

UCPa LE SPORT QUI NOUS UNIT.

# BOUGER ENSEMBLE

UCPa PLAN STRATÉGIQUE 2025-2030

# CRÉER LE SPORT DE DEMAIN



SYNTHÈSE



Mission / Projet	p.4
Orientations clients	p.5
Orientations stratégiques	p.7
Plan d'affaires	p.14

# AFFIRMER LE RÔLE SOCIAL DU SPORT

À l'UCPA, nous considérons que l'exercice du temps libre et des loisirs est essentiel à l'épanouissement des personnes, à leur émancipation et à la cohésion sociale.

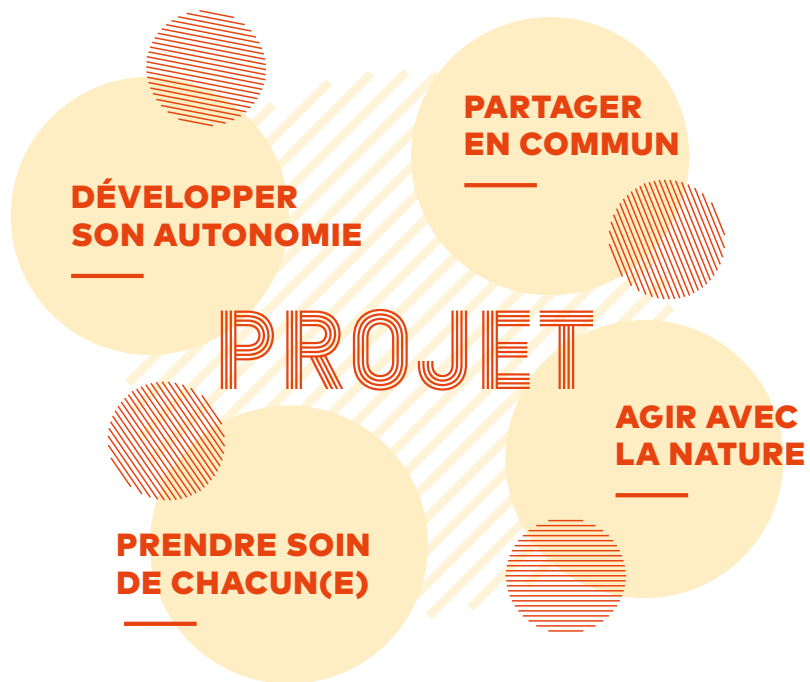
Quand il n'est pas limité à la compétition, à la médiatisation ou à l'argent, **le sport a le pouvoir de nous unir**, à la fois en tant que personne en reliant le corps et l'esprit, et avec les autres en créant des liens et un but commun.

Alors que 6 des 10 limites naturelles de la planète ont été atteintes, des changements sont nécessaires pour **inventer un nouveau modèle** et pas seulement diminuer l'empreinte carbone. Il est nécessaire de passer à l'action pour un nouvel équilibre avec la nature.

Au plan de la santé et du bien-être, **le sport contribue à lutter contre l'inactivité physique et la sédentarité, notamment chez les jeunes**. La précarité des jeunes et l'accès au sport dans les quartiers prioritaires demeurent des enjeux essentiels.

C'est pourquoi, la stratégie de l'UCPA vise **le développement de la pratique sportive pour tous**.

L'expérience UCPA, c'est une aventure qui crée des liens, une pédagogie par l'action qui crée du commun et un pluralisme qui crée de l'engagement. La valeur, économique et sociale, à l'UCPA est créée par l'encadrement éducatif et sportif des activités et une mutualisation performante des activités et des publics. L'UCPA se caractérise par son modèle non lucratif, une gouvernance bénévole et désintéressée et des équipes salariées engagées.



## ORIENTATIONS CLIENTS

Après une période marquée par le covid et l'inflation, le besoin de santé et de bien-être portent une perspective de croissance de la pratique et de l'enseignement sportifs, sur les 5 prochaines années.

Dans un contexte de recul des départs en vacances au ski, l'UCPA vise une stabilisation du nombre de ses lits à la montagne, en priorité dans les stations de haute altitude. Pour les sports nautiques et la plongée, l'UCPA vise à sécuriser ses destinations actuelles afin de répondre au développement de séjours accessibles pour les jeunes adultes et les colos.

Dans un contexte de baisse des départs en colonies de vacances, le maintien de l'activité signifie une progression de notre part, avec de nouvelles offres, notamment orientées nature. Les voyages d'aventure à destination des jeunes adultes présentent un potentiel de développement en France et à l'international.

Les loisirs sportifs sont en plein essor depuis quelques années. Les activités de fitness et les sports aquatiques sont les plus pratiqués. L'escalade, le futsal, le crossfit et, plus récemment, le padel tennis sont en plein développement.

Dans ce contexte, l'UCPA vise à offrir une expérience différenciante par la diversité des activités, l'encadrement sportif et l'accessibilité sociale, à travers l'aménagement de multiplexes sportifs et la consolidation de délégations de service public.





# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1

**Changer  
nos pratiques  
pour un meilleur  
équilibre  
avec la nature**

2

**Inspire  
l'engagement  
pour  
une meilleure  
inclusion**

3

**Développer  
des destinations  
pour de nouvelles  
expériences  
sportives**



## Changer nos pratiques pour un meilleur équilibre avec la nature

Par ses activités, l'UCPA veut participer au progrès d'une humanité qui vit en équilibre avec la nature. Pour cela, nous avons choisi 3 priorités.

### Éduquer à l'expérience de nature

L'objectif est de former et d'apprendre à nos clients et à nos collaborateurs à mieux connaître la nature et la biodiversité, à ressentir le bien-être avec la nature et à mieux comprendre notre impact sur l'écosystème.

### Accélérer nos progrès : mieux intégrer l'environnement dans nos pratiques actuelles

L'objectif est d'améliorer nos pratiques par la mutualisation des moyens matériels et humains, la rénovation énergétique des bâtiments, la réduction des déchets produits, la diminution des consommations d'eau et d'énergie et le développement des achats responsables.

### Valoriser nos capacités : adopter de nouvelles pratiques plus écologiques

L'objectif est de changer de modèle en passant des énergies fossiles aux énergies renouvelables, en recyclant ou réemployant les matériaux, en créant des concepts éco-conçus (colos, séjours bas-carbone, écuries actives...) et en s'orientant vers une pratique de la montagne moins dépendante de l'artificialisation.

#### Indicateurs stratégiques

- Consommation d'énergie et d'eau
- Biodiversité : enquête PES axe Nature
- Usages : volume de déchets produits
- Bilan des émissions de gaz à effet de serre / Bilan carbone

#### Objectifs d'action à l'horizon 2030 :

- Exposition pédagogique sur le cycle de l'eau
- Formation des moniteurs sportifs sur la biodiversité
- Remplacement des véhicules à moteur thermique par l'électrique
- Rationalisation de la distribution alimentaire pour réduire le gaspillage
- Augmentation des produits alimentaires végétaux de saison produits localement
- Optimisation de la literie et des produits d'entretien
- Recyclage de l'eau de vidange des piscines
- Recyclage ou revente de 100% du matériel sportif
- Équipement avec du matériel et du mobilier issus de l'économie circulaire
- Écuries actives, respectueuses du bien-être animal
- Séjours bas-carbone et colos éco-conçues
- Bornes électriques solaires de rechargement





## Inspirer l'engagement pour une meilleure inclusion

Par ses activités, l'UCPA veut créer les conditions qui permettent de se rassembler sans se ressembler. Afin de mieux inclure toutes et tous, nous avons choisi 3 priorités.

Indicateurs stratégiques

- Taux de publics aidés / Bénéficiaires des actions de solidarité
- Volume de clients 18-25 ans / Volume emploi moins de 26 ans
- Promotion interne des collaborateurs / NPS collaborateurs
- Taux de fidélisation / Taux de turnover des collaborateurs
- Taux de réalisation du plan pluriannuel d'investissement

### Renforcer l'expérience du pluralisme

Les objectifs sont de lutter contre les discriminations et les violences, de garantir le respect entre tous, d'inclure la rencontre des différences dans les expériences clients et collaborateurs, de diversifier les parcours d'engagement pour les 18-25 ans et de faire connaître nos engagements solidaires.

### Créer des opportunités de participation

Les objectifs sont de développer l'événementiel avec les clients, de formaliser les projets d'équipe, de développer l'innovation et l'expérimentation, de renforcer les outils digitaux de formation et de collaboration, d'affirmer nos engagements et de mettre en œuvre une communication participative.

### Mobiliser nos capacités d'intelligence collective

Les objectifs sont de renforcer le management collaboratif, d'harmoniser les processus de gestion administrative, d'améliorer la conduite du changement, de développer les capacités de prévision et de faire converger la stratégie data clients et collaborateurs.

### Objectifs d'action à l'horizon 2030 :

- Formation de tous les collaborateurs à la lutte contre les discriminations
- Sensibilisation de tous les collaborateurs à la lutte contre les addictions
- Publication annuelle de l'index Diversité et Inclusion
- Parcours 18-25 ans (service civique, un bus pour un campus, Fresh Fresh et Sunny Sunny weeks...)
- Valorisation du modèle économique des projets de solidarité
- Mise en place de projets d'équipe dans chaque centre
- Dématérialisation des factures fournisseurs
- Pilotage intelligent des consommations énergétiques (GTB/GTC et GMAO)





## Développer des destinations pour de nouvelles expériences sportives

Par ses activités, l'UCPA veut contribuer au développement de pratiques sportives plurielles et non lucratives. Pour cela, nous avons choisi 3 priorités.

### Développer de nouvelles expériences sportives urbaines

Les objectifs sont de continuer à déployer les modèles UCPA Sport Station et UCPA Aqua Stadium, de renforcer la qualité et l'originalité de l'expérience clients et de développer les services en ligne pour les clients Loisirs.

### Inventer l'expérience des vacances de demain

Les objectifs sont d'améliorer l'expérience clients en vacances (prix, impact écologique, performance PES), d'inventer de nouveaux concepts de séjours, d'adapter les implantations en montagne et de développer les services en ligne pour les clients Vacances.

### Développer la coopération sportive au sein des territoires

Les objectifs sont d'améliorer les conditions de vie des saisonniers, d'augmenter la performance économique globale des Loisirs, de nouer de nouveaux partenariats dans les territoires, de développer de nouvelles sources de financement et d'impliquer davantage nos parties prenantes.

#### Indicateurs stratégiques

- Net Promoter Score (NPS) / Trustpilot
- Indicateurs Projet éducatif et sportif (PES)
- Taux de nouveaux produits
- Nombre d'abonnés et de clients
- Taux de fidélisation des clients

#### Objectifs d'action à l'horizon 2030 :

- Implantation de multiplexes sportifs dans les 10 principales métropoles françaises et dans 5 métropoles européennes
- Déploiement en 3 ans de la nouvelle segmentation des centres Vacances
- Développement de nouveaux concepts Vacances (centres nature, sous toile...)
- Renouvellement de 30% par an de l'offre colos
- Doublement de l'activité des voyages d'aventure
- Approche territoriale pour la rénovation des centres en montagne
- Levée de fonds par l'émission de nouvelles obligations associatives



# PLAN D'AFFAIRES

**Le plan d'affaires prévoit une croissance du chiffre d'affaires du Groupe entre 4 et 5% par an. La répartition, deux tiers Vacances et un tiers Loisirs, demeure stable en termes de chiffre d'affaires.**

Après un effort de développement des Loisirs sur la période 2020-2024, la période 2025-2029 bénéficiera d'une progression de la contribution des Loisirs à la performance du Groupe.

L'excédent brut d'exploitation progressera de 25 M€ en 2024 à plus de 45 M€ en 2029. Le résultat net du Groupe redeviendra excédentaire à partir de 2026 pour atteindre 5 M€ en 2029.

Le plan d'investissement porte une ambition de 240 M€ sur la durée du plan.

L'endettement du Groupe, après une progression en 2026, diminuera de 15% par rapport à 2024, à l'horizon 2029. Les fonds propres resteront stables autour de 220 M€.

## Plan pluriannuel d'investissement en M€

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Réel	Budget	BP	BP	BP	BP
<b>OUVERTURES DE NOUVEAUX SITES</b>	0,9	8,6	8,9	24,1	19,4	8,8
<b>RÉNOVATIONS ET TRANSFORMATIONS DE SITES</b>	10,9	26,1	37,1	24,6	5,0	32,0
<b>INVESTISSEMENT COURANT</b>	6,1	9,3	9,7	9,4	8,6	8,6
<b>TOTAL INVESTISSEMENT</b>	17,8	43,9	55,7	58,1	33,0	49,4

## Compte d'exploitation

