombre d'actions pouvant être souscrites à l'origine	58 593	61 900	56 955	59 925	61 900
Dont Conseil d'administration	0	0	0	0	0
Nombre de bénéficiaires	142	143	165	166	170
Date d'acquisition des actions de performance	14/03/2014	13/03/2015	13/03/2016	08/04/2017	18/03/2018
Nombre d'actions de performance définitivement acquises	43 129	43 830	43 575	0	0
Actions de performance radiées ou annulées	15 464	18 070	13 380	9 750	3 600
Actions de performance restantes	0	0	0	50 175	58 300

* Dont l'octroi est lié à des conditions économiques.

En cumul, l'évolution des attributions d'actions de performance se résume comme suit :

Attributions d'actions de performance	30/09/2016	30/09/2015
Droits attribués en début de période	111 830	114 505
Droits attribués	61 900	59 925
Droits radiés	-21 680	-18 770
Actions acquises	-43 575	-43 830
Ajustements attributions	0	0
Droits attribués en fin de période	108 475	111 830



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

La charge comptabilisée en résultat au titre des plans d’options de souscription et d’attribution d’actions de performance est de 409 K€ au 30 septembre 2016 (contre 535 K€ au 30 septembre 2015).

➤ Plan n°19

Le Plan n°19 a été mis en œuvre suite à la décision du Conseil d’administration du 18

mars 2016. Ce Plan porte sur 61 900 actions de performance et concerne 170 bénéficiaires. Une information détaillée portant sur les options de souscription d’actions et les actions de performance figure au Chapitre V du Document de référence afférent au gouvernement d’entreprise. Y sont décrites notamment les conditions de performance subordonnant l’acquisition définitive des actions de performance.

La juste valeur au 30 septembre 2016 des actions de performance du Plan n°19 représente 13,69 € (contre 14,75 € sur l’exercice précédent pour le Plan n° 18).

Les principaux paramètres retenus pour le calcul de la charge du Plan mis en œuvre pendant l’exercice sont :

Taux de distribution du résultat	2,00%
Volatilité des cours de bourse	25,00%
Taux de placement sans risque sur actions de performance (durée 2 ans)	-0,443%
Taux de turnover	5,00%

Sur la base des Plans précédents, le pourcentage de réalisation d’attributions d’actions de performance est limité. L’évaluation retient une hypothèse de réalisation à hauteur de 50 % pour les membres du Comité exécutif (hors

mandataires sociaux qui ne bénéficient pas d’attribution d’actions) et 75 % pour les autres bénéficiaires.

La méthode d’évaluation de la juste valeur retenue est le modèle binomial.

• 6.10. Provisions à caractère non courant et courant

Provisions à caractère non courant

Les provisions à caractère non courant sont constituées des éléments suivants :

	Résultat				Variation périmètre	Autres	30/09/2016
	30/09/2015	Dotations	Reprises	Écart de conversion			
Retraites	39 134	1 775	-1 373			6 458	45 994
Autres risques non courants	5 064	883	-791	5		2 746	7 907
Total	44 198	2 658	-2 164	5		9 204	53 901

Les provisions pour « Autres risques non courants » couvrent, notamment, des provisions pour remise en état de site (pour 3,7 M€) et des provisions relatives à des contentieux liés à l’acquisition de participations. Elles intègrent également les provisions constituées au titre des médailles du travail (pour 1,3 M€) et des amortissements de caducité (pour 1,6 M€).

➤ Provisions pour indemnités de départ à la retraite

Les provisions pour indemnités de départ à la retraite du métier Domaines skiabes représentent l’essentiel du poste « retraites ».

Ces provisions sont calculées avec charges sociales, sur la base d’un âge de départ

moyen estimé à 62 ans. Le taux d’actualisation utilisé est de 0,8 % au 30 septembre 2016 contre 2 % au 30 septembre 2015.

Les montants constatés au bilan sont déterminés de la manière suivante :

(en milliers d’euros)	30/09/2016	30/09/2015
Valeur actualisée des obligations financées	53 337	45 442
Juste valeur des actifs du régime	-7 343	-6 308
Passif inscrit au bilan	45 994	39 134

Le montant des provisions pour retraites représente les engagements du Groupe sur les droits acquis par les salariés, nets des versements effectués à des fonds d’assurance.

Le tableau ci-après indique les montants comptabilisés au compte de résultat :

(en milliers d’euros)	30/09/2016	30/09/2015
Coûts des services rendus au cours de l’exercice	2 917	2 743
Coût financier	935	970
Rendement des actifs du régime	-135	-155
Réduction/cessations	-934	0
Montant total inclus dans les charges	2 783	3 558

Les charges de l’année intègrent :

■ les droits pour une année supplémentaire d’ancienneté ;

■ les intérêts crédités ;
■ le rendement attendu des fonds d’assurance retraite.

Les variations de l’exercice au titre des régimes de retraite à prestations définies sont détaillées ci-après :

(en milliers d’euros)	30/09/2016	30/09/2015
Coût des services rendus au cours de l’exercice	-2 917	-2 743
Coût financier	-935	-970
Rendement des actifs	135	155
Pertes/gains actuariels	-6 458	-2 507
Prestations servies	960	1 002
Réduction/cessations	934	0
Autres	1 421	1 075
Total	-6 860	-3 988

Les pertes/gains actuariels de l’exercice résultent, principalement, de l’évolution du taux d’actualisation (0,8 % au lieu de 2 % au 30 septembre 2015).

Provisions à caractère courant

Les provisions courantes couvrent les risques directement liés à l’exploitation des sites du Groupe. La variation des provisions à caractère courant est constituée des éléments suivants :

Le taux de rendement attendu des actifs est identique au taux d’actualisation.

	Résultat						30/09/2016
	30/09/2015	Dotations	Reprises	Écart de conversion	Variation périmètre	Autres	
Provisions pour gros entretien	8 429	4 996	-2 771				10 654
Litiges et contentieux	1 733		-5				1 728
Autres	9 713	6 056	-2 986			-2 630	10 153
Total	19 875	11 052	-5 762			-2 630	22 535

Les provisions pour gros entretien concernent uniquement les Domaines skiabes ; elles sont destinées à couvrir les travaux relatifs aux remontées mécaniques en affermage. Les autres provisions courantes concernent

des litiges en cours, des coûts de départ et de double loyer restant à courir. Une provision pour remise en état de site a été reclassée en provisions non courantes pour 2,6 M€.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

6.11. Dettes financières

Décomposition des dettes financières brutes et de la dette nette

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2016			Au 30/09/2015		
	Non courantes	Courantes	Total	Non courantes	Courantes	Total
Emprunt obligataire	298 877		298 877	298 257		298 257
Emprunts auprès des établis- sements de crédit	33 470	3 235	36 705	30 906	3 414	34 320
Autres emprunts et dettes assimilées	54	0	54	46	497	544
Emprunts par crédit-bail	2 652	0	2 652	0	0	0
Intérêts courus	0	10 878	10 878	0	10 833	10 833
Soldes créditeurs de banques et assimilés		52 283	52 283		53 118	53 118
Participation des salariés	3 388	0	3 388	2 771	768	3 539
Divers dettes financières	170	84	254	100	16	116
Dettes financières	338 613	66 478	405 091	332 080	68 646	400 726
Trésorerie			34 813			39 125
Dette nette			370 278			361 602

Structure de l'endettement

(en millions d'euros)	Au 30/09/2016		Au 30/09/2015	
	Montant	%	Montant	%
Dette à taux fixe	317,8	79,0%	316,7	79,0%
Dette à taux variable	83,7	20,1%	80,4	20,1%
Participation et divers	3,6	0,9%	3,6	0,9%
Total	405,1	100,0%	400,7	100,0%

Les dettes financières se répartissent par échéance de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Total	- d'un an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
30/09/2016	405,1	66,5	205	2,8	1,5	29	100,3
30/09/2015	400,7	68,6	3,8	202,3	2,3	23,9	99,8

Emprunts obligataires

Après l'emprunt émis en 2010 (à échéance octobre 2017) pour un montant de 200 M€ (au taux de 4,875%), CDA a émis, en mai 2014, un emprunt de 100 M€ d'une maturité de 10 ans, au taux de 3,504%, sur le marché de l'Euro PP.

Au 30 septembre 2016, la juste valeur de ces deux emprunts est :

- emprunt obligataire 2010 : 205,2 M€
- emprunt obligataire 2014 : 113,1 M€

Une clause de propriété (« ownership ») prévoit que les porteurs d'obligations 2010 auront la possibilité de se faire rembourser au cas où la Caisse des Dépôts cesse de détenir au moins 33,34% du capital et/ou des droits de vote de la CDA ou si une ou plusieurs personnes agissant de concert, autres que la CDC, vient à acquérir au moins 33,33% du capital et des droits de vote de la CDA, cette option est ouverte pour une période de 45 jours après publication sur Euroclear ou Clearstream de cette information.

Les porteurs d'obligations 2014 auront cette même possibilité au cas où la Caisse des Dépôts cesse de détenir au moins 33,34% du capital et des droits de vote de la CDA ou si une ou plusieurs personnes agissant de concert, autres que la CDC, vient à acquérir une part du capital et des droits de vote de la CDA supérieure à celle détenue directement ou indirectement par CDC.

Crédit renouvelable

Le groupe dispose d'un crédit renouvelable d'un montant maximum de 260 M€, à échéance le 6 mai 2020, et de 230 M€ à échéance le 6 mai 2021, la seconde

prorogation ayant été sollicitée et accordée par les prêteurs en mars 2016.

Les frais engagés lors des émissions sont déduits de la valeur de l'emprunt et amortis sur sa durée.

L'incidence de la juste valeur des instruments de couverture de la dette est comptabilisée au niveau des emprunts auprès des établissements de crédit à hauteur de 0,4 M€.

Le crédit renouvelable mis en place par le groupe implique le respect du covenant financier suivant :

	Covenant	Ratio au 30/09/2016
Dette nette consolidée /EBO consolidé	< 3,50	2,01

Ce covenant est actualisé deux fois par an, au 31 mars et au 30 septembre. Le montant de l'endettement financier autorisé soumis à ces clauses correspond à la ligne de crédit renouvelable de 260 M€, tirée seulement à hauteur de 30 M€ au 30 septembre 2016. Au 30 septembre 2016, ce ratio est respecté.

Une clause de propriété (« ownership ») prévoit que le crédit renouvelable devra être intégralement remboursé au cas où la Caisse des Dépôts cesse de détenir au moins 33,34% du capital et/ou des droits de vote de la CDA ou si une ou plusieurs personnes agissant de concert, autres que la CDC, vient à acquérir au moins 33,34% du capital et des droits de vote de la CDA, si après une période de 15 jours, l'emprunteur et l'Agent, agissant sur instructions de l'unanimité des prêteurs, ne sont pas parvenus à un accord sur les modifications à la convention de crédits à effectuer.

Autres emprunts

Parmi les autres emprunts du groupe, trois emprunts font l'objet des clauses suivantes :

Une clause de propriété (« ownership ») prévoit que dans le cas où la Caisse des Dépôts et Consignations et la Compagnie des Alpes détiendraient conjointement moins de 51% du capital social du Futuroscope, celui-ci remboursera par anticipation un prêt au taux fixe de 1,9% souscrit pour 2 M€ en 2014 pour une durée de cinq ans, le solde de ce prêt au 30 septembre 2016 est de 1 M€. Une clause de propriété (« ownership ») prévoit qu'en cas de modification du contrôle du Futuroscope au sens de l'article L. 233-3 du code du commerce, tel qu'il existait à la signature du contrat, un prêt au taux fixe de 1,95% souscrit pour 2 M€ en 2014 pour une durée de cinq ans, et dont le solde au 30 septembre est de 1 M€, pourra devenir immédiatement exigible.

Des clauses de propriété (« ownership ») prévoient qu'un prêt au taux variable de EONIA + 0,35% souscrit pour 5 M€ en 2004 par la SAP pour une durée de quinze ans, et dont le solde au 30 septembre 2016 est de 1 M€, deviendra exigible dans le cas où la Compagnie des Alpes perde le contrôle de la société, pourra être rendu exigible dans le cas où la Caisse des Dépôts perde la minorité de

blocage qu'elle détient dans le capital de la Compagnie des Alpes.

Pour ce même prêt, deux covenants existent et portent sur les comptes annuels de la SAP :

- le rapport Endettement Financier Net sur Situation Nette après affectation du Résultat demeure inférieur à 1,25 ;
- le rapport Endettement Financier Net sur Excédent Brut d'Exploitation demeure inférieur à 4.

Instruments de couverture

Le Groupe a négocié des contrats de couverture de taux (adossés à la dette), au regard de ses engagements à taux variable.

Au 30 septembre 2016, la dette financière à taux variable est couverte à hauteur de 50 M€. Les instruments de couverture utilisés sont constitués d'un cap et d'un swap à taux fixe :

- cap représentant 25 M€ de dette couverte (à 1,25% à échéance 2017),
- swap représentant 25 M€ de dette couverte (à 0,80% à échéance 2018).

30/09/2016 en millions d'euros	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition de la dette nette avant couverture (c)=(a)-(b)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition de la dette nette après couverture (e)=(c)+(d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	26,21	3,36	-12,8	-53,67	13,40	-50,31		25,00	13,40	-25,31
De 1 an à 2 ans		5,25	-204,09	-0,91	-204,09	4,34		25,00	-204,09	29,34
De 2 ans à 3 ans			-2,13	-0,68	-2,13	-0,68			-2,13	-0,68
De 3 ans à 4 ans			-1,17	-0,28	-1,17	-0,28			-1,17	-0,28
De 4 ans à 5 ans			-0,82	-28,20	-0,82	-28,20			-0,82	-28,20
Plus de 5 ans			-100,34		-100,34	-			-100,34	-
Total	26,21	8,61	-321,36	-83,74	-295,15	-75,13	-	50,00	-295,15	-25,13



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

Informations sur les taux d'intérêt

(en millions d'euros)	Au 30/09/2016		Au 30/09/2015	
	Montant	%	Montant	%
Dette à taux fixe	317,8	4,58 %	316,7	4,55 %
Dette financière à taux variable	83,7	2,52 %	80,4	3,20 %
Participation et divers	3,6		3,6	
Total	405,1	4,17 %	400,7	4,29 %

6.12. Impôts différés

Total des actifs d'impôts différés au bilan	9 096
Total des passifs d'impôts différés au bilan	-19 842
Solde net des actifs et passifs d'impôts différés	-10 746

(en milliers d'euros)	Reports déficitaires	Amortissements dérogatoires	Différences temporaires	Retraitements	Total Impôts différés
Situation nette au 30/09/2014	12 456	-24 023	13 469	-15 041	-13 139
Augmentations	326	-1 265	2 639	5 886	7 586
Diminutions	-2 969	987	-1 662	-4 118	-7 762
Situation nette au 30/09/2015	9 813	-24 301	14 446	-13 273	-13 315
Augmentations	3 349	-637	2 614	-255	5 072
Diminutions	-2 854	294	-910	967	-2 503
Situation nette au 30/09/2016	10 308	-24 643	16 150	-12 560	-10 746

Usuellement, le délai de recouvrement des impôts différés actifs est de 5 à 10 ans.

6.13. Dettes d'exploitation et autres dettes

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	66 527	57 239
Dettes fiscales et sociales	61 737	58 013
Autres dettes d'exploitation	19 205	18 068
Sous-Total « dettes d'exploitation »	147 469	133 320
Dettes sur immobilisations	24 937	25 788
Autres dettes diverses	2 647	1 318
Comptes de régularisation	20 527	22 898
Sous-Total « autres dettes »	48 111	50 004
Total	195 580	183 325

7. INFORMATIONS SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

7.1. Flux de trésorerie liés à l'exploitation

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Résultat net part du groupe	33 436	30 033
Intérêts minoritaires dans le résultat	6 887	4 922
Résultat net global	40 322	34 955
Dotations et reprises sur amortissements et provisions	116 612	116 622
Plus ou moins values de cession	-540	-10 454
Quote-Part dans le résultat des sociétés associées	-4 775	-4 141
Dividendes reçus des sociétés associées	2 150	2 250
Autres	858	-80
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôts	154 627	139 152
Coût de l'endettement net	16 024	16 483
Charges d'impôt (yc impôts différés)	18 210	18 000
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	188 860	173 635
Variation des créances et dettes sur opérations d'exploitation	16 379	1 883
Autres éléments de décalages de trésorerie	-3 439	4 967
Impôt versé	-16 129	-15 713
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	185 672	164 772

Le détail des résultats des sociétés mises en équivalence est donné dans la note 5.5, le coût de l'endettement net est commenté en note 5.3.

7.2. Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Acquisitions d'immobilisations incorporelles <i>Note 6.2</i>	8 240	8 142
Acquisitions d'immobilisations corporelles (net de subvention) <i>Note 6.3</i>	149 877	127 099
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	158 116	135 241
Variations dettes sur immobilisations	855	2 128
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles au tableau des flux de trésorerie	158 972	137 369
Prix de vente des immobilisations incorporelles	0	-150
Prix de vente des immobilisations corporelles	-5 627	-1 942
Créances sur cessions d'immobilisations	261	-325
Cessions d'immobilisations au tableau des flux de trésorerie	-5 366	-2 417

Le détail des investissements de l'exercice est commenté dans les notes 6.2 et 6.3.

7.3. Variation des dettes financières

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Dettes financières au bilan consolidé de l'exercice précédent	400 727	455 513
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 085	-79 144
Emprunts par crédit-bail	2 652	0
Autres emprunts et dettes assimilées	-522	-567
Autres	70	70
Variation des dettes financières dans le tableau des flux de trésorerie	5 285	-79 641
Variation des soldes créditeurs de banque du semestre	-835	25 178
Divers	-19	-323
Variation totale (toutes les dettes financières)	4 431	-54 787
Divers (instruments financiers)	-67	0
Dettes financières au bilan consolidé de l'exercice	405 091	400 727



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

7.4. Trésorerie nette

(en milliers d'euros)		30/09/2016	30/09/2015
Trésorerie à l'actif du bilan	Note 6.8	34 813	39 125
Soldes créditeurs de banques et assimilés	Note 6.11	52 283	53 118
Trésorerie nette dans le tableau des flux de trésorerie		-17 470	-13 993

8. AUTRES INFORMATIONS

8.1. Parties liées

Le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale et entreprises associées,
- l'actionnaire de référence de la société : la Caisse des dépôts,
- l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche.

8.1.1. Sociétés consolidées en intégration globale et entreprises associées

Les relations entre la société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées à la note 4.2. Les transactions entre la société mère et ses filiales contrôlées sont éliminées en consolidation et ne sont donc pas détaillées dans le présent document. Les produits d'exploitation de la SA CDA proviennent essentiellement des prestations de services réalisées pour ses filiales dans le cadre de conventions libres conclues à des conditions courantes. Le rôle de la SA Compagnie des Alpes au sein du Groupe est présenté au Chapitre 1.4.

Au 30 septembre 2016, l'encours de financement de CDA-Financement (filiale

de la Compagnie des Alpes) auprès des sociétés contrôlées s'élève à 236,1 M€. L'encours de placement des sociétés contrôlées auprès de CDA-Financement s'élève pour sa part à 160,2 M€.

Entités associées

Les flux financiers entre la SA Compagnie des Alpes et les entités associées n'ont pas de caractère significatif.

8.1.2. Caisse des Dépôts et consignations (CDC)

Futuroscope : En janvier 2011 et sur la base des premiers accords intervenus en octobre 2010 sur la base d'une démarche partenariale souhaitée par l'ensemble des parties, la CDA est devenue l'actionnaire de référence du Futuroscope, aux côtés du Département de la Vienne et de la CDC qui en est également actionnaire à la fois direct et indirect.

Ce partenariat, tel que décrit dans le Document de référence 2011 (page 176), a continué de produire ses effets au cours de l'exercice 2015/2016

Licence : La convention de licence d'utilisation des dénominations sociales « Caisse des dépôts et consignations » et « Groupe Caisse des Dépôts », autorisée au cours de l'exercice 2005, s'est poursuivie normalement.

La licence représente 0,2 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice, pondéré par application du pourcentage de détention de la Caisse des dépôts dans le capital de la Compagnie des Alpes au 1^{er} janvier de chaque exercice. La charge en résultant au titre de l'exercice est de 575 K€.

8.1.3. Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

Foncière Rénovation Montagne : en avril 2013, la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes, la Caisse d'Epargne Rhône Alpes, le Crédit Agricole des Savoie et la CDA ont créé ensemble la Foncière Rénovation Montagne, société dédiée au financement de la rénovation de l'hébergement touristique en montagne.

Cette société foncière a pour vocation d'investir dans des foncières locales dont l'objet est d'acquérir des hébergements vieillissants, pour les rénover et les rendre à nouveau attractifs. Ces hébergements devront ensuite être remis sur le marché locatif dans une optique de vente à moyen terme sous gestion locative, afin de les maintenir dans le marché. Le but est de susciter un effet d'entraînement sur d'autres acteurs afin de créer une dynamique de développement vertueuse pour l'économie de la montagne.

8.2. Effectifs

	30/09/2016	30/09/2015
Effectif moyen		
France	3 874	3 917
Europe (hors France)	793	788
Total de l'effectif moyen	4 667	4 705

Au 30 septembre 2016, l'effectif se répartit de la manière suivante :

- Domaines skiables : 22,1 %
- Destinations de loisirs : 73,1 %
- Développement international : 1,7 %
- Holdings et supports : 3,1 %

8.3. Engagements hors bilan

Locations simples et affermages

Les engagements du Groupe CDA en matière de loyers représentent, au 30 septembre 2016, les montants suivants :

(en milliers d'euros)	Total	< 1 ans	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Locations simples	168 745	11 841	44 422	112 482
Affermages	11 932	1 861	8 533	1 538
Total	180 677	12 202	46 955	62 020

Autres engagements

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Avals et cautions	4 482	2 513
Autres	28 336	19 854
Engagements donnés	32 818	22 367
Garanties de passif reçues	0	0
Cautions reçues	6 917	7 740
Engagements reçus	6 917	7 740

Les engagements donnés et reçus prennent en compte :

- les engagements immobiliers du groupe Deux Alpes Loisirs : sa filiale SC2A (ex-Deux Alpes Voyages) s'est portée garante pour les loyers concernant les baux en cours à hauteur de 8 M€ et Deux Alpes Loisirs a donné un engagement de 0,2 M€ pour le rachat des appartements.
- Une autorisation de financement a été donnée par CDA Financement à la société SAP Invest pour un montant de 6,6 M€.
- Dans le cadre de la mise en place de sociétés foncières pour dynamiser la rénovation du parc immobilier de nos stations, les sociétés de remontées mécaniques garantissent aux investisseurs un niveau de loyer durant la période de rénovation, puis de remise sur le marché.

Au 30 septembre 2016, ces engagements sont limités (17,8 M€) au regard du nombre de transactions réalisées actuellement.

- Les cautions reçues proviennent essentiellement des garanties données à ADS pour 6,0 M€ sur des opérations foncières.
- Une garantie bancaire et une garantie maison-mère à première demande de 750 KCHF chacune, ont été données pour le site de By Grevin ;
- une garantie maison-mère à première demande a été donnée à la Ville de Paris pour la société Jardin d'Acclimatation pour un montant de 20,5 K€ jusqu'au 31 décembre 2016 et de 123 K€ du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

Lors de l'acquisition du Futuroscope (en janvier 2011), les vendeurs ont accordé une

garantie de passif au profit de la Compagnie des Alpes en cas de contrôle par des organismes fiscaux, parafiscaux, sociaux, douaniers, de sécurité sociale ou autres organes publics. Ces garanties demeurent en vigueur jusqu'à l'expiration des délais légaux et réglementaires correspondants.

8.4. Événements postérieurs à la clôture

Les opérations de refinancement de l'emprunt obligataire de 200 M€ arrivant à échéance en octobre 2017 ont démarré au cours du dernier trimestre 2016.

* Établi sur la base des maxima théoriques.



1.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS
Exercice clos le 30 septembre 2016.

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Mazars
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Aux actionnaires,
COMPAGNIE DES ALPES
50-52-boulevard Haussmann
75009 PARIS

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Compagnie des Alpes, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Estimations comptables

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie définie et indéfinie selon les modalités décrites dans la note 1.15 aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes 1.15 et 6.1 donnent une information appropriée sur ces éléments.

Principes comptables

Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés que la note 1.14 aux comptes consolidés donne une information appropriée sur le traitement comptable retenu pour les contrats de concession et d'affermage.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 25 janvier 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier-Bel

Mazars
Gilles Rainaut

2. COMPTES SOCIAUX

2.1. BILAN SOCIAL, COMPTE DE RÉSULTAT, TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE AU 30 SEPTEMBRE 2016

BILAN ACTIF (en milliers d'euros)	30/09/2016			30/09/2015
	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Nets	
Immobilisations incorporelles	12 775	8 274	4 501	3 292
Immobilisations corporelles	2 851	1 626	1 225	492
Immobilisations financières	889 602	40 537	849 065	840 251
Actif immobilisé	905 228	50 437	854 791	844 035
Stocks	0	0	0	0
Créances d'exploitation	10 439	0	10 439	14 018
Trésorerie	24 468	0	24 468	24 269
Actif circulant	34 907	0	34 907	38 287
Charges constatées d'avance et primes/oblig.	1 508	0	1 508	2 044
Total Actif	941 643	50 437	891 206	884 366

BILAN PASSIF

(en milliers d'euros)

	30/09/2016	30/09/2015
Capital social	185 363	185 031
Prime d'émission & boni de fusion	263 018	263 018
Réserve légale	15 671	15 033
Autres réserves	2 255	2 587
Report à nouveau	71 568	69 141
Résultat de l'exercice	13 379	12 763
Provisions réglementées	0	0
Capitaux propres	551 254	547 573
Provisions pour risques et charges	5 542	3 728
Provisions pour risques et charges	5 542	3 728
Dettes financières	310 923	310 740
Dettes d'exploitation	23 311	22 067
Autres dettes et comptes de régularisation	176	258
Dettes	334 410	333 065
Total Passif	891 206	884 366

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Chiffre d'affaires	27 008	29 566
Autres produits et transfert de charges	0	21
Reprises de provisions	2 069	2 500
Produits d'exploitation	29 077	32 087
Achats et charges externes	11 935	13 488
Impôts et taxes	1 202	1 394
Salaires et charges sociales	18 641	20 814
Dotations aux amortissements	1 911	1 371
Dotations aux provisions	3 684	2 620
Autres charges	124	2 583
Charges d'exploitation	37 497	42 270
Résultat d'Exploitation	- 8 420	-10 183
Résultat financier	14 740	31 826
Résultat courant avant impôt	6 320	21 643
Résultat exceptionnel	-225	-16 324
Impôt sur les sociétés	7 284	7 444
Résultat net de l'exercice	13 379	12 763

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Résultat net	13 379	12 763
Dotations et reprises sur amortissements et provisions (yc dépréciations)	6 976	1 432
Plus et moins values de cession	934	-1 460
Dividendes reçus	-32 613	-27 570
Capacité d'autofinancement	-11 324	-14 835
Variation du BFR	5 083	-4 126
Retraitement des charges financières et abandons de créance	13 660	13 635
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	7 419	-5 326
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-3 985	-1 765
Dividendes reçus	32 443	27 570
Acquisitions d'immobilisations financières	-5 848	-5 752
Cessions et remboursements d'immobilisations financières	-6 845	19 699
Flux de trésorerie liés aux investissements	15 765	39 752
Souscription d'emprunts et avances d'associés	0	0
Remboursement d'emprunts et d'avances d'associés	243	-542
Variation des découverts	0	0
Décaissement des charges financières et abandon de créances	-13 634	-13 635
Variations des créances et dettes diverses	-53	4
Dividendes attribués aux actionnaires	-9 698	-8 467
Flux de trésorerie liés aux financements	-23 142	-22 640
Variation de trésorerie	42	11 786
Trésorerie à l'ouverture	24 200	12 414
Trésorerie à la clôture	24 242	24 200
Variation de la trésorerie	42	11 786

2.2. ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE COMPAGNIE DES ALPES AU 30 SEPTEMBRE 2016

L'annexe aux comptes sociaux de la SA Compagnie des Alpes pour l'exercice de 12 mois clos au 30 septembre 2016 comporte les éléments d'information complémentaires au bilan dont le total s'établit à 891 206 K€, et au compte de résultat dont le bénéfice ressort à 13 379 K€.

1. PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS SURVENUS AU COURS DE L'EXERCICE

Le groupe a déménagé son siège social de Boulogne au 50-52 Boulevard Haussmann, Paris.

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont présentés conformément aux principes comptables généralement admis en France.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

2.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis linéairement, en général, sur une durée de 1 à 3 ans.

3. NOTES DU BILAN

3.1. Immobilisations corporelles et incorporelles

Les postes d'immobilisations corporelles et incorporelles ont évolué comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2015	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2016
Immobilisations incorporelles	10 227	2 718	-170	12 775
Amortissements s/incorporels	-6 935	-1 509	170	-8 274
Total net	3 292	1 209	0	4 501

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2015	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2016
Immobilisations corporelles	4 042	1 292	-2 483	2 851
Amortissements s/corporels	-3 550	-402	2 326	-1 626
Total net	492	890	-157	1 225

Les investissements correspondent, pour l'essentiel, aux développements informatiques portés par CDA (notamment, logiciel de billetterie des Parcs de loisirs et déploiement du nouveau logiciel financier

2.2. Immobilisations corporelles

Les amortissements sont calculés en fonction de la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Les durées d'utilisation sont les suivantes :

- Installations générales : 10 ans
- Matériel (transport, bureau et informatique) : 3 à 5 ans
- Mobilier de bureau : 5 à 10 ans

2.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits à leur valeur d'acquisition.

Les coûts d'acquisition des titres de participations inclus dans le prix de revient des titres font l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur cinq ans.

Des dépréciations peuvent être constatées lorsque la valorisation (basée sur des évaluations multicritères) est inférieure au prix de revient.

Les prêts, dépôts et autres créances immobilisées sont évalués à leur valeur nominale, diminuée le cas échéant d'une dépréciation en fonction de la recouvrabilité de ces sommes.

sur l'ensemble du Groupe). Les sorties d'immobilisations sont liées aux agencements et au mobilier de bureau de Boulogne non déménagés à Haussmann.

2.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.5. Indemnités de retraite

Les engagements de la Compagnie des Alpes en matière d'indemnités de départ à la retraite sont valorisés et inscrits en hors bilan. Le mode de calcul est conforme aux dispositions collectives de la société entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2009.

L'évaluation de l'engagement s'effectue sur la base des salaires actuels (fixes et variables) en chiffrant les indemnités qui seront versées aux salariés lors de leur départ en retraite, compte tenu de l'ancienneté acquise à cette date.

Considérée comme la plus probable, l'hypothèse d'un départ à 62 ans, à l'initiative du salarié, a été retenue. L'indemnité reflète différents coefficients et hypothèses (probabilité de survie, évolution de la base de calcul de l'indemnité, inflation...).

Le taux d'actualisation est basé sur l'évolution de l'iBOXX à 10 ans au taux de 0.8% par an pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 (2% au 30 septembre 2015).

3.2. Immobilisations financières

L'évolution du poste immobilisations financières se synthétise comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2015	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2016
Titres de participation	876 512	3 825	-21 637	858 700
Titres de participation non consolidés	4 044	2 048	-26	6 066
Créances rattachées (et ICNE)	17 280	6 097	0	23 377
Dividendes à recevoir	0	170	0	170
Dépôts et cautionnements	288	308	-242	354
Actions auto-détenues	492	4 583	-4 664	411
Encours de trésorerie sur contrat de liquidité	533	0	-9	524
Total brut	899 149	17 031	-26 578	889 602
Dépréciation des titres de participation	-58 898	-15 560	33 921	-40 537
Dépréciation des créances rattachées	0	0	0	0
Dépréciation des actions auto-détenues	0	0	0	0
Total net	840 251	1 471	7 343	849 065

L'augmentation des titres de participation résulte de la recapitalisation de CDA Productions pour 2,6 M€, France Miniature pour 1,1 M€ et CDADL pour 0,125 M€.

Les cessions sont constituées de la sortie des titres d'Écobiogestion qui a fait l'objet d'un transfert universel de patrimoine dans les comptes de la Compagnie des Alpes. En contrepartie nous avons effectué une reprise de la dépréciation des titres équivalente de 21,6 M€.

Par ailleurs des dépréciations de titres de participation ont été dotées pour un montant de 15,6 M€ et ont fait l'objet de reprises pour un montant de 12,3 M€ sur l'exercice 2015/2016.

La variation des titres non consolidés comprend 1 548 K€ de prise de participation minoritaire dans la société Jardin d'Acclimatation et de 500 K€ de participation minoritaire dans la société Lodge & Spa Mountain.

Les variations de créances rattachées intègrent, d'une part, le placement d'une partie de l'emprunt Euro PP auprès de CDA Financement (ramené à 15 M€) et, d'autre part, une avance de 5 M€ à By Grévin.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

Tableau des filiales et participations (en milliers d'euros)	Forme juridique	Date du dernier exercice clos	Quote-part du capital détenue au 30/09/2015 (directe et indirecte)	Capital (a)		Capitaux propres autres que le capital yc résultat (a)	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés (b)	Montants des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes (a)	Résultat net (a)	Distributions versées à la CDA durant l'exercice	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	
FILIALES (50% AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)														
MÉRIBEL PRIVÉ - n° SIREN 443 140 694 – 75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	90		5	–	–	–	10	–	198	98	
BY GREVIN© – GENÈVE (SUISSE)	SA	30/09/2016	100,00%	184		-1 018	6 000	–	3 739	-974	–	513	513	
CDA-DS – n° SIREN 477 855 787 – 75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	298 531		97 817	–	–	–	26 953	24 000	318 531	318 531	
GRÉVIN & CIE – n° SIREN 334 240 033 – 60 128 PLAILLY	SA	30/09/2016	100,00%	52 913		8 122	–	–	–	3 985	3 262	114 541	114 541	
CDA FINANCEMENT – n° SIREN 482 940 616 – 75009 PARIS	SNC	30/09/2016	100,00%	1 010		795	15 000	260 000	–	779	850	1 015	1 015	
CDA PRODUCTIONS – n° SIREN 421 155 458 – 75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	664		-1 571	–	–	2 537	-2 658	–	8 038	–	
MUSÉE GRÉVIN – n° SIREN 552 067 811 – 75009 PARIS	SA	30/09/2016	95,88%	4 603		2 001	–	–	10 814	441	1 448	30 061	30 061	
FRANCE MINIATURE – n° SIREN 348 677 196 – 78990 ÉLANCOURT	SAS	30/09/2016	100,00%	1 809		-494	–	–	3 202	-198	–	6 012	1 100	
HARDERWIJK HELLENDORRN HOLDING – NL 3840 - HARDERWIJK - PAYS BAS	BV	30/09/2016	100,00%	252		103 590	–	–	–	-3 310	–	105 478	105 478	
GRÉVIN DEUTSCHLAND – D 59909 BESTWIG/HOCHSAUERLAND - Allemagne	GmbH	30/09/2016	100,00%	2 601		2 172	–	–	5 910	342	–	11 180	3 000	
BELPARK – B 8902 IEPER – Belgique	BV	30/09/2016	100,00%	97 164		27 591	–	–	52 916	6 294	–	142 546	142 546	
SOCIÉTÉ DU PARC DU FUTUROSCOPE – n° SIREN 444 030 902 86130 JAUNAY CLAN	SA	30/09/2016	45,55%	6 504		21 014	–	–	98 792	4 882	1 094	28 593	28 593	
CDA BRANDS – n° SIREN 383 926 532 –75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	713		24 903	–	–	–	1 188	500	16 850	16 850	
AVENIR LAND – n° SIREN 311 285 068 – 38630 LES AVENIÈRES	SAS	30/09/2016	100,00%	915		4 062	–	–	11 204	405	–	16 038	11 241	
CDA MANAGEMENT – n° SIREN 500 244 140 –75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	331		-743	–	–	1 190	-692	–	1 974	1 974	
CADEVI – N° SIREN 484 066 949 – 75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	500		4	–	–	1 422	53	–	490	490	
LOISIRS RE – L 8070 BERTRANGE (GD Luxembourg)	SA	30/09/2016	100,00%	2 075		–	–	–	–	–	–	2 075	2 075	
CDHA – n° SIREN 534 738 224 – 75009 PARIS	SAS	30/09/2016	100,00%	100		101	–	–	135	88	140	100	100	
CDA DL – n° SIREN 534 737 432 – 60128 PLAILLY	SAS	30/09/2016	100,00%	85		–	–	–	–	-18	–	125	125	
INGELO – n° SIREN 534 870 803 – 73000 CHAMBÉRY	SAS	30/09/2016	100,00%	100		689	–	–	5 694	670	170	100	100	
MUSÉE GRÉVIN MONTRÉAL (c) – MONTRÉAL QC (Canada)	Inc	30/09/2016	100,00%	11 913		-5 140	69	–	1 741	-1 636	–	13 312	7 514	
MUSÉE GRÉVIN PRAGUE(c) – PRAHA (Rép. Tchèque)	Sro	30/09/2016	100,00%	11 023		-7 870	639	–	1 176	-2 738	–	10 903	2 736	
MUSÉE GRÉVIN SEOUL(c) – SÉOUL 04523 – Corée	Corporation	30/09/2016	80,00%	4 879		-6 279	–	–	1 293	-3 972	–	3 683	3 136	
PARTICIPATIONS (10 À 50% DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)														
CMB – n° SIREN 605 520 584 – 74400 CHAMONIX (1)	SA	31/08/2016	37,49%	2 581		31 595	–	–	94 885	3 084	1 149	26 557	26 557	
2CO IMMO – 05330 SAINT-CHAFFREY	SAS	NC	45,00%	3 580		NC			NC	NC	–	1 611	1 611	
JARDIN D'ACCLIMATATION – 75116 PARIS	SA	31/12/2015	20,00%	7 737		2 320	–	–	9 493	-3 877	–	1 547	1 547	
FONCIÈRE RÉNOVATION MONTAGNE – 75013 PARIS	SAS		9,60%	8 184		NC	937		NC	NC	–	785	785	
LODGE & SPA MOUNTAIN – 73790 TOURS EN SAVOIE	SAS			15 128		NC	–	–	NC	NC		1 200	1 200	
AUTRES												710	710	
												Total	864 766	824 227

(1) Données consolidées du sous-groupe

(1) Données consolidées du sous-groupe.
(a) Dernier arrêté de comptes 30 septembre 2016 pour les sociétés consolidées.
(b) Montant en principal.
(c) Conversion pour 1€ : CHF 1,0876 – CAD 1,469 – CZK : 27,021 – KRW : 1 229,76.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

3.3. Variation des dépréciations des immobilisations financières

La valeur des titres de participation fait l'objet de tests annuels sur la base d'une évaluation multi-critères (actif net, perspectives d'évolution déterminées à partir des plans d'affaires à moyen terme des sociétés concernées, valeur de réalisation estimée, etc.).

À partir de ces estimations, la société peut être amenée à déprécier certaines de ses participations lorsque la valorisation fait apparaître une moins-value latente par rapport au prix de revient.

3.4. Contrat de liquidité et actions auto-détenues

Les actions auto-détenues et la trésorerie affectée au contrat de liquidité sont classées en «immobilisations financières».

En exécution du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée générale mixte du 10 mars 2016, la CDA

détenait au 30 septembre 2016, dans le cadre d'un contrat de liquidité :
■ 18 577 actions représentant une valeur comptable brute de 313 K€,
■ un encours de trésorerie de 523 K€ (en principal et intérêts courus),

Au regard du cours de l'action CDA au 30 septembre 2016 qui s'établissait à 17 €, aucune dépréciation n'a été constatée.

3.5. Créances d'exploitation

Le poste « créances d'exploitation » s'établit à 10 439 K€. Il est composé :
■ des créances clients : 1 464 K€
■ des créances sociales et fiscales (TVA et CICE) : 1 375 K€
■ des comptes courants intra-groupe des filiales fiscalement intégrées : 7 429 K€
■ des créances diverses : 171 K€

3.6. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance qui s'élèvent à 1 508 K€ comprennent :
■ des charges d'exploitation pour 387 K€,

■ des charges financières liées à la mobilisation des deux emprunts obligataires de 2010 et 2014 (pour 867 K€) et les primes d'émission liées au seul emprunt de 2010 (pour 254 K€). Ces coûts sont repris linéairement en charges sur la durée de l'emprunt.

3.7. Capital social

Au 30 septembre 2016, le capital est composé de 24 317 726 actions ordinaires sans valeur nominale unitaire affichée. Les comptes de la Compagnie des Alpes, et de ses filiales, sont consolidés, en intégration globale, par la Caisse des Dépôts (CDC).

3.9. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 30/09/2015	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2016
Provision pour non exécution recours Fort Fun	120	0	0	120
Provision pour litige	0	0	0	0
Provision pour risques filiales	1 733	906	-733	1 906
Provision pour déménagement	1 620	0	-1 457	163
Provision pour risques divers	255	3 178	-255	3 178
Provision pour charges	0	175	0	175
Total	3 728	4 259	-2 445	5 542

La reprise des provisions pour risques filiales pour 733 K€ résulte de la TUP de la société EcoBioGestion et la dotation de 906 K€ couvre la situation nette négative de CDA

Productions. L'essentiel de la provision de déménagement constituée pour un montant de 1,6 M€ au 30 septembre 2015 a été reprise en 2015/2016, à hauteur des coûts

encourus. La dotation de 3 178 K€ concerne des risques et charges divers (dont un montant de 2 M€ figurant en charges à payer l'exercice précédent).

3.10. Dettes financières

Évolution des dettes financières (en milliers d'euros)	Au 30/09/2015	Augmentations	Diminutions	Au 30/09/2016
Emprunt obligataire	300 000	0	0	300 000
Intérêts courus non échus s/emprunt obligataire	10 671	10 697	-10 671	10 697
Découverts bancaires (yc intra-groupe)	69	157	0	226
Total	310 740	10 854	-10 671	310 923

3.8. Variation des capitaux propres

L'évolution des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Prime d'émission & boni de fusion	Réserves	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Capitaux propres
Résultat au 30/09/2014	185 031	263 018	17 484	75 024	2 715	0	543 272
Affectation du résultat au 30/09/2014			136	2 579	-2 715		0
Distribution de dividendes				-8 462			-8 462
Augmentation de capital							
Résultat au 30/09/2015					12 763		12 763
Résultat au 30/09/2015	185 031	263 018	17 620	69 141	12 763	0	547 573
Affectation du résultat au 30/09/2015			638	12 125	-12 763		0
Distribution de dividendes				-9 698			-9 698
Augmentation de capital	332		-332				0
Résultat au 30/09/2016					13 379		13 379
Résultat au 30/09/2016	185 363	263 018	17 926	71 568	13 379	0	551 254

L'Assemblée générale du 10 mars 2016 a décidé, lors de l'affectation du résultat de

l'exercice clos le 30 septembre 2015, d'une distribution de dividendes de 9 698 K€.

Les échéances des dettes financières de la société s'analysent comme suit :

Échéances des dettes financières (en milliers d'euros)	Total	Échéance à moins d'un an	Échéance de 2 à 3 ans	Échéance de 2 à 3 ans	Échéance de 3 à 4 ans	Échéance de 4 à 5 ans	Échéance à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	300 000	0	200 000	0	0	0	100 000
Intérêts sur emprunt obligataire	10 697	10 697	0	0	0	0	0
Découverts bancaires (yc intra-groupe)	226	226	0	0	0	0	0
Total	310 923	10 923	200 000	0	0	0	100 000

Les deux emprunts obligataires (emprunt de 200 M€ souscrit en 2010 et emprunt de 100 M€ souscrit en 2014) sont assortis d'une clause d'Actionnariat qui stipule que la participation directe ou indirecte de la Caisse des Dépôts dans le capital de Compagnie des Alpes S.A. doit être supérieure ou égale à 33,33 %. Si, sans l'accord préalable de l'établissement financier prêteur, la Caisse des Dépôts venait à détenir directement ou indirectement moins de 33,33 % du capital et des droits

de vote de l'emprunteur, le prêteur pourrait demander l'exigibilité immédiate du prêt.

Les emprunts obligataires sont assortis d'une obligation de respect d'un ratio financier

établi sur la base des comptes consolidés du Groupe Compagnie des Alpes.

Le ratio à respecter est le suivant :

	Covenant	Ratio au 30/09/2016
Dettes nettes consolidées/EBO consolidé	< 3,50	2,01

Au 30 septembre 2016, ce ratio est respecté.



4 - INFORMATION FINANCIÈRE

3.11. Dettes d'exploitation

La composition des dettes d'exploitation est la suivante :

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Dettes fournisseurs	4 977	6 309
Dettes envers le personnel et organismes sociaux	7 112	8 127
Dettes fiscales (TVA, impôts et taxes)	1 366	289
Comptes courants liés à l'intégration fiscale	7 326	7 342
Dettes d' impôts sur les sociétés	2 120	0
Autres dettes	410	
Total	23 311	22 067

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 27 008 K€. Il comprend principalement les prestations réalisées par la société pour le compte des filiales (prestations opérationnelles et prestations de holding) ainsi que la mise à disposition ponctuelle de personnel auprès de ses filiales.

4.2. Charges d'exploitation

La politique de maîtrise des coûts du siège se traduit par une baisse de 4,8 M€ des charges d'exploitation de la société par rapport à l'exercice précédent.

4.3. Résultat financier

(en milliers d'euros)	30/09/2016	30/09/2015
Dividendes	32 615	27 569
Revenus de créances financières	298	284
Sous-total Dividendes et Revenus de Créances	32 913	27 853
Charges d'intérêts des emprunts et cash pooling	0	-18
Charges d'intérêts (emprunt obligataire)	-13 914	-13 874
Sous-total Coûts du financement	-13 914	-13 892
Mali de fusion	-809	0
Reprise de provisions financières	13 016	20 965
Dépréciations des immobilisations financières	-16 466	-3 100
Sous-total Provisions et dépréciations (nettes)	-4 259	17 865
Gain ou perte de change	0	-1
Résultat financier	14 740	31 825

Les dividendes s'élèvent à 32,6 M€ contre 27,6 M€ en 2015.

Le mali de fusion résulte de la TUP Ecobiogestion et est partiellement compensé par la reprise de provision pour risque constatée en résultat financier pour 733 K€.

Des dépréciations de titres de participation (y compris provisions pour risque

complémentaires) ont été dotées pour un montant de 16 466 K€ et reprises pour un montant de 13 016 K€ sur l'exercice 2015/2016.

4.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'établit à – 225 K€ contre – 16,3 M€ l'exercice précédent. Il incluait, au 30 septembre 2015, les résultats de cession de Centres Attractifs Jean Richard (Mer de Sable), Safari Africain Port-Saint-Père (Planète Sauvage) et Parc Agen (Walibi Sud-Ouest).

4.5. Impôts sur les sociétés

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016, la Compagnie des Alpes est restée à la tête d'un groupe d'intégration fiscale. Le périmètre des sociétés filiales intégrées est le suivant :

- Grévin & Cie
- Musée Grévin
- France Miniature
- CDA-Domains Skiabiles
- Méribel Privé (ex-Compagnie Immobilière des 2 Savoie)
- CDA Financement
- CADEVI
- SCV Domains Skiabiles (Serre Chevalier)
- CDA Productions
- Avenir Land (Walibi Rhône-Alpes)
- Société d'Aménagement de la station de La Plagne (SAP)
- Arcs Domaine Skiable (ADS)
- Eco Bio Gestion
- CDA Ski Diffusion
- CDA Management
- CDHA
- INGELLO
- CDA DL
- Val d'Isère Téléphériques
- Valbus
- CDA Brands
- Serre Chevalier Bail
- Val d'Isère Immo.

Le régime d'intégration fiscale de la Compagnie des Alpes repose sur le principe général de neutralité, chaque filiale membre du groupe fiscal constatant l'impôt comme si elle n'avait pas été intégrée et la société mère enregistrant l'impôt global du groupe fiscal.

Le groupe fiscal dégage un bénéfice imposable d'ensemble de 17,3 M€. L'impôt sur les sociétés du groupe fiscal représente 6,4 M€.

Compte tenu des impôts collectés auprès des filiales fiscalement intégrées (13,7 M€), le produit comptable dégagé par l'intégration fiscale s'élève à 7,3 M€.

5. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements donnés prennent en compte :

- les cautions données sur les loyers de Prague et Montréal (pour 2 M€) ;
- une garantie bancaire et une garantie maison-mère à première demande de 750 KCHF chacune, données pour le site de By Grevin ;
- une garantie maison-mère à première demande donnée à la Ville de Paris pour la société Jardin d'Acclimatation pour un montant de 20,5 K€ jusqu'au 31 décembre 2016 et de 123 K€ du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017.

Les engagements reçus sont les suivants :

- lors de l'acquisition du Futuroscope (en janvier 2011), les vendeurs ont accordé une garantie de passif au profit de la Compagnie des Alpes (à hauteur de 15,7 M€) pour les préjudices qui pourraient intervenir postérieurement à la transaction. Ces garanties demeurent en vigueur jusqu'à l'expiration des délais légaux et réglementaires correspondants.

6. EVÈNEMENT POSTÉRIEUR À LA DATE DE CLÔTURE

Les opérations de refinancement de l'emprunt obligataire de 200 M€ arrivant à échéance en octobre 2017 ont démarré au cours du dernier trimestre 2016.



■ 7. RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS
CARACTÉRISTIQUES AU COURS DES CINQ
DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS (montants en euros)	30/09/2012	30/09/2013	30/09/2014	30/09/2015	30/09/2016
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social	184 379 151	184 701 775	185 030 527	185 030 527	185 362 679
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	24 188 697	24 231 022	24 274 151	24 274 151	24 317 726
c) Nombre d'obligations convertibles en actions					
OPÉRATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	28 869 878	31 746 385	27 738 692	29 565 808	27 007 717
b) Résultat avant impôts, parti- cipation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	10 838 373	11 033 535	5 099 261	-11 040 791	10 527 492
c) Impôt sur les bénéfices	-7 238 246	-7 973 023	-7 731 142	-7 444 803	-7 284 000
d) Résultat après impôts, parti- cipation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	9 586 783	-5 312 334	2 715 156	12 763 210	13 379 298
e) Résultats distribués	16 909 220	0	8 462 393	9 697 908	ND
RÉSULTATS PAR ACTION					
a) Résultat après impôts, parti- cipation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,75	0,78	0,53	-0,15	0,73
b) Résultat après impôts, parti- cipation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,40	-0,22	0,11	0,53	0,55
c) Dividende attribué à chaque action	0,70	0	0,35	0,40	ND
PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés	106	114	126	125	109
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	11 569 172	11 771 361	12 824 147	14 300 916	13 871 806
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	6 292 118	6 547 939	6 602 823	7 124 136	5 735 114

■ 2.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS
Exercice clos le 30 septembre 2016.

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Mazars
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Aux actionnaires,
COMPAGNIE DES ALPES
50-52-boulevard Haussmann
75009 PARIS

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Compagnie des Alpes, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

L'essentiel de l'actif de votre société est constitué de titres de participation qui sont évalués conformément à la méthode mentionnée aux paragraphes 2.3 et 3.3 de l'annexe aux comptes annuels. Sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, nous avons revu l'approche retenue et les calculs effectués par la société et nous avons apprécié les évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 25 janvier 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Françoise Garnier-Bel

Mazars
Gilles Rainaut

5 AUTRES INFORMATIONS

1.	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES	174
1.1.	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	174
2.	CAPITAL SOCIAL	175
2.1.	ÉVOLUTION DU MONTANT DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	175
2.2.	ACTIONS AUTO DÉTENUES	176
2.3.	AUTORISATIONS D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL	177
2.4.	CAPITAL POTENTIEL	177
3.	ACTIONNARIAT	178
3.1.	ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	178
3.2.	PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE	179
3.3.	CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES	179
3.4.	PART DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ FAISANT L'OBJET DE NANTISSEMENT OU D'AUTRES RESTRICTIONS	179
3.5.	DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT PERSONNES PHYSIQUES	179
3.6.	ACTIONNARIAT DES SALARIÉS	179
3.7.	PARTICIPATIONS ET OPÉRATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS	179
4.	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	180
5.	INFORMATIONS BOURSIÈRES	184
5.1.	CONTEXTE	184
5.2.	LE MARCHÉ DES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2015/2016	184
6.	POLITIQUE D'INFORMATION	185
6.1.	DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DU PUBLIC	185
6.2.	COMMUNIQUÉS DE PRESSE	185
6.3.	COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES	186
6.4.	CONTACT ACTIONNAIRE	186
6.5.	RÉUNIONS PUBLIQUES	186
6.6.	AGENDA 2016/2017	186
7.	RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	186
7.1.	PERSONNES RESPONSABLES	186
7.2.	RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES	187
8.	TABLEAU DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	188
9.	TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	193

1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA COMPAGNIE DES ALPES

1.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination sociale :
Compagnie des Alpes.
Siège social :
50-52 boulevard Haussmann, 75009 Paris.
Forme juridique :
Société Anonyme de droit français, constituée le 26 janvier 1989.
Durée :
fixée à 99 ans à compter de la date d'immatriculation, elle expirera le 12 février 2088.
R.C.S. :
La Société est inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 349 577 908 RCS Paris.
A.P.E. :
7010 Z (Activités des sièges sociaux)
Lieu où peuvent être consultés les documents juridiques :
Siège social.
Numéro de téléphone du siège social :
01 46 84 88 00.
Exercice social :
du 1^{er} octobre au 30 septembre.

1.1.1. Objet social (article 2 des statuts)

La Compagnie des Alpes a pour objet, en France comme à l'étranger :

- l'acquisition, la détention, la gestion et l'aliénation de toute valeur mobilière et de toute participation dans toutes les entreprises françaises ou étrangères sous quelque forme que ce soit, et notamment celles ayant des activités dans le tourisme de montagne et dans le domaine des loisirs ;
- la participation directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations se rattachant à l'objet précité, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, souscription ou achats de titres ou droits sociaux, fusion, association en participation ou autrement tant en France qu'à l'étranger, comme l'octroi de financements sous quelque forme que ce soit aux dites entreprises ;
- la réalisation de toutes prestations de services notamment au profit de toutes sociétés du Groupe, en particulier l'ensemble des prestations pouvant être délivrées par une société holding animatrice à ses filiales, qu'elles soient de nature corporate, opérationnelle, ou spécifique,
- et généralement toutes opérations commerciales, financières, industrielles,

mobilières et immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'objet social, similaire ou connexe.

1.1.2. Droits attachés aux actions (articles 6 et 8.4. des statuts)

Toutes les actions sont de même catégorie et bénéficient des mêmes droits tant dans la répartition des bénéfices que dans le boni de liquidation. Lors de la tenue des Assemblées, chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne bénéficie donc de droit de vote double.

Les dividendes et acomptes sur dividendes mis en paiement se prescrivent par 5 ans au profit de l'État.

1.1.3. Répartition statutaire des bénéfices (articles 21 et 22 des statuts)

Sur les bénéfices de chaque exercice, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé cinq pour cent pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint le dixième du capital social.

Après affectation à la réserve légale, l'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserves, facultatives, ordinaires ou extraordinaires.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation des sommes distribuables, l'Assemblée générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende. L'Assemblée générale peut, en outre, décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur

lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés en priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée générale ou, à défaut, par le Conseil d'administration.

L'Assemblée peut notamment accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou acompte sur dividende mis en distribution une option entre le paiement en numéraire ou en action.

1.1.4. Assemblées Générales (articles 14 à 18 des statuts)

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Chaque action donne le droit de participer, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées générales et aux votes.

1.1.5. Franchissement de seuil (article 8.5. des statuts)

Toute personne physique ou morale venant à posséder, seule ou de concert, une fraction de 2,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, ou un multiple de ce pourcentage, doit en informer la Société, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions et de droits de vote de celle-ci qu'elle possède, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social. Elle doit fournir la même information, dans le même délai, à l'Autorité des Marchés Financiers.

L'obligation d'information prévue ci-dessus s'applique également lors du franchissement à la baisse de chaque seuil de 2,5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

À défaut d'avoir été déclarés dans les conditions ci-dessus énoncées, les actions ou les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privés du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2,5 % du capital en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

Les dispositions ci-dessus s'appliquent sans préjudice des déclarations de franchissements de seuils prévues par la loi.

1.1.6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sur les titres de la Société visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont exposés dans le présent document, tel qu'indiqué ci-après :

- Structure du capital de la Société : Chapitre V. 3.1. ;
- Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 : Chapitre II.1.3.2. et Chapitre V. 3.3. ;
- Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a

connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 : Chapitre V. 3.1. ;

- Règles applicables à la nomination et au remplacement des Administrateurs ainsi qu'à la modification des statuts de la Société : Chapitre II.1.1.1. ;
- Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions : Chapitre V.3. ;
- Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle ou sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique : Chapitre II.3.1.1.

En ce qui concerne les accords conclus par la Société pouvant être modifiés ou pouvant prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société, trois contrats ou types de contrats comportant une clause dite « d'ownership » ont été identifiés :

- Les deux emprunts obligataires émis en 2010 et 2014 et le contrat de crédit syndiqué, contiennent une clause de propriété précisée en Annexe aux comptes consolidés (Chapitre IV, note 6.11. de l'Annexe aux comptes consolidés), ainsi que certaines lignes bilatérales de crédit ;
- Le contrat de licence d'utilisation de dénominations sociales « Caisse des Dépôts et Consignations » et « Groupe Caisse des dépôts », que la CDC est en droit de résilier en cas de cessation d'appartenance de la Compagnie des Alpes au Groupe CDC ;
- Certains contrats de concessions prévoient par ailleurs, sous diverses formes, des clauses de changement de contrôle du délégataire (essentiellement afférentes à la participation du Groupe Caisse des dépôts), lesquelles requièrent l'accord préalable de l'autorité concédante.

2. CAPITAL SOCIAL

Au 30 septembre 2016, le capital de la Compagnie des Alpes s'élevait à 185 362 679,26 €. Il était composé de 24 317 726 actions sans valeur nominale, entièrement libérées.

Ces actions représentent 100 % du capital et des droits de vote existant.

Il n'existe aucune part de fondateur, ni de part bénéficiaire, ni aucune obligation convertible ou échangeable, ni aucun certificat de droit de vote ou d'investissement. Il n'existe aucun droit de vote double ni action à dividende prioritaire.

2.1. ÉVOLUTION DU MONTANT DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Par décision du 14 mars 2016, le Président-Directeur général a constaté l'augmentation de capital consécutive au dénouement du Plan n°17, par création de 43 575 actions nouvelles. Le capital social n'a pas connu d'autre évolution au cours de l'exercice 2015/2016.

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital		Montants successifs du capital	Nombre d'actions composant le capital
		Nominal	Prime		
30 septembre 2010	Capital social en fin d'exercice		–	183 836 427,02	24 117 497
21 mars 2011	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	276 423,55	–	184 112 850,57	24 153 761
19 mars 2012	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	266 300,83	–	184 379 151,40	24 188 697
18 mars 2013	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	322 623,73	–	184 701 775,13	24 231 022
17 mars 2014	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	328 752,24	–	185 030 527,37	24 274 151
14 mars 2016	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement	332 151,89	–	185 362 679,26	24 317 726
30 septembre 2016	Capital social en fin d'exercice	–	–	185 362 679,26	24 317 726



5 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

2.2. ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Au 30 septembre 2016, la Société détenait 24 747 actions auto-détenues, pour une valeur de 412 037 euros.

2.2.1. Rachat d’actions

Du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016, deux programmes de rachat d’actions se sont succédés dans le cadre des autorisations délivrées par l’Assemblée générale à l’effet de permettre à la Société de racheter ses propres titres dans la limite d’un pourcentage d’actions en auto-détention de 10 % du capital social :

- le programme déjà en vigueur au cours de l’exercice précédent, mis en œuvre le 21 mai 2015 par le Conseil d’administration sur la base de l’autorisation qui lui a été donnée par l’Assemblée générale du 12 mars 2015 ;
- un nouveau programme de rachat d’actions, mis en œuvre par le Conseil le 19 mai 2016 sur la base de la nouvelle autorisation donnée par l’Assemblée générale du 10 mars 2016.

Cette dernière autorisation a été donnée au Conseil d’administration pour une nouvelle période de 18 mois.

Conformément aux articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l’AMF et du Règlement européen n°596/2014 du 16 avril 2014, ce descriptif précise les objectifs et modalités du programme, identiques à ceux du programme précédent, à savoir :

- assurer l’animation du marché secondaire ou de la liquidité de l’action Compagnie des Alpes par un prestataire de services d’investissement dans le cadre d’un contrat

de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l’Autorité des marchés financiers ;

- conserver lesdites actions, les céder ou généralement les transférer par tous moyens, notamment par échange ou remise de titres, en particulier dans le cadre d’opérations de croissance externe ou à l’occasion d’émission de titres donnant accès au capital ;
- attribuer des actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l’expansion de l’entreprise, d’options de souscription d’actions, d’attributions gratuites d’actions ou d’un plan d’épargne d’entreprise ou Groupe ou encore d’un plan partenarial d’épargne salariale volontaire.

Au cours de l’exercice 2015/2016, le programme de rachat d’actions a été utilisé à l’effet d’assurer l’animation du titre dans le cadre du contrat de liquidité en vigueur – voir ci-dessous.

2.2.2. Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité confié à Natixis en mai 2015 a pris fin au 30 septembre 2016.

À cette date, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 18 577 actions Compagnie des Alpes
- 273 408,39 euros.

À effet du 4 octobre 2016, et pour une durée initiale d’un an renouvelable par tacite reconduction, le nouveau contrat de liquidité a été confié à Oddo & Cie.

Ce nouveau contrat de liquidité, conforme à la Charte de déontologie de l’AMAFI approuvée par l’AMF par décision du 8 mars 2011, est, comme le précédent, intégralement consacré à l’animation du titre Compagnie des Alpes. Les moyens susvisés en titres et en espèces ont été transférés et affectés au nouveau compte de liquidité ouvert chez Oddo & Cie.

Au cours de l’exercice 2015/2016, dans le cadre de ces deux contrats de liquidité qui se sont succédés, 276 403 actions ont été achetées, et 285 787 actions ont été vendues.

2.2.3. Attribution d’actions aux salariés

Au cours de l’exercice 2014/2015, la Société avait racheté 50 000 de ses propres actions en vue de pouvoir les attribuer gratuitement des salariés dans le cadre de plans de performance. Sur cette enveloppe de 50 000 actions, 43 380 ont été transférées à un total de 117 salariés au titre du Plan n°16 venu à échéance le 13 mars 2015.

Au cours de l’exercice 2015/2016, la Société n’a pas procédé à des rachats d’actions à l’effet de les attribuer gratuitement à des salariés dans le cadre de plans de performance.

Au 30 septembre 2016, la Société détenait 6170 actions propres affectées à cet objectif.

2.2.4. Bilan annuel des opérations de rachat

Le bilan des opérations de rachat d’actions, sur la période du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016, est le suivant :

Situation au 30 septembre 2016	
Pourcentage du capital auto-détenu de manière directe ou indirecte	Non significatif
Nombre d’actions annulées au cours des 24 derniers mois	néant
Nombre de titres détenus en portefeuille (1)	24 747
Valeur comptable du portefeuille au 30 septembre 2016 (en milliers d’euros)	412
Valeur de marché du portefeuille au 30 septembre 2016 (en milliers d’euros) (2)	420

(1) dont 18 577 actions affectées au contrat de liquidité et 6 170 actions affectées à l’objectif d’attribution aux salariés.
(2) sur la base d’un cours de bourse de 17€ par action au 30 septembre 2016.

Flux bruts cumulés au 30 septembre 2016	Achats	Ventes	Transferts
Nombre de titres	276 403	285 787	–
Cours moyen de la transaction (en euros)	14,42	14,38	–
Prix d’exercice moyen (en euros)	16,23	16,01	–
Montants (en milliers d’euros)	4 485	4 575	–

Il est précisé que la Société n’a pas utilisé de produits dérivés.

2.3. AUTORISATIONS D’AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL

L’intégralité des délégations en matière d’augmentation de capital en cours de validité ont été données par l’Assemblée générale extraordinaire du 10 mars 2016 pour une durée de 26 mois. Toutes les délégations

en cours sont donc valables jusqu’en mai 2018.

Les délégations dont dispose le Conseil d’administration en matière d’augmentation de capital et l’usage qui en a été fait, le cas échéant, sont précisées dans le tableau de synthèse ci-après :

Objet de la délégation	Date de l’AGE	Échéance	Montant maximal autorisé	Utilisations	Solde de l’autorisation au 30/09/2016
Autorisation à l’effet d’attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe	10/03/2016 (17 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	1% du capital au jour de la décision d’attribution, outre un maximum de 7 % du capital pour l’ensemble des actions gratuites et options de souscription en circulation	Néant	1% du capital au jour de la décision du Conseil / Solde du plafond maximum : 6,55 % (le nombre d’actions gratuites en circulation représentant 0,4 % du capital)
Délégation pour augmenter le capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (émissions réservées aux actionnaires)	10/03/2016 (18 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 100 M€	Néant	Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public	10/03/2016 (19 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	Actions : 45 M€ (avec délai de priorité) ou 35 M€ (sans délai de priorité) ; Titres de créances : 100 M€	Néant	Actions : 45 M€ (avec délai de priorité) ou 18 M€ (sans délai de priorité) ; Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre de placement privé	10/03/2016 (20 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	Actions : idem délégation précédente, avec un maximum de 20 % du capital Titres de créances : 100 M€	Néant	Actions : idem délégation précédente, avec un maximum de 20 % du capital Titres de créances : 100 M€
Délégation pour augmenter le capital sans droit préférentiel de souscription pour rémunérer des apports en nature de titres	10/03/2016 (21 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	10 % du capital (soit, actuellement 18,5 M€)	Néant	10 % du capital (soit, actuellement 18,5 M€)
Délégation pour augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	10/03/2016 (22 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	Actions : 30 M€	Néant	Actions : 30 M€
Délégation pour augmenter le capital par émission réservée aux salariées dans le cadre du Plan d’Epargne Groupe	10/03/2016 (23 ^e résolution)	26 mois (soit jusqu’au 10/05/2018)	703 000 actions (2,9 % du capital, soit actuellement 5,4 M€)	Néant	703 000 actions (2,9 % du capital, soit actuellement 5,4 M€)
Plafond nominal total, toutes autorisations confondues	10/03/2016 (24 ^e résolution)		Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 200 M€		Actions : 90 M€ ; Titres de créances : 200 M€

La seule autorisation utilisée par le Conseil au cours de l’exercice est celle consentie à l’effet d’attribuer gratuitement des actions de la Société (17^e résolution), 61 900 actions de performance ayant ainsi été attribuées dans le cadre du Plan n°19 mis en œuvre le 21 janvier 2016.

2.4. CAPITAL POTENTIEL

Au 30 septembre 2016, le capital potentiel représente 0,45 % du capital, soit 108 475 droits à actions gratuites en cours de circulation.



3. ACTIONNARIAT

3.1. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Actionnaires	30/09/2014		30/09/2015		30/09/2016	
	Nombre d'actions	%	Nombre d'actions	%	Nombre d'actions	%
Caisse des Dépôts	9 615 579	39,61%	9 615 579	39,61%	9 615 579	39,54%
Sofival	2 110 806	8,70%	2 110 806	8,70%	2 110 806	8,68%
Crédit Agricole des Savoie	1 681 985	6,93%	1 681 985	6,93%	1 681 985	6,92%
Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes	1 204 473	4,96%	1 204 473	4,96%	1 204 473	4,95%
Caisse d'Epargne Rhône Alpes	723 486	2,98%	723 486	2,98%	723 486	2,98%
Public et autres, dont, en particulier :	8 937 822	36,82%	8 937 822	36,82%	8 981 397	36,93%
OPCVM français	1 749 577	7,21%	1 768 829	7,29%	1 869 925	7,69%
dont FCP CDA Actionnariat	341 022	1,40%	327 000	1,35%	334 500	1,38%
Intermédiaires financiers hors France	4 954 470	20,41%	4 604 161	18,97%	4 105 648	16,88%
dont M & G Investments (Prudential)	2 215 122	9,13%	1 113 238	4,59%	224 251	0,92%
Actionnaires individuels	1 738 740	7,16%	1 849 984	7,62%	2 131 111	8,76%
Actions auto-détenues*	50 177	0,21%	34 131	0,14%	31 401	0,13%
Total	24 274 151	100%	24 274 151	100%	24 317 726	100%

*Actions sans droit de vote : % en capital et droits de vote théoriques. Tous les autres % ci-dessus s'entendent en capital et droits de vote réels.

Au cours de l'exercice, la répartition du capital entre les principaux actionnaires n'a pas connu d'évolution majeure.

La part du flottant reste également stable.

Au cours de l'exercice 2015/2016, la part du capital détenue par les intermédiaires étrangers continue de diminuer au profit de l'actionnariat institutionnel français qui progresse de plus de 1%.

Pour sa part, l'actionnariat individuel, très majoritairement français, continue aussi de progresser et gagne plus de un point pour s'établir à 8,7%, hors salariés (1,2%).

À la connaissance de la Société, à l'exclusion de la Caisse des Dépôts, de Sofival, et du Crédit Agricole des Savoie, il n'existe pas d'autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5% du capital ou des droits de vote.

3.2. PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE

La Caisse des Dépôts, actionnaire de référence à 39,54%, déclare contrôler la Compagnie des Alpes et est de ce fait considérée comme une partie liée au sens de la norme IAS 24. Les comptes du Groupe CDA sont ainsi consolidés par intégration globale dans les comptes consolidés de la Caisse des Dépôts.

Néanmoins, la composition du Conseil d'administration obéit aux principes décrits ci-avant au Chapitre II (1.1.1.), lesquels visent à promouvoir, en présence d'un Actionnaire de référence, une représentativité démocratique et collective de l'ensemble des actionnaires et la prise en compte de l'intérêt social assurée notamment au moyen de la présence d'au moins quatre Administrateurs Indépendants. La Caisse des Dépôts ne dispose que de quatre sièges sur un total de douze au Conseil, d'un siège sur quatre au Comité d'audit et des comptes, d'un siège sur quatre au Comité des nominations et des rémunérations, et de deux sur six au Comité de la stratégie.

La composition des organes sociaux assure ainsi que le contrôle de la Société n'est pas susceptible d'être exercé de manière préjudiciable à la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de son contrôle.

3.3. CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires, de pacte de préférence, ou d'autre accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

3.4. PART DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ FAISANT L'OBJET DE NANTISSEMENT OU D'AUTRES RESTRICTIONS

À la connaissance de la Société, aucune action CDA ne fait l'objet de nantissement ni d'autres restrictions à la date du 30 septembre 2016.

3.5. DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIONNARIAT PERSONNES PHYSIQUES

Créé en septembre 2005, le Club des actionnaires a pour objet de favoriser la connaissance du Groupe par les actionnaires de la Compagnie des Alpes. L'adhésion au Club est gratuite et ouverte à tout actionnaire détenant au moins une action.

Elle permet aux membres de bénéficier de services (lettre de la CDA, invitations à des rencontres et des salons) et, sous réserve de la détention d'un minimum de 200 actions le 30 septembre de chaque année, de bénéficier d'offres commerciales sur des forfaits de remontées mécaniques ou d'entrées dans des Parcs du Groupe.

La documentation détaillant le dispositif est téléchargeable sur le site internet ou disponible sur simple demande au siège de la Société.

La Compagnie des Alpes est aussi la première valeur moyenne cotée à Paris à avoir mis en place un Comité Consultatif des Actionnaires (6.3. ci-après).

3.6. ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

Depuis 1995, la Compagnie des Alpes a mis en place un Plan d'Épargne Groupe avec notamment pour objectif d'associer tous les salariés du Groupe CDA aux résultats au travers de l'augmentation attendue du cours de l'action CDA. Ainsi, dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe, les salariés peuvent investir dans un Fonds Commun de Placement d'entreprise dénommé CDA Actionnariat dont la vocation est de détenir exclusivement des titres CDA.

Le FCPE CDA Actionnariat détenait 1,38 % du capital de la CDA au 30 septembre 2016, contre 1,35 % à la clôture de l'exercice précédent.

Les cadres dirigeants ainsi qu'une partie des membres du personnel d'encadrement du Groupe sont par ailleurs éligibles aux plans d'options de souscription d'actions et/ou d'attribution gratuite d'actions de performance mis en œuvre par la CDA.

3.7. PARTICIPATIONS ET OPÉRATIONS SUR TITRES DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS

Participations des Administrateurs dans le capital de l'émetteur

Le nombre d'actions que détient chaque Administrateur est indiqué au Chapitre II (1.1.2.). La Charte de gouvernement d'entreprise de la Compagnie des Alpes comprend un dispositif de détention minimum d'actions par les Administrateurs décrit au Chapitre II (1.1.1.).

Participations des dirigeants mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur

Le nombre d'actions que détient chaque dirigeant mandataire social est indiqué au Chapitre II (1.1.1.).

Opérations sur titres de la Société réalisées par les Administrateurs et personnes qui leur sont liées, les dirigeants mandataires sociaux et autres responsables visés par le Code monétaire et financier

Au cours de l'exercice écoulé et à la connaissance de la Société, aucune opération sur titre telle que visée à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire financier et devant faire l'objet de déclaration auprès de l'Autorité des Marchés Financiers n'est intervenue.

La Charte de gouvernement d'entreprise prévoit des obligations d'abstention pendant des périodes précises (« fenêtres négatives ») avant la publication des communiqués sur les résultats annuels et semestriels et du communiqué sur l'information trimestrielle.



4. CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS.

Assemblée générale d’approbation des comptes de l’exercice clos le 30 septembre 2016.

PricewaterhouseCoopers Audit 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex	Mazars 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie
Aux actionnaires, COMPAGNIE DES ALPE 50-52-boulevard Haussmann 75009 PARIS	

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l’intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l’occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l’existence d’autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l’article R. 225-31 du code de commerce, d’apprécier l’intérêt qui s’attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l’article R. 225-31 du code de commerce relatives à l’exécution, au cours de l’exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l’assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L’APPROBATION DE L’ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu’il ne nous a été donné avis d’aucune convention ni d’aucun engagement autorisés au cours de l’exercice écoulé à soumettre à l’approbation de l’assemblée générale en application des dispositions de l’article L. 225.38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L’ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

a) dont l’exécution s’est poursuivie au cours de l’exercice écoulé

En application de l’article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l’exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l’assemblée générale au cours d’exercices antérieurs, s’est poursuivie au cours de l’exercice écoulé.

Convention de prestations de services avec la société du Parc du Futuroscope

Le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 29 octobre 2015, d’autoriser la mise en œuvre d’une convention de prestations de services avec la société du Parc du Futuroscope (« Le Futuroscope »).

La CDA, actionnaire de référence du Futuroscope, dispose d’une structure, d’une expérience, d’une organisation et de moyens lui conférant un savoir-faire reconnu et confirmé dans les domaines administratifs, financiers, techniques et opérationnels, lui permettant d’apporter une assistance fiable et efficace à ses filiales dans lesdites matières.

Le Futuroscope a exprimé le souhait de pouvoir bénéficier de l’assistance et du savoir-faire que la CDA est en mesure de lui fournir afin d’optimiser sa gestion et de conduire au mieux ses activités.

Le Futuroscope sera facturé au titre de la Convention d’Assistance générale à hauteur d’un montant global de 900 K€ du 1^{er} octobre de l’année N au 30 septembre de l’année N+1. Ce montant a été calculé afin de tenir compte d’une part des prestations effectivement réalisées par la CDA et d’autre part des moyens mis en œuvre par le Futuroscope, elle-même, au titre des domaines concernés.

Cette convention a pris effet, rétroactivement au 1^{er} octobre 2014.

Le produit en résultant pour votre société, au titre de l’exercice 2015/2016, s’élève à 900 K€.

Refinancement – conclusion d’un nouveau contrat de crédit syndiqué

Le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 30 avril 2014, d’autoriser la signature par votre société intervenant en qualité de Débiteur, aux côtés de l’Emprunteur – sa filiale CDA-Financement, ainsi qu’en qualité de Caution, d’un Contrat de crédit syndiqué pour un montant maximum de 260 millions d’euros composé d’un Crédit Renouvelable à échéance 2020, et de 230 M€ à échéance le 6 mai 2021, la seconde prorogation ayant été sollicitée et accordée par les prêteurs en mars 2016.

L’encours au 30 septembre 2016 de CDA-Financement correspondant à l’engagement de caution de votre société s’élève à 30 millions d’euros.

Mise en œuvre du projet Foncière Rénovation Montagne

Le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 12 avril 2013, d’autoriser la mise en œuvre du projet de Foncière Rénovation Montagne et la signature des contrats y afférents.

Ainsi, en avril 2013, la Caisse des Dépôts, la Banque Populaire des Alpes (BPA), la Caisse d’Epargne Rhône Alpes (CERA), le Crédit Agricole des Savoie (CAS) et la CDA ont créé ensemble la Foncière Rénovation Montagne, société dédiée au financement de la rénovation de l’hébergement touristique en montagne.

À cette date, le capital de la Foncière Rénovation Montagne était détenu à 48,8 % par la Caisse des Dépôts, 16 % par la BPA, 16 % par la CERA, 9,6 % par le CAS et 9,6 % par la CDA.

Dans ce cadre, des foncières locales ont été créées. Elles ont pour actionnaires la Foncière Rénovation Montagne (actionnaire majoritaire) ainsi que des acteurs publics ou privés locaux (stations / vallées) tels que les sociétés de remontées mécaniques et les collectivités, au travers des Sociétés d’Economie Mixtes compétentes.

- Au 30 septembre 2016 :
- la CDA détient une participation de 9,6 % dans la société Foncière Rénovation Montagne soit 786 K€ investis ;
 - les investissements de la CDA dans le capital des quatre sociétés foncières locales représentent 281 K€ (inchangé par rapport au 30 septembre 2015) :
 - Foncière des Ecrins pour 111 K€ soit 3,1 % du capital,
 - Foncière les Arcs pour 59 K€ soit 4,5 % du capital,
 - Foncière les Menuires pour 56 K€ soit 7,7 % du capital,
 - Foncière la Plagne pour 55 K€ soit 3,0 % du capital.
 - Le montant des avances en compte courant accordées au profit de la société Foncière Rénovation Montagne et des Foncières locales s’élève respectivement à 937 K€ et 434 K€.

Convention de licence avec la Caisse des Dépôts et Consignations

Le Conseil de Surveillance du 28 juin 2005 a validé la conclusion d’une convention de licence d’utilisation des dénominations « Caisse des Dépôts et Consignations » et « Groupe Caisse des Dépôts ». En contrepartie, la Compagnie des Alpes lui verse une redevance annuelle de 0,2 % du chiffre d’affaires hors taxes consolidé de l’exercice, pondéré par application du pourcentage de détention de la Caisse des Dépôts et Consignations dans le capital social de Compagnie des Alpes au 1^{er} janvier de chaque exercice.

La charge en résultant pour votre société, au titre de l’exercice, s’élève à 575 K€.

5 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies du Président-Directeur général, Monsieur Dominique Marcel

Le Conseil d’administration du 19 mars 2009 et le Conseil de Surveillance du 30 septembre 2008 ont autorisé l’adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies à Monsieur Dominique Marcel.
Ainsi, en sa qualité de Président-Directeur général, Monsieur Dominique Marcel bénéficie du contrat d’assurance Groupe mis en place en matière de retraite supplémentaire pour l’encadrement supérieur du Groupe, composé d’un régime de retraite à prestations définies et d’un régime de retraite à cotisations définies.

Au 30 septembre 2016, l’engagement actuariel correspondant s’élève à 881 K€.

Adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies de la Directrice générale déléguée, Madame Agnès Pannier-Runacher

Le Conseil d’administration du 18 décembre 2012 a autorisé l’adhésion au régime de retraite mixte à cotisations et à prestations définies à Madame Agnès Pannier-Runacher.
Ainsi, en sa qualité de Directrice générale déléguée, Madame Agnès Pannier-Runacher bénéficie du contrat d’assurance Groupe mis en place en matière de retraite supplémentaire pour l’encadrement supérieur du Groupe, composé d’un régime de retraite à prestations définies et d’un régime de retraite à cotisations définies.

Au 30 septembre 2016, l’engagement actuariel correspondant s’élève à 143 K€.

b) sans exécution au cours de l’exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l’assemblée générale au cours d’exercices antérieurs, qui n’ont pas donné lieu à exécution au cours de l’exercice écoulé.

Indemnité de rupture due ou susceptible d’être due à Monsieur Dominique Marcel en cas de cessation de ses fonctions de Président Directeur général de la Compagnie des Alpes

Le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 31 janvier 2013 de renouveler l’indemnité de rupture du Président-Directeur général de la CDA due ou susceptible d’être due à Monsieur Dominique Marcel en cas de cessation de ses fonctions.

Une indemnité de rupture sera versée par la société à Monsieur Dominique Marcel en cas de sortie définitive de la société (le mandataire ne demeurant ni salarié ni mandataire social de la société ou d’une des sociétés de son Groupe) par suite :
■ de révocation ou de non renouvellement de son mandat social de Président-Directeur général, hors cas de faute grave ou de faute lourde (ces notions étant appréciées au regard des critères arrêtés par le Code du travail),
■ ou de démission intervenant dans les 12 mois d’un changement de contrôle (hypothèse où une ou plusieurs personnes agissant seule ou de concert, vient ou viennent à acquérir ou détenir le contrôle de la société au sens de l’article L. 233-3 du Code de commerce), à l’exclusion de tout autre cas de sortie (et notamment démission en dehors du cas cité ci-dessus, mise ou départ à la retraite, force majeure).

Le versement de cette indemnité de rupture est soumis à une condition de performance individuelle et à une condition de performance du Groupe. La réalisation des conditions de performance sera appréciée à la date de la rupture du mandat social de la façon suivante :
■ condition de performance individuelle : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, le montant moyen de bonus attribué par le Conseil à Dominique Marcel est supérieur à 30 % du bonus maximum attribuable,
■ condition de performance du Groupe : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, et sur la base des comptes consolidés, le rapport EBO/chiffre d’affaires est supérieur ou égal à 20 % à périmètre constant.

Ces conditions de performance seront révisables par le Conseil d’administration lors de chaque renouvellement de mandat.

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

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

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

Aucune indemnité n’a été versée au titre de l’exercice clos le 30 septembre 2016.

Indemnité de rupture due ou susceptible d’être due à Madame Agnès Pannier-Runacher en cas de cessation de ses fonctions de Directrice générale déléguée de la Compagnie des Alpes

Le Conseil d’administration de la Compagnie des Alpes (CDA) a décidé, en date du 18 décembre 2012 de nommer Madame Agnès Pannier-Runacher en qualité de Directrice générale déléguée du Groupe, à effet du 28 janvier 2013.

En cas de sortie définitive de la société, une indemnité de rupture correspondant pour l’essentiel à deux ans de salaire sera versée à Madame Agnès Pannier-Runacher. Le versement de cette indemnité est subordonné au respect :
■ d’une condition de performance individuelle : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, le montant moyen de part variable attribué par le Conseil à Madame Agnès Pannier-Runacher est supérieur à 30 % de la part variable maximum attribuable ;
■ d’une condition de performance du Groupe : elle sera réalisée si en moyenne sur les trois derniers exercices clos, et sur la base des comptes consolidés, le rapport EBO/chiffre d’affaires est supérieur ou égal à 20 % à périmètre constant.

Aucune indemnité n’a été versée au titre de l’exercice clos le 30 septembre 2016.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 25 janvier 2017

Les Commissaires aux comptes	PricewaterhouseCoopers Audit Françoise Garnier-Bel	Mazars Gilles Rainaut
------------------------------	---	--------------------------

5. INFORMATION BOURSIÈRE

5.1. CONTEXTE

La Compagnie des Alpes a été introduite en Bourse le 18 novembre 1994 à un cours de 11,90 € (après prise en compte de la division par 2 du nominal intervenue en 2007 et des différentes opérations sur titres). L'action Compagnie des Alpes est cotée au compartiment B (Mid-caps) d'Euronext.

Elle fait partie des indices CAC All-Tradable (ex SBF 250), CAC Mid & Small (ex CAC Mid & Small 190) et CAC Small (ex CAC Small 90). L'ex CAC Mid 100, indice dans lequel la CDA était présente, a été remplacé par le CAC Mid 60, dans lequel la CDA n'est pas représentée.

Depuis le 26 mai 2010, l'action CDA bénéficie du statut «SRD long-seulement», ce qui signifie que la valeur est exigible au SRD à l'achat seulement.

Cette évolution du SRD prévoit une extension de la liste des valeurs exigibles au SRD dans des conditions techniques précises. Ce dispositif permet aux investisseurs de bénéficier d'un effet de levier sur l'action CDA.

5.2. LE MARCHÉ DES TITRES AU COURS DE L'EXERCICE 2015/2016

Les volumes ont sensiblement augmenté depuis trois ans passant de 8 000 titres en moyenne par jour en 2012-2013 à plus de 13 000 titres sur l'exercice 2015/2016.

Au cours de cette période, le cours est passé d'un point bas à 13,01 € en janvier à un point haut à 19 € en juillet.

À la clôture de l'exercice, le 30 septembre 2016, l'action Compagnie des Alpes cotait 17 € et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 413 millions d'euros.

Établissement assurant le service financier

La Compagnie des Alpes a mandaté la société CACEIS pour assurer le service financier. Pour la gestion des titres inscrits au nominatif pur, il convient de s'adresser à :

CACEIS Corporate Trust
14, rue Rouget de Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09

Prestataire de services d'investissement assurant l'animation du titre dans le cadre du programme de rachat d'actions

En date du 1^{er} octobre 2016, la Compagnie des Alpes a annoncé avoir transféré à Oddo la gestion de son contrat de liquidité.

Oddo & Cie
12, bd de la Madeleine
75440 Paris cedex 09



6. POLITIQUE D'INFORMATION

La Communication financière de la Compagnie des Alpes s'attache à diffuser une information complète, précise, sincère et transparente. En tant que société cotée, l'information est dite «réglementée».

Des textes légaux et réglementaires encadrent la communication financière et obligent toute entreprise cotée à donner une image exacte, précise et sincère de sa situation financière.

La Compagnie des Alpes met ainsi à la disposition du public des publications variées, périodiques et permanentes, participe à des rencontres avec les actionnaires individuels et institutionnels, et répond à toutes les demandes des investisseurs et actionnaires avec une grande réactivité.

La personnalisation des échanges se fait naturellement toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information. Le titre Compagnie des Alpes est par ailleurs régulièrement suivi par 4 grands cabinets d'analystes français.

Dans le cadre d'un renforcement de ses actions de communication, le Groupe a créé un espace dédié pour ses actionnaires : [http : espace-actionnaires.compagniedesalpes.com/](http://espace-actionnaires.compagniedesalpes.com/), qui s'inscrit dans cette même volonté de l'entreprise de communiquer de manière la plus fluide et transparente possible vis-à-vis de son actionnariat.

6.1. DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DU PUBLIC

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

- Document de référence / rapport financier annuel,
- Rapport financier semestriel,
- Chiffre d'affaires trimestriel,
- Avis financier et communiqué de presse diffusés par l'intermédiaire d'un prestataire diffuseur agréé (Les EchosWire) en application de la Directive Transparence de l'Union Européenne,
- Notes d'opérations financières enregistrées par l'AMF s'il y a lieu.

Elle met également à disposition du public les statuts, la Charte de gouvernement d'Entreprise ou d'autres documents tels que :

- Une brochure de présentation du Groupe, résumée et illustrée,
- Une lettre périodique, adressée à tous les actionnaires membres du Club des actionnaires et à ceux qui en font la demande,
- Le guide du club des actionnaires.

Ces documents et informations sont disponibles sur simple demande au siège social ou accessibles et téléchargeables en intégralité depuis le site internet du Groupe : www.compagniedesalpes.com.

6.2. COMMUNIQUÉS DE PRESSE

Les informations suivantes ont été publiées depuis le 1^{er} octobre 2015 :

22 octobre 2015
Chiffre d'affaires de l'exercice 2014/2015 : +5% - Une activité qui progresse pour tous les métiers du Groupe
Domaines skiables : un exercice en croissance malgré un démarrage difficile
Destinations de loisirs : un 2^e exercice en nette progression qui valide la stratégie
Développement international : une montée en régime de Grévin International plus progressive que prévue

15 décembre 2015
Résultats annuels 2014/2015
Un bon exercice qui conforte la stratégie de repositionnement engagée en 2013

15 janvier 2016
Bilan semestriel du contrat de liquidité Compagnie des Alpes contracté avec la société Natixis

21 janvier 2016
Un 1^{er} trimestre en progression de 3,3%, à périmètre comparable
Domaines skiables : un premier trimestre positif : +1,1%
Destinations de loisirs : une dynamique qui se poursuit +7%
Développement international : nouveaux contrats en Chine

21 avril 2016
Une activité dynamique qui progresse de +6,2% au cours du 1^{er} semestre, dont +5,6% pour les Domaines skiables

Domaines skiables : vers un bon exercice grâce à un 2^e trimestre dont le chiffre d'affaires et la fréquentation sont en progression sensible
Destinations de loisirs : pour le 3^e exercice consécutif, l'activité progresse de plus de 10% au 1^{er} semestre
Développement international : de nouvelles références

30 avril 2015
Mise en œuvre d'un contrat de liquidité avec la société Natixis

23 mai 2016
Nominations au sein de la Compagnie des Alpes pour accélérer la croissance dans les Domaines skiables

24 mai 2016
1^{er} semestre 2015/2016
Nouvelle croissance des résultats qui confirment la montée en puissance du modèle

6 juin 2016
Précisions sur partenaires internationaux

30 juin 2016
Bilan semestriel du contrat de liquidité Compagnie des Alpes contracté avec la société Natixis

21 juillet 2016
Chiffre d'affaires des 9 premiers mois de l'exercice 2015/2016 – Progression de l'activité, à périmètre comparable : +3,8%
Domaines skiables : confirmation d'une bonne saison
Destinations de loisirs : une activité toujours positive malgré un environnement extérieur pesant
Développement international : très bon accueil du nouveau site Chaplin's World by Grévin

27 septembre 2016
Le renouvellement de la concession du Jardin d'Acclimatation est attribué au groupement LVMH – Compagnie des Alpes par la ville de Paris

1^{er} octobre 2016
Mise en œuvre d'un contrat de liquidité avec la société ODDO

20 octobre 2016
Chiffre d'affaires annuel en progression de 4,4%, à périmètre comparable –

croissance de 6,5 % au 4^e trimestre : belle dynamique pour les Destinations de loisirs et le Développement international
Domaines skiables : un exercice marqué par une hausse des journées-skieurs qui permet de réaliser une croissance du chiffre d'affaires de 3,9 %
Destinations de loisirs : un exercice qui confirme l'efficacité de la stratégie engagée ces trois dernières années
Développement international : le Groupe prépare activement son développement en Asie

13 décembre 2016
Résultats annuels 2015/2016 : Forte d'excellents résultats qui confortent sa stratégie, la Compagnie des Alpes se prépare à accélérer son développement à l'international.

L'intégralité des communiqués est consultable et téléchargeable depuis le site internet du Groupe : www.compagniedesalpes.com

Le site Internet de la Compagnie des Alpes tient à jour l'ensemble des informations utiles à l'actionnaire. Bilingue, il permet de télécharger les documents officiels et tous les communiqués de presse via le lien URL suivant : <http://www.compagniedesalpes.com/fr/amf.asp>

6.3. COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES

Le Comité consultatif des Actionnaires a été créé en novembre 2005. La Compagnie des Alpes est la première valeur moyenne à avoir mis en place un Comité Consultatif des Actionnaires pour renforcer et améliorer la qualité de sa communication avec les

actionnaires individuels. Représentant la diversité de son actionariat individuel, ce comité réunit, deux à trois fois par an.

Cette année, ce comité a souhaité se renouveler et a décidé de s'élargir en accueillant de nouvelles compétences et de nouvelles expertises professionnelles. Ainsi, il compte désormais 8 membres recrutés 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 à trois reprises, le 8 octobre 2015, le 19 février 2016 et le 7 juillet 2016. Il a participé à la réflexion sur diverses thématiques, telles que la Lettre aux Actionnaires, l'Assemblée Générale, sans compter les points à date réguliers sur des sujets d'actualité important de la Compagnie des Alpes.

6.4. CONTACT ACTIONNAIRE

Début 2008, et sur recommandation du Comité Consultatif des Actionnaires, la Compagnie des Alpes a mis à la disposition des actionnaires un numéro de téléphone : 01 86 86 02 14

En appelant ce numéro, les actionnaires individuels peuvent obtenir les informations publiées sur les activités du Groupe ainsi que toutes les informations pratiques relevant de la gestion de leurs titres et de leurs avantages.

6.5. RÉUNIONS PUBLIQUES

Les dirigeants de la Compagnie des Alpes participent régulièrement à des réunions de présentation du Groupe à Paris et en

Province. Le calendrier de ces réunions est annoncé à l'avance sur le site internet de la Société.

À titre d'illustration, en collaboration avec la F2iC, la Compagnie des Alpes a participé à des réunions dédiées aux actionnaires individuels le 7 juin 2016 à Lyon et 22 septembre 2016 à Paris.

6.6. AGENDA DE L'EXERCICE 2016/2017

Jeudi 19 janvier 2017
Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre de l'exercice 2016/2017

Jeudi 9 mars 2017
Assemblée Générale annuelle des actionnaires, à Paris

Jeudi 20 avril 2017
Chiffre d'affaires du 2^e trimestre de l'exercice 2016/2017

Mardi 23 mai 2017
Résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2016/2017

Jeudi 20 juillet 2017
Chiffre d'affaires du 3^e trimestre de l'exercice 2016/2017

Jeudi 19 octobre 2017
Chiffre d'affaires annuel de l'exercice 2016/2017

Mardi 12 décembre 2017
Résultats annuels de l'exercice 2016/2017

vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble dudit Document. »

Personne responsable de l'information

Denis Hermesse, Directeur financier
50-52, boulevard Haussmann
75009 Paris
Tél.: 01.46.84.88.00

Contacts investisseurs

Responsables de la communication financière

Sandra Picard-Ramé, Directrice de la communication CDA
Tél & Fax : +33 1 46 84 88 53
courriel : sandra.picard@compagniedesalpes.fr

Alexis d'Argent, Responsable de la communication financière
Tél & Fax : +33 1 46 84 88 79
courriel : alexis.dargent@compagniedesalpes.fr

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

7.2. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES ET HONORAIRES

Identité des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA
63, rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Commissaire aux comptes titulaire, représenté par Madame Françoise Garnier. Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Nommé le 15 mars 2012 (renouvellement de mandat). Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016/2017.

M. Yves Nicolas
63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine

Commissaire aux comptes suppléant. Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Nommé le 15 mars 2012 (renouvellement de mandat). Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2016/2017.

Cabinet Mazars
Exaltis
61, rue Henri Régnauld
92075 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux comptes titulaire, représenté par Monsieur Gilles Rainaut. Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Nommé le 10 mars 2016 (renouvellement de mandat). Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020/2021.

Mme Virginie Chauvin
Exaltis
61, rue Henri Régnauld
92075 Paris La Défense Cedex

Commissaire aux comptes suppléant. Membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles. Nommé le 10 mars 2016 (en remplacement de Monsieur Raymond Pétroni dont le mandat est venu à expiration). Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020/2021.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

	Mazars				PricewaterhouseCoopers Audit S.A.			
	Montants		%		Montants		%	
Montants en milliers d'euros HT	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								

Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	184	190	25%	26%	184	179	33%	31%
Filiales intégrées globalement	441	457	60%	64%	363	360	64%	63%

Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	77	61	10%	8%	19	36	3%	6%
Filiales intégrées globalement	36	11	5%	1%	–	–	–	–
Sous-total	738	719	100%	99%	566	575	100%	100%

7. RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

7.1. PERSONNES RESPONSABLES

Personne responsable du document de référence et du rapport financier annuel

Monsieur Dominique Marcel,
Président-Directeur général,

Attestation de la personne responsable

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations

contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance les comptes présentés sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion

compris dans le présent Document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la



8. TABLEAU DE CONCORDANCE
DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Règlement CE N°809-2004 de la
Commission européenne du 29 avril 2004

Figurent dans le présent tableau de
concordance, en regard de chacune des
rubriques prévues par l'annexe I du
règlement (CE) numéro 809/2004 de la
Commission Européenne du 29 avril 2004

(le « règlement »), les numéros du ou
des paragraphes du présent document de
référence dans lesquels sont mentionnées
les informations relatives à chacune
des rubriques du règlement.

Annexe I du règlement CE N°809/2004		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
I	Personnes responsables		
1.	Personnes responsables des informations contenues dans le document de référence	5/7.1.	186
2.	Déclaration des personnes responsables du document de référence	5/7.1.	186
II	Contrôleurs légaux des comptes		
1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur	5/7.2.	187
2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été renouvelés	N/A	N/A
III	Informations financières sélectionnées		
1.	Informations financières historiques sélectionnées	1/3.1.1	54
2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires et données comparatives couvrant les mêmes périodes de l'exercice précédent	N/A	N/A
IV.	Facteurs de risques	1/5 ; 4/1.2 note 2.2.	59 ; 135
V	Informations concernant l'émetteur		
1.	Histoire et évolution de la Société		
	1.1. Raison sociale et nom commercial	5/1	174
	1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	5/1	174
	1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	5/1	174
	1.4. Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone	5/1	174
	1.5. Événements importants dans le développement de l'activité de l'émetteur	Historique ; 1/2	40-41 52-53
2.	Investissements		
	2.1. Principaux investissements réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	Temps forts de l'année ; Historique ; 4/1.2 notes 6.2 et 6.3	16-17 40-41 ; 144-146
	2.2. Principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours	1/2.1 ; 4/1.2 notes 6.2 et 6.3	52 ; 144-146
	2.3. Principaux investissements que l'émetteur compte réaliser à l'avenir et faisant l'objet d'engagements fermes	1/2.1	52

Annexe I du règlement CE N°809/2004		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
VI	Aperçu des activités		
1.	Principales activités		
	1.1. Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1/1	46-51
	1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	Temps forts de l'année	16-17
2.	Principaux marchés	1/1	46-51
3.	Événements ayant influencé les renseignements fournis conformément aux points VI.1 et VI.2	N/A	N/A
4.	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	N/A
5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1/1	46-51
VII	Organigramme		
1.	Description du Groupe et place occupée par l'émetteur	1/4.1 ; 4/1.2 note 3	58 ; 136-137
2.	Liste des filiales importantes de l'émetteur	4/1.2 note 4.2	138-139
VIII	Propriétés immobilières, usines et équipements		
1.	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	4/1.2 notes 1.12, 1.13 et 1.14 ; note 6.3	131-133 ; 145-146
2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3/3	110-117
IX	Examen de la situation financière et du résultat		
1.	Situation financière	1/3 ; 1/4	54-59
2.	Résultat d'exploitation	1/3 ; 1/4	54-59
	2.1. Situation financière de l'émetteur, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	1/3 ; 1/4	54-59
	2.2. Évolution et explication de l'évolution du chiffre d'affaires	1/3.1.2	54-55
	2.3. Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	N/A	N/A
X	Trésorerie et capitaux		
1.	Informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme)	4/1.1 ; 4/1.2 note 2.1	124-128 ; 135
2.	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	1/3.2 ; 4/1.1 ; 4/1.2 note 7	57 ; 127 ; 1155-156
3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	1/3.2.2 ; 1/5.1 ; 4/1.2 notes 5.3 et 6.11	57 ; 59-60 ; 140 ; 152-154
4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	N/A	N/A
5.	Informations concernant les sources de financement des investissements futurs et des immobilisations corporelles	1/3.2 ; 1/5.1.1 ; 4/1.2 note 6.11	57 ; 59-60 152-154
XI	Recherche et développement, brevets et licences	N/A	N/A



5 - RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Annexe I du règlement CE N°809/2004		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
XII	Information sur les tendances		
1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document de référence	1/2.2	53
2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	1/2.1 ; 1/2.2 ; 1/3.3	52-53 ; 57
XIII	Prévision ou estimation du bénéfice		
1.	Principales hypothèses de la prévision	N/A	N/A
2.	Rapport des contrôleurs légaux indépendants sur les prévisions	N/A	N/A
3.	Élaboration des prévisions sur une base comparable aux informations financières historiques	N/A	N/A
4.	Actualité des prévisions faites dans un prospectus en cours	N/A	N/A
XIV	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
1.	Informations sur les activités, l'absence de condamnation et les mandats sociaux	2/1	64-78
2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	2/1.3.2	78
	- Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point XIV.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale	2/1.3.2	78
	- Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point XIV.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur	N/A	N/A
XV	Rémunération et avantages des personnes visées au point 14.1		
1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par l'émetteur ou ses filiales	2/3	81-87
2.	Montant total de sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	2/3 ; 4/1.2 note 8 (tableau)	81-87 ; 156
XVI	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
1.	Date d'expiration du mandat actuel des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	2/1.1.2	67
2.	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur ou à l'une de ses filiales	2/1.3.3	78
3.	Informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	2/1.1.4 ; 2/2.2	74 ; 79-80
4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	2/2 ; 2/5	78-80 ; 90-91
XVII	Salariés		
1.	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques ou nombre moyen durant chaque exercice de cette période et répartition des salariés	3/2.1 ; 3/2.2	100 ; 101-103
2.	Participations et stock-options : pour chacune des personnes visées au point XIV.1, informations concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	2/1.1.2 ; 2/1.2.2 ; 2/3 ; 2/4	68-74 ; 75 ; 81-89
3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	2/4	88-89

Annexe I du règlement CE N°809/2004		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
XVIII	Principaux actionnaires		
1.	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable	5/3.1	178
2.	Différences entre les droits de vote des principaux actionnaires	N/A	N/A
3.	Détention ou contrôle de l'émetteur et mesures prises pour éviter un exercice abusif de ce contrôle	5/3.2	179
4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de la Société	N/A	N/A
XIX	Opérations avec des apparentés	4/1.2 note 8.1 ; 5/4	156 ; 180-181
XX	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
1.	Informations financières historiques	4	123-170
2.	Informations financières pro-forma et description de l'influence de la restructuration	N/A	N/A
3.	États financiers annuels (comptes sociaux et comptes consolidés)	4	123-170
4.	Vérification des informations financières historiques annuelles		
	4.1. Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	4/1.3 ; 4/2.3	158 ; 171
	4.2. Autres informations contenues dans le document de référence vérifiées par les contrôleurs légaux	2/7 ; 5/4	96 ; 180
	4.3. Lorsque des informations financières figurant dans le document de référence ne sont pas tirées des états financiers vérifiés par l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées	N/A	N/A
5.	Date des dernières informations financières vérifiées	30/09/2016	
6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
7.	Politique de distribution de dividendes		
	7.1. Dividende par action	1/4.4 ; 4/2.2 note 7	58 ; 170
8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	1/5.2.2	60-61
9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	N/A	N/A
XXI	Informations complémentaires		
1.	Capital social		
	1.1. Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	5/2	175-177
	1.2. Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
	1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	5/2.2	176
	1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A	N/A
	1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5/2.3	177
	1.6. Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	N/A	N/A
	1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	5/2	175



Annexe I du règlement CE N°809/2004		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
2.	Acte constitutif des statuts		
	2.1. Objet social de l'émetteur	5/1.1.1	174
	2.2. Dispositions contenues dans les statuts ou un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	2/1.1.1 ; 2/1.3	64-66 ; 78
	2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	5/1.1.2	174
	2.4. Nombre d'actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A	N/A
	2.5. Convocation et admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	5/1.1.4	174
	2.6. Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur pouvant avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A	N/A
	2.7. Disposition des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	5/1.1.5	174-175
	2.8. Conditions imposées par les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A	N/A
XXII	Contrats importants		
XXIII	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
1.	Identité des experts	N/A	N/A
2.	Attestation concernant les informations provenant d'une tierce partie	N/A	N/A
XXIV	Documents accessibles au public	5/6	185-186
XXV	Informations sur les participations	1/4.7	
	Informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats	4/1.2 note 3 ; 4/1.2 note 4.2 ; 4/2.2 note 3.2	59 ; 136-137 138-139 163-165

9. TABLEAU DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier annuel visé aux articles L. 451-1-2 I du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau de concordance suivant renvoie aux extraits du document de référence correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rapport financier annuel		Document de référence	
		Chapitre(s) / Section(s)	Page(s)
I	Comptes annuels de la Société	4/2.1	159-161
II	Comptes consolidés du Groupe	4/1.1	124-128
III	Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce		
1.	Informations visées aux articles L. 225-100 et L. 225-102 du Code de commerce : - Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires - Analyse des résultats - Analyse de la situation financière - Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux - Principaux risques et incertitudes - Délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	1/3.1.2 1/3 ; 1/4 1/3 3 1/5 5/2.3	54-55 54-57 ; 58-59 54-57 97-119 59-62 177
2.	Informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce : - Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5/1.1.6	175
3.	Informations visées à l'article L. 225-211 du Code de commerce : - Rachat par la Société de ses propres actions	5/2.2	176
IV	Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	5/7.1	186
V	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et consolidés	4/2.3 ; 4/1.3	171 ; 158
VI	Honoraires des Commissaires aux comptes	5/7.2	187
VII	Rapport du Président du Conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	2	63-95
VIII	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	2/7	96



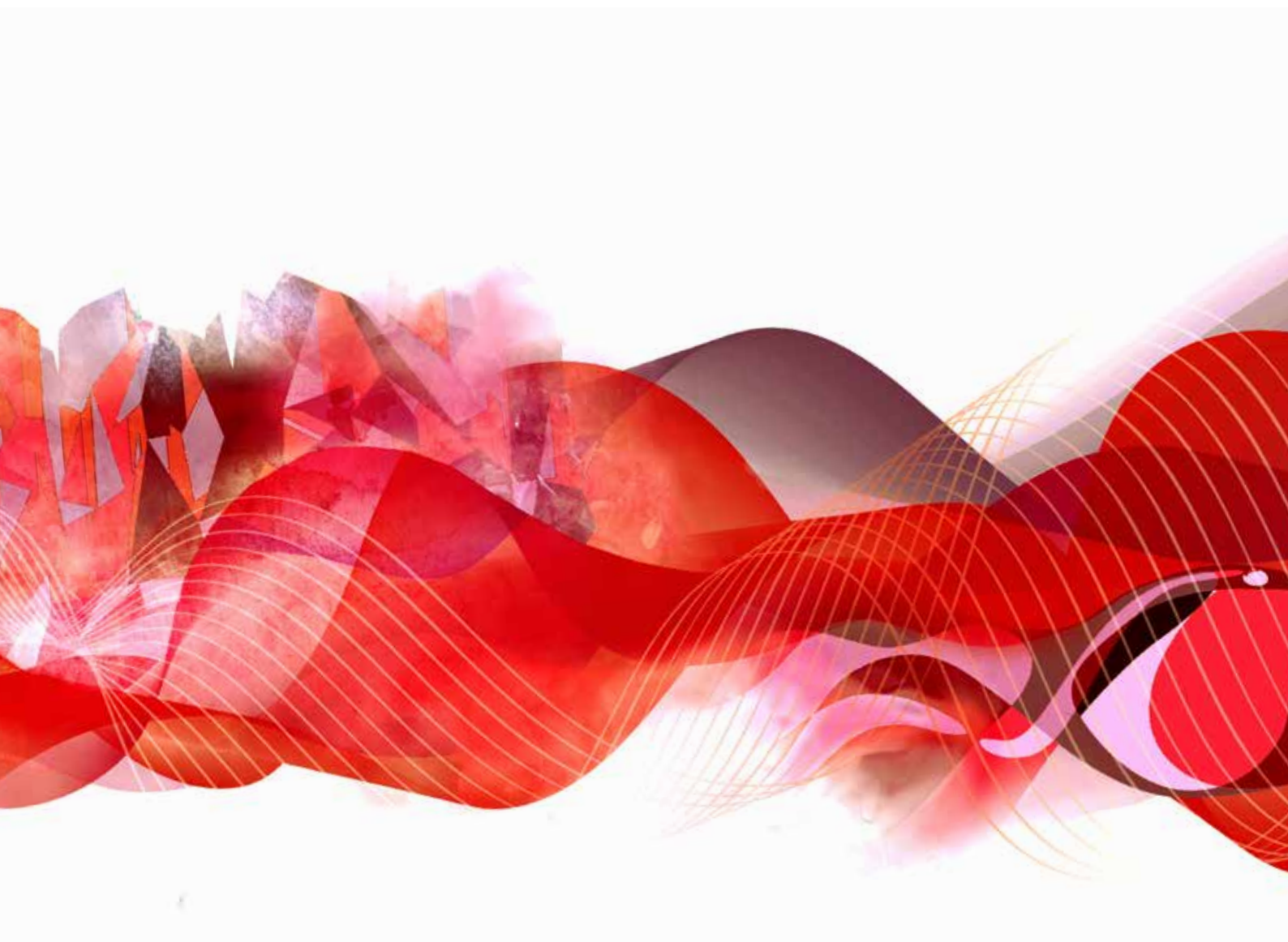
Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés Financiers le 31 janvier 2017 sous le numéro D.17-0071, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il ne pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

■ Le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant aux pages 44 à 58, 118 à 152, 153 à 165 du Document de référence relatif à l'exercice 2014/2015 déposé le 29 janvier 2016 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D16-0044.

■ Le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant aux pages 44 à 59, 118 à 154, 155 à 167 du Document de référence relatif à l'exercice 2013/2014 déposé le 29 janvier 2015 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D15-0043



Compagnie des Alpes

50/52 boulevard Haussmann – 75009 Paris
Tél.: +33 1 46 84 88 00
www.compagniedesalpes.com