

MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

L'UCPA CRÉE DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE ET SOCIALE PAR L'ENCADREMENT D'ACTIVITÉS ÉDUCATIVES ET SPORTIVES

RESSOURCES

LES ÉQUIPES

- 14 184 COLLABORATEURS
- 2 897 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN
- 42 % D'ÉDUCATEURS SPORTIFS
- 6 000 ANIMATEURS ET DIRECTEURS DE COLOS
- 154 MÉTIERS

L'ENGAGEMENT

- 77 ACTIVITÉS SPORTIVES ENCADRÉES PAR DES ÉDUCATEURS SPORTIFS
- UNE UNION DE 21 ASSOCIATIONS DE JEUNESSE ET D'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE 23 FÉDÉRATIONS SPORTIVES, CO-GÉRÉE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS, RECONNUE ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE
- UN ÉCART DE RÉMUNÉRATION LIMITÉ DE 1 À 5
- DES PARTENAIRES ASSOCIATIFS
- DES PARTENAIRES FINANCIERS SOLIDAIRES

LES DESTINATIONS

- 47 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES PARTENAIRES
- 58 CENTRES DE VACANCES SPORTIVES
- 59 ÉQUIPEMENTS SPORTIFS DE PROXIMITÉ
- 66 PAYS

L'HÉRITAGE

- 60 ANS D'HISTOIRE
- 206 M€ DE FONDS PROPRES



VALEUR CRÉÉE EN 2024

ÉDUCATION ET FORMATION

- 121 796 ENFANTS ET ADOLESCENTS EN COLONIE DE VACANCES
- 135 000 JEUNES ADULTES EN VACANCES SPORTIVES
- 627 000 ÉLÈVES ENCADRÉS
- 1 649 JEUNES FORMÉS
- 919 APPRENTIS FORMÉS
- 403 000 HEURES DE FORMATION AUX MÉTIERS DU SPORT ET DE L'ANIMATION

SANTÉ, BIEN-ÊTRE ET ENVIRONNEMENT

- 8/10* DÉVELOPPER SON AUTONOMIE
- 8,6/10* AGIR AVEC LA NATURE
- 50 NPS GROUPE** (+2 PTS/2023)
- 15 000 000 D'ENTRÉES DANS LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS DE PROXIMITÉ (ESTIMATION)

COHÉSION SOCIALE

- 8,2/10* PRENDRE SOIN DE CHACUN.E
- 8/10* PARTAGER EN COMMUN
- 55,6 % DE PUBLICS AIDÉS POUR LE DÉPART EN VACANCES
- 85 731 BÉNÉFICIAIRES DES PROJETS DE SOLIDARITÉ
- 84/100 : INDEX D'ÉGALITÉ FEMME-HOMME

ÉCONOMIE ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- 344 M€ DE CHIFFRE D'AFFAIRES
- 24 M€ D'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION
- 2 NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS SPORTIFS
- 3 NOUVEAUX CENTRES DE VACANCES
- 24 M€ D'INVESTISSEMENTS

*évaluation du projet éducatif et sportif par les clients

**NPS : Net promoter score

DONNÉES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

En 2024, l'économie française a été marquée par une augmentation des défaillances d'entreprises et un recul de l'emploi, dans un contexte de remboursement des emprunts souscrits pendant la période de crise sanitaire et d'extinction progressive des dispositifs d'amortissement de l'inflation mis en place par les pouvoirs publics.

Le groupe UCPA n'a pas échappé à ce contexte macroéconomique difficile et a subi en 2024 le contrecoup de deux années de turbulences économiques qui ont modifié la structure de ses coûts internes. Les effets de l'inflation sur les charges externes (vivres, remontées mécaniques, loyers, frais de maintenance, primes d'assurances) se sont prolongés en 2024, en raison notamment des mécanismes d'indexation des tarifs de nos fournisseurs et prestataires prenant en compte les indices 2023, année du pic inflationniste.

La nécessaire modération des augmentations tarifaires, surtout sur les produits à destination des enfants et des jeunes adultes, a amené le groupe à lisser sur plusieurs années le rattrapage de ce choc inflationniste.

Avec ces marges de manœuvre réduites, la hausse de la masse salariale consécutive à une deuxième année de revalorisation des salaires combinée à une augmentation des charges patronales, a eu un impact immédiat sur l'équilibre économique.

Malgré quelques pertes de contrats de délégations de service public et la fermeture pour travaux du centre de vacances emblématique de Lacanau, l'augmentation des ventes pour les séjours à destination des mineurs et des jeunes adultes, et le renforcement de son pôle loisirs privés permettent à l'UCPA de consolider la croissance de son volume d'affaires.

Une consolidation de l'activité ...

Ainsi, le chiffre d'affaires du groupe continue de progresser pour atteindre 344 millions d'euros ce qui représente une augmentation de plus 2% par rapport à l'année dernière.

La perte de 9 millions d'euros de chiffre d'affaires liée aux pertes de contrats et celle d'environ 2,5 millions du fait de la fermeture du centre de Lacanau masquent une croissance brute sur les opérations de l'ordre de 18 millions d'euros.

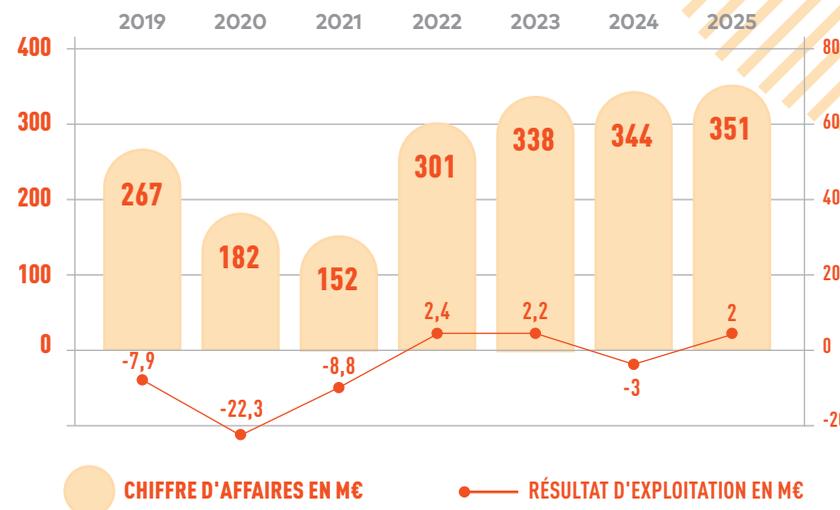
... mais avec une profitabilité contrariée

Les rémunérations ont à nouveau fortement progressé en 2024 avec des mesures globales pour maintenir le pouvoir d'achat de l'ensemble des salariés du groupe et des mesures ciblées pour renforcer l'attractivité de certaines filières de production fortement déstabilisées ces dernières années.

Les charges de personnel ont ainsi progressé de plus de 6% cette année, ce qui représente une hausse du coût de l'emploi de 11% sur 2 ans.

Certaines charges externes ont également continué de fortement s'apprécier en 2024 (remontées mécaniques +5%, loyer +8%, assurances +15%, matériel sportif +8%) avec un impact non négligeable sur les marges qui, même si elles s'améliorent grâce à la baisse du coût de l'énergie, ne sont pas au niveau attendu dans le budget.

Les nouveaux multiplexes loisirs en ville, dont plusieurs ont ouvert courant 2023, sont en phase de développement avec des trajectoires différentes. Les plans d'actions pour dynamiser la fréquentation, adapter les produits ou gérer une affluence supérieure aux prévisions, sont en cours de recalage mais n'ont pu éviter une perte opérationnelle en 2024. Avec la volonté de l'UCPA de maintenir une accessibilité tarifaire, les augmentations de prix sont restées en deçà des indices d'inflation des coûts de production. Certains modèles ont donc absorbé ces nouvelles hausses de coûts. Ces éléments combinés tirent le résultat d'exploitation vers le bas avec une perte de 3 millions d'euros dont 2 millions directement imputables à des coûts non récurrents (fermetures de sites ou d'équipements).



Un financement restructuré ...

Le contexte inflationniste est en train de s'amortir, en Europe du moins, ce qui conduit la Banque centrale européenne à revoir ses taux directeurs à la baisse depuis 12 mois. Après avoir culminé à 4,5% en septembre 2023, le taux de refinancement est retombé à 3,4% en octobre 2024, pour se situer en début 2025 à 2,9% avec une perspective baissière sur l'année. Cependant, cette hausse brutale a profondément désorganisé les marchés financiers et a resserré l'accès aux disponibilités. La détente apparente laisse entrevoir des perspectives favorables mais met du temps à se matérialiser avec des taux d'emprunt à long terme qui restent au-delà de 4% pour le moment. Cette nouvelle donne a été intégrée dans la stratégie de financement du groupe UCPA, redéfinie dans le nouveau plan stratégique. Avec une capacité d'autofinancement maintenue autour de 24 millions d'euros sur l'exercice 2024, le groupe a continué de rembourser la dette passive des Prêts Garantis par l'État (PGE), souscrits pour financer les pertes d'exploitation enregistrées lors de la crise sanitaire. À fin octobre 2024, il reste 12 millions à rembourser sur les 30 souscrits.

La stratégie de financement à long terme du groupe a été redéfinie dans le cadre du plan stratégique avec une structuration en 3 volets. D'abord, assurer la liquidité par l'obtention d'une ligne de financement de 37 millions d'euros auprès de la Banque du Conseil de l'Europe (CEB). Cet accord de principe obtenu en novembre 2023 a pu être transformé au cours de l'automne pour un premier tirage de 8 millions d'euros effectif au début de l'année 2025. Ensuite, la mise en place d'un programme de levée de fonds obligataire pluriannuel a été initié en octobre. Cela a été rendu possible par la démarche entreprise au début de 2024 de notation crédit et par l'obtention de la note BBB+ attribuée par l'agence S&P. Enfin, la consultation du marché bancaire projet par projet a été généralisée afin de profiter des opportunités de marché et d'équilibrer les encours de dettes avec nos différents partenaires bancaires. Ainsi trois consultations ont été menées fructueusement en 2024 pour financer les rénovations des centres de Lacanau et de Niolon et la construction d'un nouveau projet loisirs à Bordeaux Belcier pour lesquels quasiment 12 millions d'euros ont été signés.

... au service du plan stratégique et de l'indépendance du groupe UCPA

Le plan stratégique a redessiné un objectif d'investissement de 240 millions d'euros à l'horizon 2030 afin de maintenir l'ambition du groupe associatif dans sa trajectoire de croissance pour donner au plus grand nombre une accessibilité au "sport qui nous



unit", en garantissant son indépendance. Le développement des nouvelles destinations devrait mobiliser 80 millions d'euros, avec l'élargissement du portefeuille de multiplexes privés et le déploiement de nouvelles unités loisirs et vacances plus petites. La majeure partie du plan d'investissement sera cependant consacrée à la priorité de la transition écologique avec son volet bâtimentaire de rénovation du patrimoine vacances où une dizaine de sites historiques sera concernée. Environ 120 millions sont fléchés sur cet axe qui devra également intégrer les nouvelles attentes de notre clientèle. Enfin, l'objectif de l'engagement pour une meilleure inclusion sera également accompagné par des investissements à hauteur de 40 millions pour financer l'amélioration de l'accessibilité des sites pour les clients et les collaborateurs et la phase de transformation digitale de notre back office.

Association UCPA Sport Loisirs

Le pôle loisirs a connu une année de stabilisation en matière d'équipements. La

perte de contrats courts (les piscines du Val d'Yerres) a été compensée par l'ouverture de 3 nouvelles destinations, à Montpellier (Centre équestre Grammont) à Lyon (Piscine de Gerland avec le LOU, Rugby de Lyon) et à Bobigny (Le Prisme, équipement sportif inclusif, en collaboration avec le groupe SOS). Pour la deuxième année consécutive, la filière équestre enregistre un léger fléchissement de la fréquentation alors que les piscines et patinoires progressent en volume. La montée en régime des multiplexes ouverts en 2023, permet aux loisirs de maintenir son chiffre d'affaires total à 108 millions d'euros. Pourtant, ces démarrages d'activité sont plus longs à régler que prévu initialement et ont un impact négatif sur le résultat d'exploitation. Ainsi, l'ensemble des exploitations loisirs dégage un équilibre en marge brute qui ne permet pas cette année d'absorber les coûts de structure. De même, les actions enclenchées l'an dernier et poursuivies en 2024 sur la fermeture des activités non rentables pèsent sur le résultat 2024 à hauteur de 1,2 millions d'euros, étant précisé que ces coûts ne se réitéreront pas l'année prochaine. Cette contribution négative de 4,1 millions est la conséquence d'une année charnière entre fermeture d'opérations non stratégiques et déploiement de nouveaux équipements structurants qui permettront à l'UCPA de conquérir une nouvelle clientèle mais aussi de créer un patrimoine immobilier urbain.

Association UCPA Sport Vacances

Le pôle vacances présente un bilan contrasté en fonction des marchés et des modèles de production. On note une forte progression des volumes sur les séjours enfants et adolescents dans un marché global plutôt stagnant. Cette performance illustre le dynamisme de l'offre et le maintien de l'accessibilité des tarifs malgré une conjoncture économique moins favorable pour les ménages et un calendrier scolaire qui a avancé le début de saison d'été.

Les villages sportifs ont maintenu également leur fréquentation, malgré la fermeture du centre de Lacanau cet été pour le projet de rénovation, la dynamique étant fortement tirée par l'hiver et les centres de montagne. Enfin, les voyages d'aventure adultes ont subi une baisse des ventes liée à l'intégration des séjours La Balaguère sur la plateforme digitale Iresa qui a perturbé le début du cycle de vente de l'été ainsi qu'à la pression d'un marché de plus en plus concurrentiel. Le pôle vacances dégage ainsi une contribution de plus de 17 millions d'euros qui permet d'absorber les frais de structure du groupe et qui trace une perspective 2025 dynamique avec la réouverture du centre de Lacanau rénové, et la poursuite du plan d'investissement et de rénovation du patrimoine du groupe à commencer par Niolon dès cet hiver, puis des centres enfants et adolescents de Saint-Cyr, Bénodet et Embrun.

DONNÉES EXTRA- FINANCIÈRES



Une année de consolidation du nombre de bénéficiaires ...

En 2024, après avoir connu un fort rebond après la crise sanitaire, les activités du Groupe associatif UCPA se sont globalement stabilisées.

Les séjours de colonies de vacances et les séjours scolaires ont connu une croissance notable : près de 122 000 enfants et adolescents (+3% par rapport à 2024) sont partis en séjour avec l'UCPA, en dépit d'un calendrier scolaire défavorable et des Jeux Olympiques qui ont affecté l'organisation des départs. Concernant les jeunes adultes, alors que l'offre de séjours a été impactée par la fermeture pour travaux du centre de Lacanau, ce sont plus de 135 000 personnes (-1%) qui sont parties en séjour sportif avec l'UCPA. Des séjours ont été organisés par l'UCPA dans 245 destinations en France ou dans 66 pays où l'Association propose des séjours.

Pour les activités de loisirs sportifs de proximité, l'année 2024 a été marquée par la fin de plusieurs contrats de délégation de service public, compensée pour partie par l'ouverture d'un centre équestre à Montpellier et d'une piscine à Lyon. Malgré, la diminution du nombre de sites en gestion (59, -5 par rapport à 2023), la montée en puissance d'équipements récemment ouverts, comme les UCPA Sport Station de Bordeaux et de Nantes, a permis à l'UCPA d'encadrer davantage d'heures de pratique sportive, avec 3 161 000 heures d'activités, en augmentation de +1% par rapport à 2023.

Enfin, l'UCPA a formé en 2024 près de 1 650 moniteurs sportifs (+100 par rapport à 2023) et 3 900 jeunes (stable par rapport à 2023) au brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA).

... et de renforcement de l'impact social

L'exercice précédent avait été marqué par un travail d'actualisation du projet éducatif de l'UCPA pour mieux y intégrer les enjeux environnementaux. En encadrant des activités sportives, l'UCPA permet à chacun de :

1. Développer son autonomie
2. Partager en commun
3. Prendre soin de chacun ou chacune
4. Agir avec la nature

L'exercice 2024 a été celui de sa déclinaison au sein de toutes les activités de l'UCPA, via notamment un Guide de l'expérience sportive de l'UCPA à destination de l'ensemble des moniteurs. Les quelques 55.000 réponses clients enregistrées sur les différentes enquêtes menées par l'UCPA en 2024 témoignent de l'atteinte des objectifs.

Les clients sont très enclins à promouvoir les activités de l'UCPA à leurs proches (Net Promoter Score de +50, en augmentation de 2 points) et évaluent très positivement la mise en œuvre de projet éducatif de l'UCPA au sein des activités, avec une moyenne de 8,2/10. C'est pour l'axe "agir avec la nature" que la notation des clients a été la plus élevée (8,6/10).

Pour les séjours de vacances, l'UCPA a franchi un cap en matière d'expérience client cette année, en particulier avec des résultats en forte progression par rapport aux deux dernières années pour les colonies de vacances, et d'excellents résultats pour les séjours jeunes adultes. Pour ces derniers, les résultats détaillés permettent de mesurer l'impact positif des actions menées en matière d'hospitality et de parcours client. Les repas et le confort des chambres demeurent des points d'amélioration.

Pour les séjours enfants et adolescents, le projet éducatif est bien noté, à 8,3 avec une vigilance sur l'axe bien-être plus fragile. Les résultats détaillés mettent en lumière l'impact des mesures prises pour améliorer l'information des familles et faciliter les démarches d'inscription, qui étaient auparavant des irritants récurrents. S'agissant des activités de loisirs sportifs, les indicateurs de performance sociale sont en hausse, portés par la progression de la satisfaction des clients des activités aquatiques (NPS de +24, en augmentation de 2 points par rapport à l'année passée) en lien avec l'amélioration de la situation de l'emploi des maîtres-nageurs sauveteurs. Les activités équestres ont connu une tendance inverse mais restent à un niveau de satisfaction supérieur (NPS de +33, en baisse de 2 points).

L'accès de tous aux vacances, aux loisirs et aux sports

L'UCPA a pour engagement de favoriser l'accès de tous - et en particulier des jeunes et des publics les plus fragiles - aux sports, aux vacances et aux loisirs. Cet engagement se traduit par une vigilance portée à l'accessibilité tarifaire des séjours : en 2024, le prix moyen d'un séjour d'été par rapport au SMIC est demeuré stable pour les jeunes adultes (38,5% du SMIC, idem qu'en 2023, en augmentation de 1,5 point par rapport à 2010) comme pour les enfants et adolescents (40,9% du SMIC, +1 point par rapport à 2023 mais identique à 2010). Pour les séjours d'hiver, dont les charges comme le chauffage ou les remontées mécaniques ont fortement augmenté ces dernières années, les tarifs ont subi une hausse supérieure au SMIC (prix moyen d'un séjour adulte de 46,9% du SMIC, +0,9 point par rapport à 2023 et +6 points par rapport à 2010).

Pour favoriser l'accès de tous aux vacances, l'UCPA facilite le recours aux aides à caractère social. En 2024, ce sont 145 000 enfants et jeunes adultes (+1 000 par rapport à 2023 ; +14 000 par rapport à 2022) qui ont bénéficié d'une aide au départ en vacances, qu'elle soit versée par un comité social et économique d'une entreprise, une collectivité, une caisse d'allocation familiale, une association caritative ou encore par un établissement scolaire. Parmi eux, près de 8 000 (-500 par rapport à 2023) relèvent de situations de fragilité, en étant par exemple en situation de handicap ou suivis par l'Aide sociale à l'enfance, le Secours Catholique ou le Secours populaire. Pour ces publics les plus fragiles, les séjours de l'UCPA sont proposés à prix coûtant et sont pris en charge par des organisations publiques ou caritatives.

Plus de 7 000 jeunes adultes (+1 400 par rapport à 2023) ont également pu partir en vacances grâce à l'offre de séjours UCPA plus accessibles réservée aux jeunes de 18 à 25 ans, catégorie d'âge au plus faible pouvoir d'achat.

L'UCPA propose également dans ses équipements sportifs de proximité, des abonnements à prix réduit pour cette tranche d'âge, soit à son initiative lorsque l'UCPA est propriétaire de l'équipement soit de manière négociée avec les collectivités lorsqu'elles en sont propriétaires. En 2024, ce sont plus de 2 000 jeunes qui ont bénéficié de ces offres.

L'UCPA s'inscrit pleinement dans les politiques publiques et sociales pour favoriser l'accès de tous aux loisirs sportifs de proximité. L'UCPA a notamment accueilli gratuitement près de 17 000 jeunes à l'été 2024 (+45% par rapport à 2023) dans les piscines ou les îles de loisirs pour offrir des vacances en proximité à ceux qui ne partent pas. Plus largement, ce sont 85 000 jeunes (+20% par rapport à 2023) qui ont bénéficié des actions de solidarité de l'UCPA et de ses partenaires en 2024, année marquée par les Jeux Olympiques et Paralympiques. Des projets que l'UCPA porte de longue date tels que le projet Restart, à destination des personnes réfugiées, ou le Quadrathlon des femmes, pour les femmes victimes de violences, ont bénéficié cette année d'une mise en visibilité particulière grâce aux JO 2024 via le label Impact 2024.

Impact environnemental

Afin de piloter sa transition écologique, les équipes de l'UCPA se sont fortement mobilisées en 2024 pour construire les indicateurs adaptés, définir les modalités de recueil des données associées et déployer progressivement ces indicateurs. Cette approche permet d'adapter les outils et les processus en fonction des réalités du terrain, tout en renforçant la capacité de reporting et de pilotage environnemental à l'échelle du Groupe associatif.

Ce travail donne à voir des premiers résultats partiels en 2024 :

- **énergie** : sur un périmètre représentant environ 60% des destinations sportives de l'UCPA, la consommation d'électricité a baissé en volume de -2,6% pour les sites de l'UCPA Sport Loisirs et augmenté de +3,9% pour les sites de l'UCPA Sport Vacances,

- **eau** : sur un périmètre représentant 55% des centres aquatiques, c'est-à-dire les destinations les plus consommatrices d'eau, la consommation d'eau a baissé en volume de -7%,

- **biodiversité** : sur un périmètre représentant 30% des destinations sportives de l'UCPA, 88% des directeurs de centre ont connaissance des pressions sur la biodiversité exercées par les activités humaines et 35% des centres participent à des actions locales en matière de biodiversité,

- **usage** (restauration, déchets, ...) : 40% des restaurants de l'UCPA ont diminué la quantité de viande par client,

- **gaz à effet de serre** : sur un périmètre représentant les trois quarts des activités de l'UCPA Sport Vacances, le bilan carbone est évalué à 132 tonnes équivalent CO₂ par million d'euros de chiffre d'affaires. La moyenne des activités du secteur touristique est évaluée à 320 tonnes par million d'euros.

Des collaborateurs engagés

L'ensemble de ces impacts sociaux positifs a été rendu possible par l'engagement des collaborateurs de l'UCPA qui ont été plus de 14 000 en 2024, dont plus de 5 000 saisonniers et environ 6 000 animateurs BAFA. Plus de 360 collaborateurs ont été embauchés en CDI.

Comme ses clients, les jeunes sont nombreux parmi les collaborateurs embauchés par l'UCPA en 2024 : 61% ont moins de 25 ans (-1 point par rapport à 2023). 919 apprentis (+7% par rapport à 2023) ont également été formés par l'organisme de formation de l'UCPA. Compte tenu de la jeunesse de ses effectifs, l'UCPA a une responsabilité particulière dans l'accompagnement professionnel et social de ses collaborateurs et met en place de nombreuses actions en la matière. En 2024, près de 3 900 collaborateurs (3 fois plus qu'en 2023) de l'UCPA ont été formés, notamment dans le cadre des projets visant à garantir le respect de toutes et tous dans les centres UCPA et à prévenir les conduites addictives.

L'engagement social de l'UCPA se concrétise également par la modération salariale : les 10% des collaborateurs en CDI les mieux rémunérés ont eu une rémunération moyenne supérieure de +59% à celle des 10% les moins rémunérés. En France, la rémunération des 10% des salariés les mieux rémunérés est en moyenne supérieure de +180% à celle des 10% les moins bien rémunérés. En 2024 à l'UCPA, l'écart a diminué de 6 points du fait que les mesures d'augmentation salariale ont davantage concerné les salaires modestes.

