

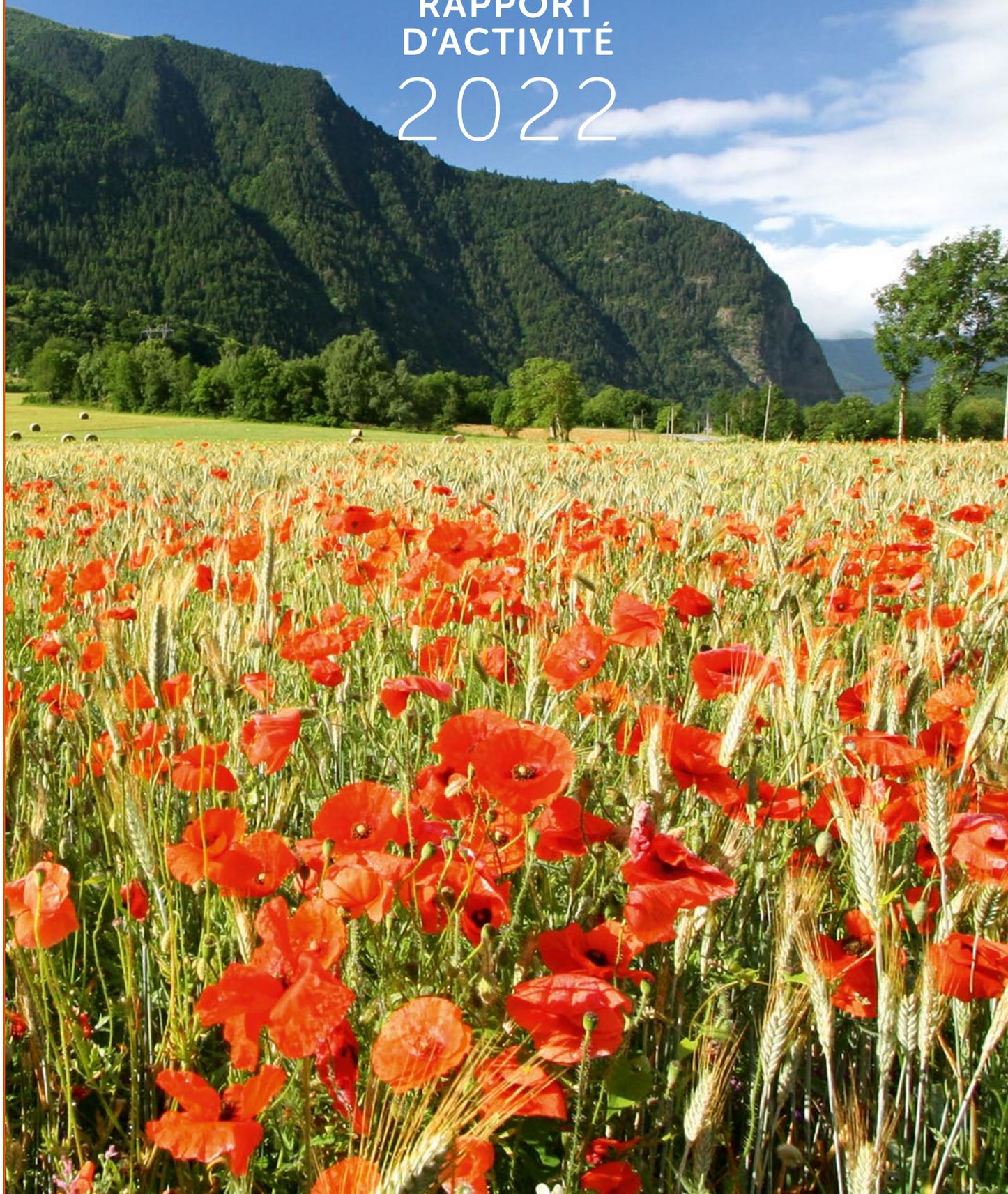


# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022

association de l'économie durable et solidaire  
Solidaire - Engagé - Accessible

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2022



# SOMMAIRE

	<b>INTRODUCTION</b>	<b>P. 04</b>
	Les valeurs	P. 04
	Les missions	P. 04
	Message de la Présidente	P. 05
	Message du Directeur Général	P. 06
	<b>1 – PRÉSENTATION DU GROUPE VVF</b>	<b>P. 09</b>
	1.1 Le secteur d'activité	P. 09
	1.2 L'historique	P. 10
	1.3 La Gouvernance	P. 13
	1.4 Le Comité de Direction	P. 15
	1.5 L'organisation générale du contrôle interne	P. 17
	1.6 La structuration du Groupe VVF	P. 18
	1.7 Les propriétaires des sites VVF	P. 19
	<b>2 – PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>P. 22</b>
	2.1 Les sites VVF	P. 23
	2.2 Les indicateurs d'activité	P. 30
	2.3 Les risques	P. 32
	<b>3 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>P.36</b>
	3.1 Un modèle économique en mutation	P. 37
	3.2 Les principes de management RSE et développement durable	P. 39
	3.3 L'analyse de la maturité de VVF sur les ODD	P. 42
	3.4 La stratégie RSE 2021-2026 : « 1pacte par nature »	P. 64

**P**ionnière et leader du tourisme social et familial depuis sa création en 1958, l'association VVF est reconnue Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) et agréée Jeunesse et Éducation Populaire (JEP). Chaque année, l'association accueille plus de 450 000 vacanciers dans 60 départements au sein de ses 91 établissements, dont 60% sont localisés en territoires ruraux.

## LES VALEURS

Solidaire, Engagé, Accessible

## LES MISSIONS

### PERMETTRE L'ACCESSIBILITÉ AUX VACANCES ET AUX LOISIRS POUR TOUS

VVF est un opérateur solidaire qui déploie des dispositifs d'aide au départ en vacances dédiés aux personnes disposant de faibles revenus, aux personnes en situation précaire et aux personnes fragiles. Cette volonté traduit un fort engagement et une conviction profonde en faveur des vacances pour tous, de la mixité sociale et intergénérationnelle et de la lutte contre les inégalités.

En 2022, l'association a alloué plus de 3,2 millions d'euros à l'ensemble des dispositifs d'aide au départ afin d'offrir des vacances de qualité au plus grand nombre. Ces dispositifs comprennent à la fois les programmes internes à VVF, comme l'application du quotient familial, mais aussi les programmes développés avec les organismes sociaux partenaires, comme les vacances adaptées ou les vacances apprenantes.

### SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

VVF est un acteur engagé au service des territoires et contribue à générer des retombées socio-économiques locales.

Attractivité, emplois, consommation des vacanciers chez les commerçants, mutualisation d'équipements et de fonctionnements, diversification des offres, autant de facteurs qui concourent à soutenir les tissus économiques et les écosystèmes locaux. En imaginant et en proposant des solutions innovantes en fonction de la conjoncture et des opportunités, VVF participe activement à la vie des collectivités.

En 2022, la 1<sup>re</sup> entreprise d'insertion professionnelle et d'inclusion Villages Vacances Inclusifs (VVI) participe à la création d'emplois non délocalisables et à la redynamisation de l'économie dans des collectivités fragilisées par la désertification.

# 65 ANS D'EXPERTISE

## 1<sup>er</sup> opérateur

du tourisme social de villages  
de vacances en France

## 1<sup>er</sup> partenaire

du tourisme associatif  
de VACAF, ANCV et CNAS

## 1<sup>er</sup> hébergeur

touristique à évaluer son impact carbone  
de scope 3 et en démarche RSE ISO 26000

**450 000 vacanciers** par an

**80 M€<sup>(1)</sup>** de chiffre d'affaires

**3,2 M€** de contribution directe VVF  
pour l'aide au départ en vacances

**1 000 ETP<sup>(1)</sup>** avec un pic à  
**3500** avec les saisonniers

## 135 destinations

commercialisées

dans **60** départements

**91** sites exploités sur **11** régions

**6 725** logements et  
**31 156** lits sur **91** sites

**70%** des sites VVF  
des sites localisés dans des communes  
de moins de 3 500 habitants

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE



### **Pour une stratégie nationale de développement du tourisme social**

L'épidémie de COVID tout d'abord, puis la guerre en Ukraine, les crises climatiques, énergétiques, sociales, ont généré et accéléré des bouleversements qui impactent fortement et durablement notre secteur, autant que notre association, tant le plan économique que social. Comme toutes les crises, elle a altéré nos vies et nos structures, nous imposant une forte remise en question, ravivant dans le même temps des enjeux qui avaient conduit il y a plus de 60 ans à la création de VVF.

Les enseignements de ces crises nous révèlent que les Français ont redécouvert l'importance des vacances et la richesse de l'offre, sur les littoraux comme dans les campagnes et à la montagne. Et même quand les frontières ont été rouvertes, nombre d'entre eux sont restés en France, alors que certains analystes prédisaient une ruée massive vers les destinations étrangères bon marché.

Le fossé s'est encore creusé, entre ceux qui partent, et les autres. 40% des familles françaises ne sont pas parties en vacances en 2022, corroborant les chiffres des enquêtes de VVF. L'inflation, la baisse du niveau de vie, le coût des carburants ont littéralement enfermé chez eux les Français, dans un contexte de canicule et de sécheresse sans précédent. Alors qu'une partie grandissante du marché poursuit sa montée en gamme, les efforts de VVF et des acteurs du tourisme social ne suffiront pas à eux seuls à réduire cet écart. Dans un contexte social aussi sensible, que penser d'un nouvel été ou presque la moitié des Français ne profitera pas de quelques jours de vacances ?

Le temps est venu de relancer une politique d'aménagement du territoire par le tourisme. Une stratégie capable de répondre d'une part aux enjeux sociaux et économiques de réduction des inégalités et de développement des territoires en marge, et d'autre part, de mener l'impérieuse transformation de l'économie touristique pour la rendre durable et en adéquation avec les enjeux environnementaux. Au moment où les petites lignes de train disparaissent, comment exiger des Français qu'ils continuent à partir en vacances en réduisant leur empreinte carbone ? Nous avons besoin d'une coordination des acteurs du tourisme, d'une ligne de conduite claire et ambitieuse pour relever les défis qui sont devant nous.

**MARTINE PINVILLE,**  
Présidente de VVF

## MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



### Du pilotage de l'impact

Dans un contexte comme celui que nous traversons actuellement, le pilotage de l'impact est devenu un enjeu stratégique pour le développement et la transformation de VVF. Il constitue la thématique clé de tous les projets d'inclusion ou à vocation sociale, tant dans la manière de gérer l'impact externe que de mesurer celui de nos actions sur la société et les communautés cibles.

Piloter l'impact, c'est déjà anticiper, analyser et gérer les effets de la crise mondiale conjoncturelle ainsi que les évolutions sociétales plus latentes. Si la crise COVID a bouleversé notre vision des vacances, des loisirs et de la mobilité, les corollaires de l'inflation et de la baisse du pouvoir d'achat se font déjà ressentir sur les sites. Si la fréquentation ne ralentit pas, la consommation elle fléchit déjà, nous forçant à adapter nos produits, à la fois pour résister à la concurrence, mais aussi pour permettre à ceux qui ne partent pas de bénéficier d'offres accessibles.

L'impact climatique, quant à lui, impose des transformations plus profondes, allant de la performance thermique de nos hébergements, jusqu'au choix des végétaux de nos parcs en passant par les thématiques de nos animations et de nos clubs enfants. Sur ce plan, le bilan carbone de scope 3, réalisé et publié en 2022, est le point de départ d'une démarche intègre et rationnelle de la transition écologique de l'activité de VVF. Notre objectif, rappelons-le, est de réduire de 40% avec les vacanciers, nos émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2026.

L'impact positif, celui que l'on génère cette fois, est au cœur des missions de VVF. En ce qui concerne l'accessibilité aux vacances pour tous, les données sont claires : 12 620 familles, 53 085 bénéficiaires pour 3,2 millions d'euros de contributions directes de VVF. Pour autant, sommes-nous capables de mesurer les bénéfices du départ en vacances pour ces familles et pour la société, sur les plans sanitaire, psychologique et humain, ou même au niveau du sentiment de cohésion nationale ? Au moment où la notion de vacances se trouve attaquée de diverses manières, il est fondamental d'évaluer cet impact.

Les élus locaux ont parfaitement conscience de l'impact de nos sites sur leur territoire : emploi, revitalisation et animation économique, taxes de séjour, etc. Mais là aussi, nous manquons d'une capacité à mesurer en instantané cette contribution aux territoires. Pourtant, cet enjeu est majeur pour la conservation comme la conquête de certaines destinations, pour rassembler les énergies et transformer de manière positive les territoires.

La crise mondiale renforce davantage la pertinence de nos missions statutaires. Dans ce contexte, le pilotage de l'impact prend une importance considérable, tant dans notre capacité à gérer les impacts externes qu'à mesurer notre impact sur nos communautés d'adhérents, de vacanciers et de partenaires. Et là se trouve probablement la clé de transformation et de performance de VVF dans les années à venir.

**STÉPHANE LE BIHAN**  
Directeur Général





## I – PRÉSENTATION DU GROUPE VVF

1.1	Le secteur d'activité.....	P. 09
	Le Tourisme Social & Solidaire (TSS) .....	P. 09
	Le cadre concurrentiel.....	P. 09
1.2	L'historique.....	P. 10
1.3	La Gouvernance.....	P. 13
	Les adhérents de l'association .....	P. 13
	Les membres de l'association .....	P. 13
	Le Conseil d'Administration.....	P. 14
	Le Bureau .....	P. 15
1.4	Le Comité de Direction.....	P. 15
	La Direction Administrative et Financière .....	P. 16
	La Direction des Ressources Humaines, des Opérations et de l'Exploitation .....	P. 16
	La Direction Marketing Stratégique Client et la Direction RSE .....	P. 17
1.5	L'organisation générale du contrôle interne .....	P. 17
	La Direction Générale .....	P. 17
	Les Directions Fonctionnelles et Opérationnelles .....	P. 17
	La Direction Financière et de l'Audit Interne.....	P. 17
	Les procédures.....	P. 17
1.6	La structuration du Groupe VVF.....	P. 18
1.7	Les propriétaires des sites VVF.....	P. 19

## 1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

### LE TOURISME SOCIAL ET SOLIDAIRE (TSS)

D'après le rapport *Les chiffres-clés du tourisme social et solidaire 2021 de l'UNAT*, le secteur du Tourisme Social et Solidaire a accueilli en 2021, plus de 3 millions de vacanciers pour un total de 15 millions de nuitées dans 250 432 lits pour 5 nuitées en moyenne, générant un chiffre d'affaires de 757 millions d'euros. Si l'année 2019 a été une année exceptionnelle pour le secteur, il n'en a pas été de même pour l'année 2021 : la fermeture des remontées mécaniques à la montagne, ainsi que l'annulation de nombreuses classes de découverte au cours du premier semestre ont profondément affecté l'activité des professionnels du TSS.

Il est constaté une baisse générale de l'activité du TSS par rapport à 2019, avec un nombre de clients qui baisse de moitié (-48%), tandis que le nombre de nuitées chute de 31%, la masse salariale de 34% et le chiffre d'affaires de 36,5%.

La catégorie la plus importante du réseau de l'hébergement du TSS est celle de l'hébergement familial, qui inclut les villages de vacances, les hôtels/résidences et les maisons familiales. L'hébergement familial totalise 33% du nombre d'établissements, 53% du nombre de lits, 58% du nombre de clients, 68% des nuitées, 52% de la masse salariale, et près de 60% du chiffre d'affaires, soit 330 millions d'euros. Au sein de cette catégorie, ce sont les villages de vacances qui sont les plus représentatifs, soit 74% du secteur famille, un chiffre inchangé depuis 2019. L'activité des villages de vacances a naturellement chuté depuis cette même année, bien que dans une moindre mesure que les chiffres nationaux : le nombre de clients a baissé d'un tiers et le chiffre d'affaires de 34%.

Concernant l'hébergement « nature et plein air », le rapport de l'UNAT salue la bonne santé des campings qui ont accueilli près de 100 000 vacanciers en 2021 pour un séjour de 10 jours en moyenne et ont enregistré plus de 42 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'activité camping s'inscrit dans la bonne dynamique que connaît la filière de l'hôtellerie de plein air (HPA) depuis ces dernières années.

Dans ce contexte, VVF a quasiment retrouvé son niveau d'activité de 2019 avec une forte augmentation sur l'hébergement locatif et une activité moindre sur la partie restauration. Cette tendance est induite par la crise inflationniste et la baisse de pouvoir d'achat des familles.



### LE CADRE CONCURRENTIEL

Le tourisme est un marché fortement concurrentiel en pleine mutation, impacté par la conjoncture sanitaire et par les nouvelles pratiques de consommation. Il faut toutefois distinguer effets de mode et tendances de fond.

Les acteurs traditionnels (hôtels-clubs, croisiéristes, résidences de vacances, tour-opérateurs de luxe...) ont dû se réinventer et se maintenir face à l'arrivée des acteurs disruptifs (loueurs d'hébergement en ligne) qui ont misé sur l'utilisation croissante d'internet.

Une tendance générale est observée depuis plusieurs années concernant une montée en gamme des offres des hébergeurs touristiques, avec des offres « tout compris » (passage du 3 au 4\*, pension complète, espace bien-être et spa, packages, etc.).

En 2022, le marché de l'hébergement insolite génère 220 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 3 000 sites constitués de 10 000 modules d'hébergements, dont seulement 5% sont implantés dans des campings, les 95% restants concernant les gîtes et chambres d'hôtes. Le coût moyen de la nuitée est de 142€ pour une durée de séjour moyenne de 1,7 nuits.

De nouvelles pratiques de consommation ont été induites par la crise sanitaire, caractérisées par un tourisme de proximité et une reconnexion avec la nature. Si le marché des vans et des camping-cars a explosé en 2021 avec plus de 100 000 véhicules neufs et occasions vendus, 2022 enregistre une baisse de 20%, en raison de la pénurie de microprocesseurs qui n'a pas permis aux constructeurs de répondre à la demande. Néanmoins, 2022 est la deuxième meilleure année de ventes de camping-cars avec une demande qui reste très forte. Le marché de l'hébergement en camping-car représente 35% du marché de l'hôtellerie de plein air.

## 1.2. L'HISTORIQUE

### GENÈSE DE L'ASSOCIATION

La notion de Droit au repos apparaît en 1948 au travers de l'article 24 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme : « Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques ».

Avec l'adoption de la 3<sup>e</sup> semaine de congés payés en 1956, André Guignand et Maurice Cayron, militants de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne et de la Fédération Française du Tourisme Populaire, émettent l'idée de villages de vacances familiaux.



Lors de la semaine sociale de 1956, André Guignand présente une compatibilité entre tourisme populaire et politique d'aménagement du territoire avec d'une part, des salariés qui voudraient profiter des vacances désormais plus longues mais qui ne le peuvent pas, faute de moyens d'hébergements accessibles à des revenus modestes ; et d'autre part, certaines régions rurales sous-développées mais non dénuées d'intérêt touristique, et qui essaient par tous les moyens de trouver une expansion économique.

**1958**

### CONSTITUTION DE L'ASSOCIATION

L'assemblée générale constitutive de 1958 compte parmi ses membres fondateurs :

- André Guignand, secrétaire général de la Fédération française de tourisme populaire (FFTP) ;
- Louis Tissot, directeur administratif de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC) ;
- La Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts (SCIC) ;
- La Société Centrale pour l'Équipement Touristique (SCETO), filiale de la Caisse des Dépôts et de la Caisse centrale du crédit hôtelier ;
- La Fédération Française du Tourisme Populaire (FFTP) ;
- L'Organisation centrale des centres et d'activités de jeunesse (OCCAJ).

L'association loi 1901 Villages Vacances Familles est créée en 1959 sous la présidence de Louis Tissot et la direction générale d'André Guignand.

Le 1<sup>er</sup> village de vacances voit le jour en Alsace à Obernai.

La Caisse nationale de Sécurité sociale et l'Union nationale des caisses d'allocations familiales rejoignent le conseil d'administration en 1960.

### LES PILIERS DE VVF

- La construction de villages de vacances modernes et de services collectifs adaptés à usage prioritairement familial, en particulier des familles modestes ;
- La participation à l'aménagement du territoire, notamment en zone rurale, par la convergence de fonds publics, semi-publics et privés ;
- Une collaboration étroite avec les communes, les régions d'accueil et les partenaires de l'association.

**Années 1960**



### LE DÉVELOPPEMENT

En 1963, André Guignand participe à la création du Bureau international du tourisme social, qui deviendra l'Organisation internationale du tourisme social (ISTO).

VVF crée la convention de concession, qui prévoit que le patrimoine construit par le concessionnaire devienne la propriété de la collectivité au fur et à mesure de son édification. Le programme des réalisations et le plan de financement sont approuvés par la collectivité, VVF s'engageant à reverser à celle-ci une annuité au moins égale à la charge des emprunts qu'elle est amenée à contracter. Ce portage patrimonial est officiellement reconnu en 1964 par la Direction générale des collectivités locales. Dès l'origine, l'association s'est donc définie comme gestionnaire et non propriétaire.

39 villages de vacances sont inaugurés. Une première génération de villages est constituée de trois parties distinctes : des logements avec sanitaires, un pavillon central regroupant les services collectifs, et des aires de jeux pour les enfants. La seconde génération fait évoluer les logements avec les gîtes familiaux, qui comprennent des cuisines entièrement équipées. Une troisième génération émergera dans les années 1970 avec les résidences de vacances.

**Années 1970**

### VVF POPULARISE LES VACANCES À LA CAMPAGNE

VVF préside l'association Tourisme en Espace Rural de 1973 à 1978, qu'elle a co-fondée en 1972 aux côtés de la Fédération nationale des Logis de France et Auberges rurales, la Fédération nationale des Gîtes ruraux de France, la Fédération nationale des Comités départementaux de Tourisme et Yves Borredon, Président de la Chambre d'agriculture du Lot.

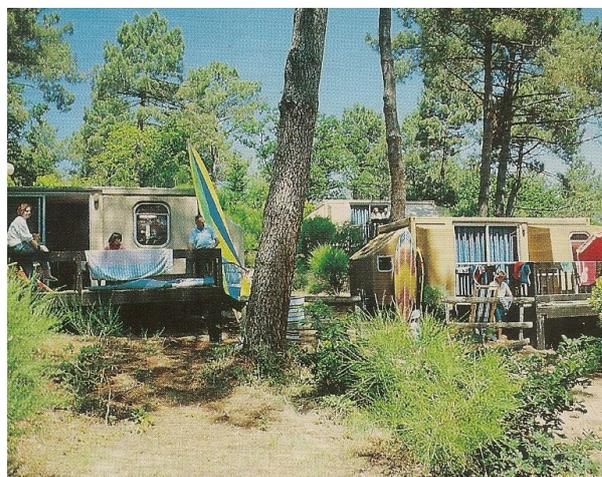
Le manifeste du tourisme en espace rural répond à une volonté profonde de désenclavement économique, social et humain du monde rural et à une prise de conscience de la nécessité d'intégrer le tourisme dans les schémas d'aménagement rural, tout en protégeant cet espace et ses écosystèmes.

**Années 1990**

### LA RÉNOVATION DU PATRIMOINE

À la fin des années 1980, le patrimoine vieillissant nécessite un plan de transformation et de rénovation pour répondre aux contraintes réglementaires et à l'évolution de la demande. Les propriétaires, majoritairement des communes à faibles ressources et en particulier les communes de moins de 2 000 habitants, ne disposent pas des fonds nécessaires pour rénover leurs sites.

VVF entreprend alors un important plan de rénovation d'un montant de plus de 400 millions de francs, avec 58% d'autofinancement permis par des prêts et l'apport des associés, 22% financés par la Caisse des Dépôts et des Consignations, 11% d'apports de l'État et 9% par la Caisse nationale des Allocations familiales. Des choix sont nécessaires pour rénover les sites prioritaires.

**Années 1980**

### 1<sup>ER</sup> OPÉRATEUR DE TOURISME SOCIAL ET FAMILIAL

En 1989, VVF gère 135 villages de vacances dans 112 communes réparties sur 52 départements.

La coopération avec les collectivités d'accueil des villages de vacances s'intensifie par la création en 1980 de l'ANCOL, l'Association nationale des collectivités locales pour les Villages Vacances Familiales, administrée par les maires élus. L'ANCOL, qui siège au conseil d'administration de VVF, a pour vocation de soutenir le tourisme social et familial intégré à la vie locale, notamment par la création d'équipements collectifs ouverts à l'ensemble de la population comme les piscines, plans d'eau, terrains de sport et aires de jeux.

En 1983, VVF crée les Campéoles, la 1<sup>re</sup> chaîne française de camping, avec le soutien de la Caisse des dépôts. Adossés à des villages de vacances, les campings proposent tous les services collectifs des villages : restauration, animations, aires de jeux et clubs pour enfants.



## Années 2000



### LA RUPTURE

L'association est confrontée au désengagement progressif de ses principaux soutiens financiers, en raison de la dégradation des politiques publiques du tourisme social.

L'année 2006 est celle de la scission.

La société anonyme VVF Vacances créée en 1997 et qui deviendra Belambra quelques années plus tard, récupère les 52 sites les plus porteurs du réseau, opère une montée en gamme et quitte le projet associatif.

Les collectivités locales propriétaires refusant la capitalisation de la structure se sont regroupées sous l'entité VVF Villages, qui fusionne avec Vacances Auvergne Limousin, une autre association de tourisme social, pour former l'association VAL-VVF.

La branche associative historique du tourisme social perdure sous la marque VVF Villages, associée au slogan « Les vacances partout en France ». VVF Villages adhère à l'UNAT et conserve dans son giron la foncière VVF Développement créée en 2004 pour la préservation du patrimoine. Dans la continuité de l'ANCOL, les collectivités d'accueil de villages de vacances VVF fondent l'AVEC en 2007, l'Association nationale des Villages, des Élus et des Collectivités, qui siège au conseil d'administration de VVF Villages. En 2009, VVF Villages et l'AVEC investissent millions d'euros sur 10 ans pour rénover la moitié du parc

## Années 2020

### LE TOURISME RÉGÉNÉRATEUR

Depuis 2020, VVF intensifie son action dans le tourisme social, solidaire, durable et responsable, en concevant des programmes à fort impact socio-économique local. De multiples initiatives sont lancées avec les partenaires, à l'image des Vacances des Héros, d'Évasion Handicap Famille, de Programmeasy.org ou de l'accélérateur Lekko.

Le cabinet d'études et de conseil VVF Ingénierie accompagne les collectivités dans la pertinence et la mise en œuvre de leurs projets touristiques. Avec son Observatoire du tourisme durable, VVF Ingénierie publie régulièrement des études et des sondages publics pour observer les tendances du secteur.

Villages Vacances Inclusifs devient la 1<sup>re</sup> entreprise d'insertion par le tourisme pour la création d'emplois non délocalisables, l'accompagnement des personnes dans la construction de leur parcours professionnel et la lutte contre la désertification des territoires.

## Années 2010



### VVF PIONNIÈRE DE LA RSE DANS LE TOURISME

VVF entreprend de faire du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) un axe prioritaire majeur. En 2014, l'association est la 1<sup>re</sup> organisation du tourisme à publier un bilan Sociétal, Solidaire et Environnemental selon les lignes directrices de l'ISO 26000. VVF s'engage pour la professionnalisation de ses salariés avec la création de VVF Formation. L'association remporte plusieurs prix en 2017 pour sa stratégie RSE.

En 2018, VVF développe Hypitipy, un concept novateur de bungalow toilé-meublé avec terrasse accessible à faible coût sur le marché de l'hôtellerie de plein air. Campo by VVF renforce l'activité camping positionnée sur la découverte et la nature.

L'actualisation de l'offre de produits avec le slogan « Là où tout commence » en fait de nouveau la 2<sup>e</sup> marque préférée des Français pour les hébergements touristiques, selon le palmarès Capital 2020 des marques du tourisme.



## 1.3 LA GOUVERNANCE

La gouvernance de l'association est assurée par le Conseil d'Administration, le Bureau et la Direction Générale. Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale est assumée en étroite collaboration par la Présidente du Conseil d'Administration et le Directeur Général.

Une instance de concertation et de développement de la solidarité intercommunale des communes touristiques est incarnée par l'AVEC (Association nationale des Villages des Élus et des Collectivités), qui regroupe les collectivités partenaires et propriétaires des villages de vacances VVF.

### LES ADHÉRENTS DE L'ASSOCIATION

Les adhérents de l'association sont composés des collectivités partenaires et propriétaires de villages vacances exploités par VVF, à jour de leurs cotisations.

### LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION

L'association est composée de membres issus de quatre collèges : les Bénéficiaires, les Représentants des Territoires, les Partenaires et les Personnes Qualifiées.

À la date de dépôt du présent rapport annuel, l'association est composée de **125 membres**.

Collège « Bénéficiaires » <b>50</b>	Collège « Représentants des Territoires » <b>52</b>
Collège « Partenaires » <b>5</b>	Collège « Personnes Qualifiées » <b>18</b>



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article L.225-35 du Code de Commerce, aux dispositions de son règlement intérieur et aux statuts de l'association, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de l'association et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de

l'association et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À cet égard, le Conseil d'Administration veille à la qualité de l'information fournie aux membres de l'association et à toutes autres parties prenantes, à travers la publication des comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le Conseil d'Administration est composé de **20 membres**, répartis en quatre collèges dont 6 membres sont issus du collège des Représentants des Territoires.

Collège « Bénéficiaires »	Collège « Représentants des Territoires »	Collège « Partenaires »	Collège « Personnes Qualifiées »
<b>Sébastien GERMAIN</b> CCAS	<b>Bernadette MOUSQUES</b> Commune de Saint-Étienne-de-Baigorry	<b>Géraldine LEDUC</b> ANETT	<b>Martine PINVILLE</b>
<b>Alain CHILLIET</b> VVF Association	<b>Florence DUVAND</b> Commune d'Évian-les-Bains	<b>Marilyne COLOMBO</b> FFEPGV	<b>Annie PEDRERO</b>
<b>Onno YPMA</b> CSE Leroy Merlin	<b>Pierre CHEVALIER</b> Haute-Corrèze Communauté	<b>François MANENT</b> FFCT	<b>Pierre BRESSON</b>
<b>Patrick KANNER</b> Vacances Ouvertes	<b>Jean-Pierre MARCON</b> Conseil Départemental de Haute-Loire	<b>Alexandre DURAND</b> FFRandonnée	<b>Philippe MAUD'HUI</b>
<b>Yves BLEIN</b> UCPA Sport Vacances	<b>Didier GILLET</b> Commune de Montbrun-les-Bains		<b>Laurent GRANDGUILLAUME</b>
	<b>François ROUSSEAU</b> Commune de Port-Bail-sur-Mer		

**ANETT** Association Nationale des Élus des Territoires Touristiques

**CCAS** Caisse Centrale d'Activités Sociales

**FFCT** Fédération Française de CycloTourisme

**FFEPGV** Fédération Française d'Éducation Physique et de Gymnastique Volontaire

**FFRandonnée** Fédération Française de la Randonnée



## LE BUREAU

Le Bureau du Conseil d'Administration se réunit une fois par mois. Il veille au bon déroulement de la vie associative quant à la gestion courante et à l'application des décisions du Conseil d'Administration. Le Bureau débat notamment des points à porter à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.

Le Bureau est composé de **6 administrateurs**.



**Martine PINVILLE**  
Présidente

En 2018, l'arrivée de Martine PINVILLE à la Présidence a donné un nouvel élan à l'action de VVF. Anciennement secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire de 2015 à 2017, Martine PINVILLE est Conseillère régionale pour la Nouvelle-Aquitaine depuis 2016.



**Jean-Pierre MARCON**  
Vice-Président et Président d'honneur  
Conseil Départemental de Haute-Loire



**Alain CHILLIET**  
Trésorier  
Président de VVF Association



**Pierre CHEVALIER**  
Administrateur pour le Collège  
des Représentants des Territoires  
Président de Haute-Corrèze  
Communauté



**Géraldine LEDUC**  
Administratrice pour le Collège  
des Partenaires  
Directrice générale de l'ANETT



**Philippe MAUD'HUI**  
Administrateur pour le Collège  
des Personnes Qualifiées  
Directeur Ingénierie et développement  
des territoires d'ATOUT FRANCE

## 1.4 LE COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction ou CODIR s'inscrit dans l'exercice du pouvoir « exécutif ». Cet organe a pour mission de construire le projet stratégique de l'association validé par la suite par le Bureau et le Conseil d'Administration, puis de le mettre en œuvre. Le CODIR se réunit plusieurs fois par mois en fonction de l'actualité. Il existe un CODIR « élargi » composé de **20 membres**.

Le CODIR est composé de **10 Directions**.



**Stéphane LE BIHAN**  
Directeur Général



**Séverine COLLET**  
Directrice des Ventes



**Serge BRUOT**  
Directeur Administratif et Financier



**Nathalie MONTBARBON**  
Directrice des Achats



**Chantal COLAS**  
Directrice Exploitation



**Frédéric EZAoui**  
Directeur des Ressources Humaines  
et des Opérations



**Emeric MAGNAN**  
Directeur Commercial  
Marketing Produit



**Grégoire MALLET**  
Directeur Marketing Stratégique  
Client et RSE



**Vincent LE MASSON**  
Directeur Stratégie et VVF Ingénierie



**Sylvain CERBELLE**  
Directeur du Développement

## LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

L'élaboration de l'information financière et comptable du Groupe est assurée par la Direction Financière dont dépendent notamment la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité, la Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques, la Direction de la Trésorerie et des Financements, la Direction de l'Audit Interne, la Direction des Achats, la Direction du Patrimoine et de l'investissement et la Direction de la Communication Financière. La Direction Financière exerce une compétence transverse de contrôle et de support sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise.

**La Direction Financière** contribue aux projets de développement du Groupe et a pour missions principales la préparation des comptes sociaux au niveau du Groupe, des entités et des villages ; le pilotage, la production et le suivi des clôtures mensuelles et annuelles du Groupe et des villages, selon les normes Plan Comptable Général « PCG82 » ; l'établissement des déclarations fiscales, le suivi, la cohérence et la coordination de l'ensemble des décisions et contrôles fiscaux au niveau du Groupe et des villages, la gestion des contentieux fiscaux ; l'administration fonctionnelle et la gestion des projets d'amélioration des processus et des systèmes d'informations comptables Groupe.

**La Direction du Contrôle de Gestion, Assurances et Risques** a notamment pour mission d'assurer et garantir la fiabilité et la pertinence des différents indicateurs et outils de gestion. Elle apporte également à la Direction Générale et aux différentes directions opérationnelles les éléments d'analyse nécessaires au pilotage optimisé du business et aux choix d'orientations stratégiques.

**La Direction de la Trésorerie et des Financements** a pour mission de garantir la sécurité, la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie et de financement, ainsi que d'assister la Direction du Développement sur les nouveaux projets et sur les problématiques de trésorerie et financement. Cette Direction est chargée de gérer les charges et les ressources financières, d'assurer la liquidité du Groupe et de couvrir les risques financiers ; de gérer les flux de trésorerie et sécuriser les flux financiers ; de faire évoluer et optimiser les moyens de paiement et d'encaissement, d'assurer le suivi de la relation bancaire ; d'intervenir comme support auprès des filiales dans leur choix de gestion et garantir la bonne application des règles et procédures du Groupe.

**La Direction de la Communication Financière** a la charge de communiquer aux parties prenantes la stratégie et les résultats du Groupe.

**Élaboration de l'information financière** : la Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés, en particulier ceux publiés dans le rapport annuel. Dans ce cadre, elle définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application, notamment en organisant les formations nécessaires. Le Groupe procède à une

clôture mensuelle de ses comptes. La Direction de la Comptabilité organise et planifie l'ensemble des travaux comptables afin d'obtenir une consolidation fiable et cohérente des données. Cette consolidation est largement facilitée par l'utilisation d'un plan de comptes en normes Groupe, de notes de procédures comptables Groupe et d'un processus formalisé d'instructions de clôture. Le processus d'arrêté des comptes du Groupe est applicable à toutes les entités du périmètre de consolidation sans exception. La Direction de la Consolidation et des Normes, rattachée à la Direction Financière, élabore les comptes consolidés du Groupe en normes françaises 99-02, en utilisant un progiciel de consolidation interfacé avec le progiciel comptable. Elle diffuse les principes comptables et financiers du Groupe ainsi que les instructions de clôture détaillées pour chaque clôture mensuelle. Par ailleurs, elle effectue un travail de veille sur l'évolution des normes et intervient dans le traitement comptable des opérations complexes. Elle prépare les états financiers consolidés à partir des informations communiquées, contrôle les informations remontées par les villages et analyse d'un point de vue technique les différents sujets.

## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DES OPÉRATIONS ET DE L'EXPLOITATION

**La Direction des Ressources Humaines est structurée en 3 grandes fonctions** : les Ressources Humaines, les Opérations et l'Exploitation

**La Direction des Ressources Humaines** a mis au cœur de la stratégie du Groupe, le développement des compétences et la professionnalisation des équipes. Certifiée Qualiopi, l'association VVF Formation développe ses propres formations à destination des salariés du Groupe VVF, y compris les saisonniers. Elle porte également deux certifications en propre (habilitation électrique et Sauveteur Secouriste au Travail) et est habilitée à accompagner les Bilans de compétences. La Direction des Ressources Humaines est également responsable du Service Paie et Administration du Personnel.

**La Direction de l'Exploitation Opérationnelle** est responsable des résultats d'exploitation des sites VVF et fonctionne de manière décentralisée dans le pilotage des différents budgets et plans d'actions à long terme. Elle est organisée en 9 Régions, toutes pilotées par des Directeurs régionaux, assistés de Responsables Administratifs et Financiers et de Responsables Techniques de Région.

Les Directeurs régionaux sont chargés de superviser les Directeurs de villages de leurs régions. Ils sont également chargés de développer l'ancrage territorial par une maîtrise complète des enjeux des territoires, afin de concevoir et piloter des projets partagés avec les collectivités, et de rationaliser le nombre d'acteurs en interface avec les acteurs institutionnels locaux.

Les Directeurs de villages pilotent les différents budgets et plans d'actions à plus court terme. Ils sont garants du fonctionnement opérationnel dans ses dimensions techniques, commerciales, humaines et financières. Les Directeurs de sites sont également chargés d'améliorer la qualité du parcours client, des projets éducatifs, sportifs et culturels de VVF ; de rechercher la fidélisation des clients, la sécurité des salariés et des clients.

### **LA DIRECTION MARKETING STRATÉGIQUE CLIENT ET LA DIRECTION RSE**

La Direction Marketing Stratégique a pour mission principale de capter des clients potentiels pour les convertir et les fidéliser à la marque VVF.

La Direction de la RSE a pour mission de définir les orientations prioritaires et d'accompagner les villages dans l'application et la mise en œuvre de mesures adaptées afin de mieux appréhender et gérer les impacts de leurs activités sur l'environnement et la société. Se référer au chapitre 3. RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE pour des informations plus détaillées.

## 1.5 L'ORGANISATION GÉNÉRALE DU CONTRÔLE INTERNE

### **LA DIRECTION GÉNÉRALE**

La mission de la Direction Générale est de s'assurer de la mise en place, de la déclinaison et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne en organisant la surveillance de ce dispositif. Les membres du Comité de Direction communiquent les directives de contrôle interne définies par la Direction Générale, aux dirigeants opérationnels et fonctionnels, et veillent ensuite à leur mise en pratique.

### **LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES**

Le dispositif de contrôle interne de VVF repose, dans un cadre de décentralisation des fonctions et des responsabilités, sur un ensemble de règles d'organisation, de politiques, de procédures et de pratiques visant à s'assurer de la mise en œuvre des mesures nécessaires pour maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs du Groupe.

Pour parvenir à ces objectifs, le contrôle interne de VVF s'articule au sein de chaque région, sous la responsabilité des Directions opérationnelles et fonctionnelles, à tous

les niveaux de l'organisation. Chaque acteur du contrôle interne au sein de l'organisation est donc informé de son rôle et de ses responsabilités. Les Directions fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine spécifique, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux différents villages. De même, elles sont amenées à élaborer leurs propres procédures, en adéquation avec les contraintes locales.

### **LA DIRECTION FINANCIÈRE ET DE L'AUDIT INTERNE**

La mission principale de la Direction Financière est d'assister les opérationnels dans leurs activités financières, administratives et juridiques. À ce titre, elle définit les règles de fonctionnement régissant toutes les entités du Groupe, déploie les outils, procédures et bonnes pratiques, notamment en matière de gestion, comptabilité et consolidation, fiscalité, trésorerie et financements, communication financière, systèmes d'information et assurance.

L'Audit Interne assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels certifiés par les Commissaires aux Comptes et le suivi des comptes consolidés. Le Comité d'Audit Interne a notamment pour mission d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le suivi de l'efficacité du processus d'élaboration de l'information financière. Deux fois par an, le Directeur Financier examine et approuve le planning des missions de l'Audit Interne, ses objectifs et les conclusions générales de ses missions. Le Directeur Financier communique ensuite un compte-rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration et au Bureau.

L'Audit Interne est composé d'une personne, est centralisé au Siège de Clermont-Ferrand et exerce une compétence transversale de contrôle sur l'ensemble des activités et des flux de l'entreprise. L'Audit Interne fournit à VVF une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations sur le périmètre audité, et lui apporte ses conseils pour le renforcer.

### **LES PROCÉDURES**

Les procédures en vigueur au sein de l'association et de l'ensemble de ses filiales ont pour objet de protéger son patrimoine en veillant à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements du personnel s'inscrivent dans le cadre des orientations données aux activités de l'entreprise définies par les organes sociaux, les lois et réglementations applicables, les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise. Les procédures permettent également de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe et aux tiers, reflètent avec sincérité l'activité et la situation de l'entreprise.

Les procédures comptables et financières ainsi que les procédures générales détaillées par principaux métiers sont diffusées aux différents responsables et à leurs équipes.

## 1.6 LA STRUCTURATION DU GROUPE VVF

Les comptes présentés sont la consolidation 2021, les comptes 2022 étant actuellement en cours de consolidation.

Afin d'apporter une plus grande transparence dans sa communication financière vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe VVF a décidé d'établir des comptes combinés. Ces comptes sont publiés pour la première fois pour la clôture au 31 octobre 2019. Ils reflètent la situation comptable des associations comprises dans le périmètre du Groupe VVF ainsi que des autres filiales portant les actifs immobiliers (sociétés civiles immobilières) et des autres filiales à caractère commercial.

La cohésion de cet ensemble conduit à établir des comptes qui ne peuvent être appelés comptes consolidés et sont désignés comptes combinés (Mémento Lefebvre n°6393) selon les dispositions du règlement CRC n°99-02 du 29 avril 1999.

Le périmètre du Groupe VVF est constitué par l'ensemble des entités qui sont soit combinées entre elles, soit consolidées par l'une ou plusieurs des entités combinées. Le Groupe est constitué d'associations, de sociétés commerciales et de SCI.

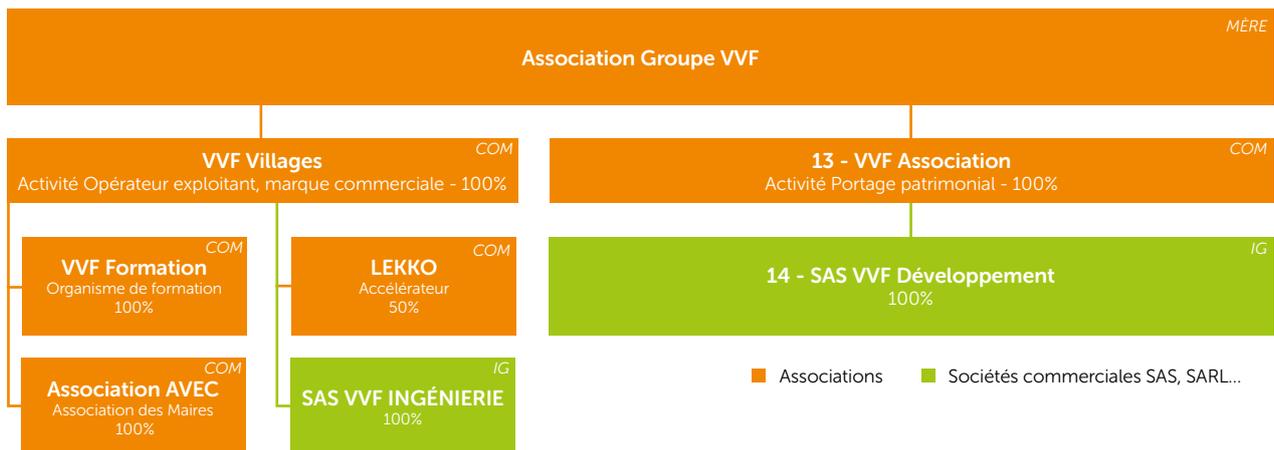
Au 31 octobre 2021, l'Association  
Groupe VVF est composée de :

**9 associations en combinaison**

**6 sociétés commerciales**

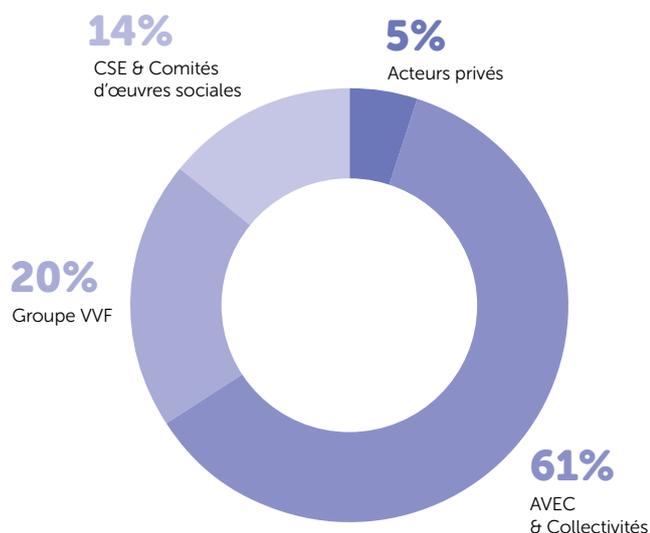
**16 SCI**

**Soit un total de 31 structures**



## 1.7 LES PROPRIÉTAIRES DES SITES VVF

### Propriétaires des sites VVF



- **AVEC**

Issue de l'ANCOL (Association Nationale des Collectivités locales pour les Villages Vacances Familles), l'Association nationale des Villages, des Élus et des Collectivités est une association d'élus de collectivités propriétaires de villages exploités par VVF qui traite depuis 2007 des sujets relatifs à la création, la rénovation, la gestion et le financement des équipements de vacances.

Son objectif est de participer à la promotion d'un modèle touristique intégré à la vie locale, à la synergie et à la complémentarité des ressources touristiques pour l'aménagement du territoire, notamment en zones rurales. Chaque collectivité propriétaire devient membre de l'AVEC. L'AVEC siège au Collège « Représentants des Territoires » de l'association VVF et participe à titre d'expert aux instances d'organisation du tourisme et des loisirs.



- **COLLECTIVITÉS**

Communes, communautés de communes, communautés d'agglomération, EPIC, syndicats intercommunaux, syndicats mixtes, départements.

**70%**

des sites localisés dans des communes de moins de 2 500 habitants



**16%**

des sites sont localisés dans des communes labellisées Famille Plus.



**27%**

des sites dans des communes écotouristiques labellisées Station Verte.

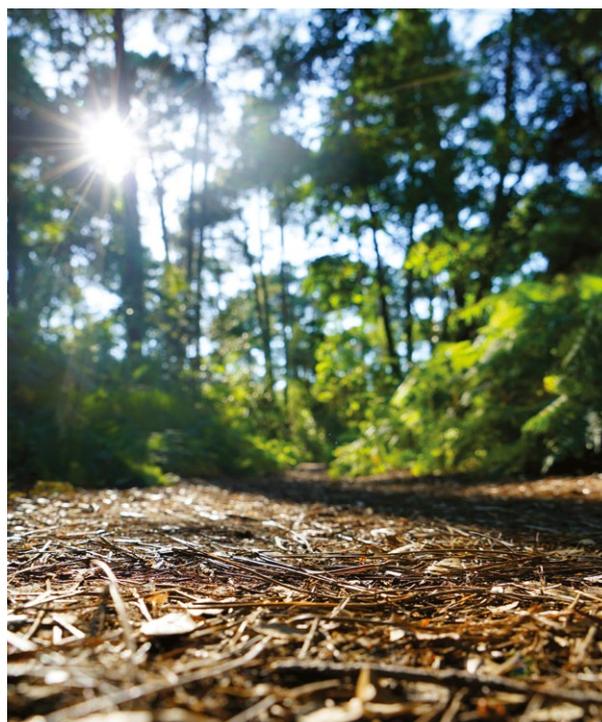
- **GROUPE VVF**

Via VVF Association et son activité de portage patrimonial

- **COMITÉS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES & COMITÉS D'ŒUVRES SOCIALES**

- **ACTEURS PRIVÉS**

Promoteurs, assureurs, sociétés en nom collectif, SCI, multipropriétaires







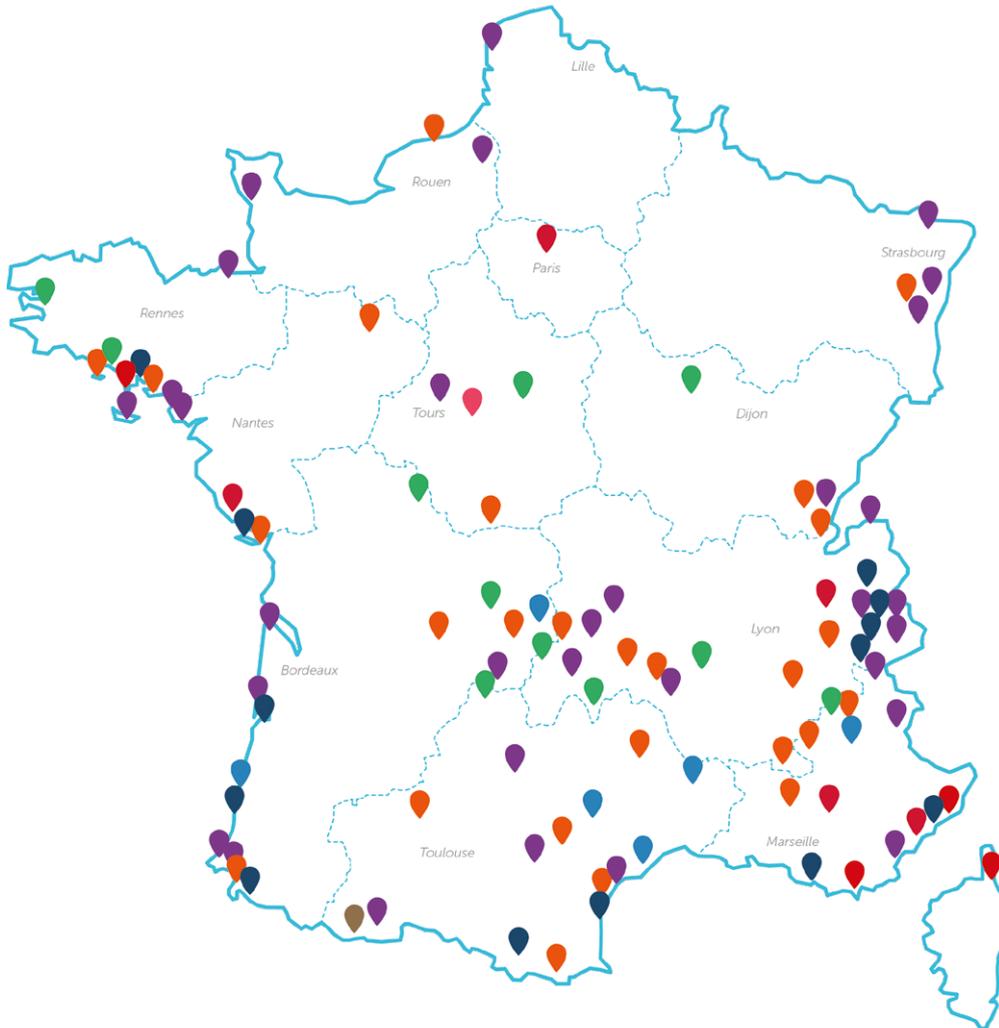


## 2 – PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

2.1 Les sites VVF.....	P. 23
Les destinations .....	P. 23
Les gammes.....	P. 29
2.2 Les indicateurs d'activité.....	P. 30
Les objectifs et enjeux associés.....	P. 30
Les indicateurs .....	P. 31
2.3 Les risques.....	P. 32
Les risques opérationnels .....	P. 32
Les risques liés à l'environnement.....	P. 33
Les risques juridiques .....	P. 34

## 2.1 LES SITES VVF

### LES DESTINATIONS



**VVF** Original

**VVF** Original Club

**VVF** Sport

**VVF** Nature

**VVF** Essentiel

**VVF** Hôtel

**VVF** Résidence

**VVF** Partenaire

**VVF** Camping

#### LES VILLAGES ET HÔTELS-CLUBS

VVF Club Intense devient VVF Original et VVF Original Club

#### LES VILLAGES DE GÎTES

VVF Club Essentiel devient VVF Essentiel

**VVF** Original Club

**VVF** Essentiel

**VVF** Original

**VVF** Hôtel

### LES VILLAGES CAMPING

Summer Camp devient VVF Nature et VVF Sport avec deux nouvelles gammes pour 2023

#### VVF Nature

**VVF Nature** : aventure et découverte nature

Des emplacements d'exception et des sites naturels préservés dans un territoire à découvrir. Plusieurs formats d'animations et d'ateliers : pour toute la famille, pour les enfants de 3 à 10 ans, entre adultes ou entre parents, avec des guides et animateurs nature autour d'ateliers ludiques et innovants, pour apprendre en s'amusant à mieux connaître et protéger l'environnement (rando trappeur, exploration et découverte de la biodiversité, etc.).

Argol, Chaudes-Aigues, La Bussière, Larmor-Plage (nouveau 2023), La Grande Garenne (nouveau 2023), Martel-Gluges, Nedde, Saint-Bonnet-en-Champsaur, Semur-en-Auxois, Tence, Vendes.

#### VVF Sport

**VVF Sport** : loisirs sportifs un peu, beaucoup, passionnément

Plus de 30 activités au choix autour de la découverte et de la pratique d'activités sportives et bien-être, avec des séances encadrées par des guides et des animateurs sportifs. Plusieurs formats d'animation entre action et relaxation : en club enfants, entre adultes ou entre parents, des activités et des parcours sportifs et ludiques à partager (olympiades, tournois, spa, yoga et animations au grand air, etc.)

Brusque, Chorges, Méjannes-le-Clap, Moliets, Montagnac, Pays d'Eygurande.

### LES CAMPINGS

#### VVF Camping

### LES RÉSIDENCES

#### VVF Résidence

### LES DESTINATIONS PARTENAIRES

#### VVF Partenaire

Les sites sont implantés dans 3 environnements ou groupes de destinations :

Mer, Montagne, Campagne et Moyenne Montagne.

VVF opère un découpage régional selon 9 grands territoires pilotés par les Directeurs régionaux.



VVF compte :

**91** destinations  
VVF réparties sur

**46** départements et

**11** régions

**60%**

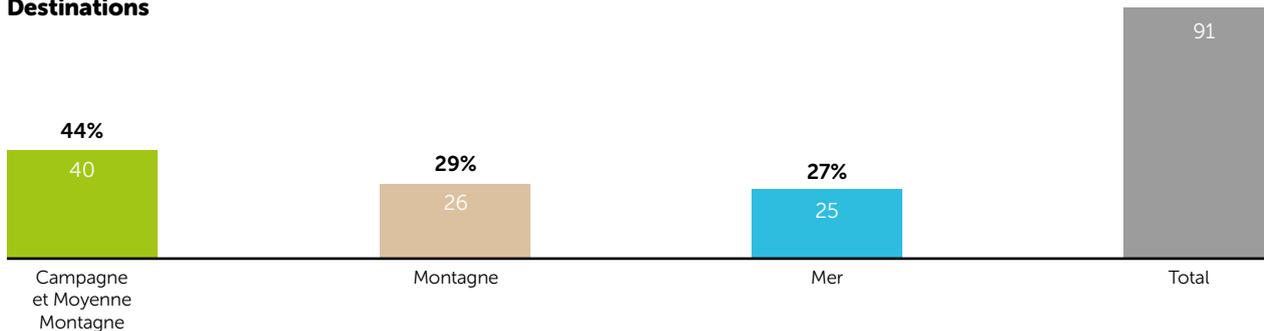
des sites appartiennent  
aux collectivités

des sites sont localisés  
en territoire rural  
et moyenne montagne

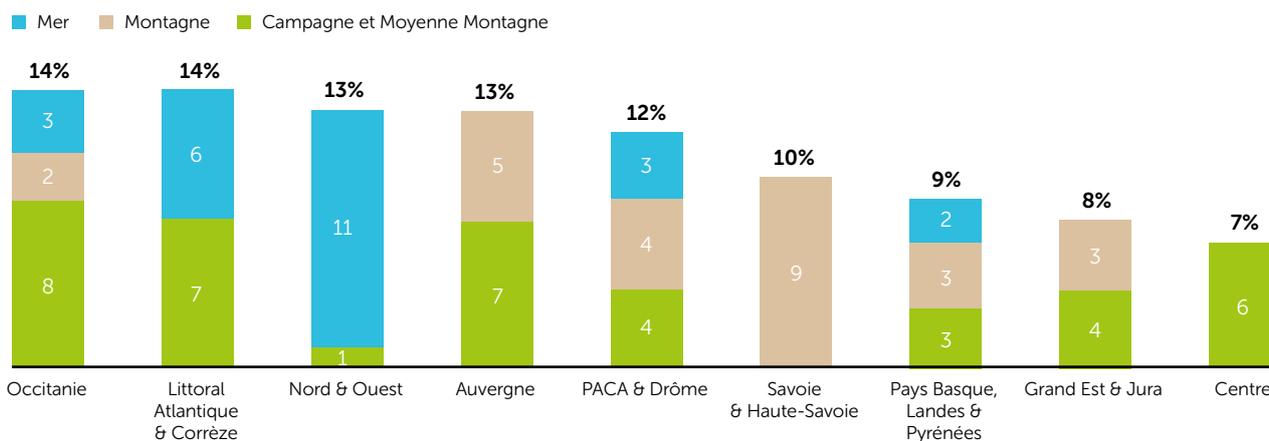
d'impact  
économique local\*

\* Pour 1 million d'euros de chiffre d'affaires, 600 000 euros sont dépensés par les vacanciers chez les acteurs de proximité dans les commerces, la restauration, les activités de loisirs, sportives et culturelles.

### Destinations

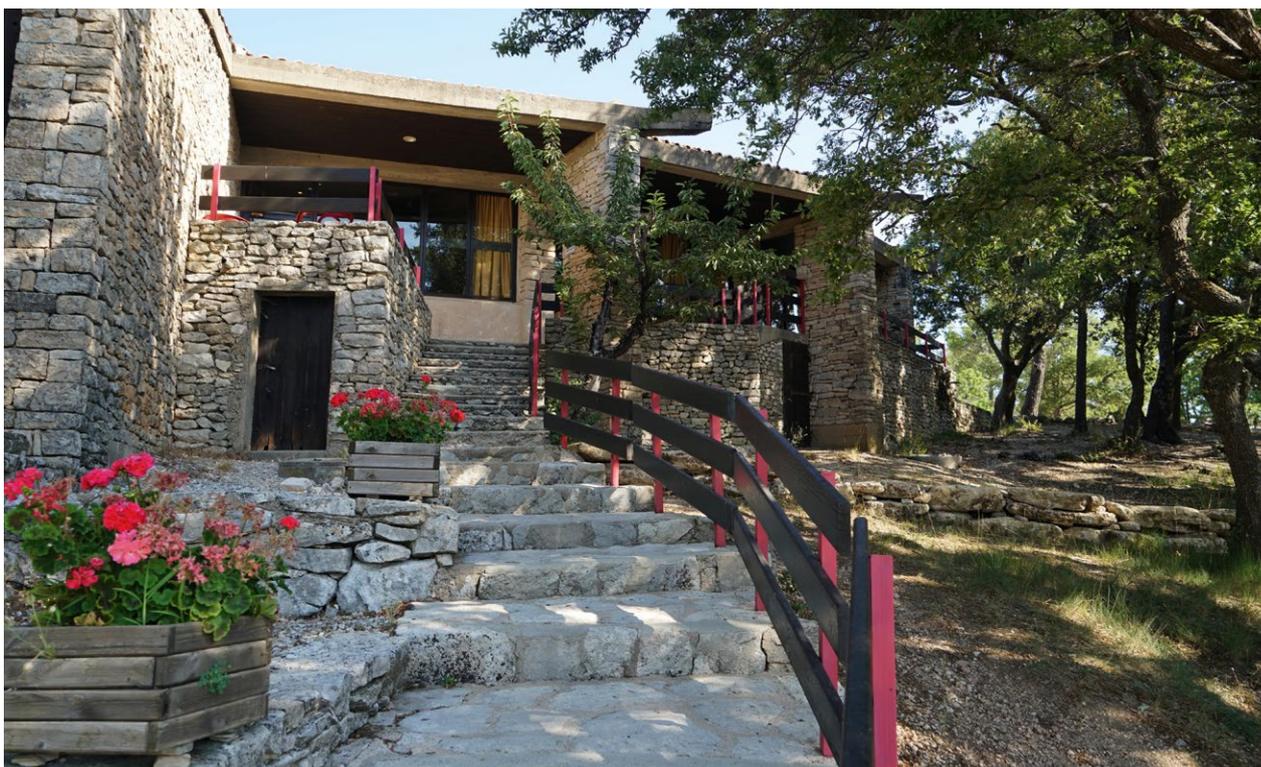


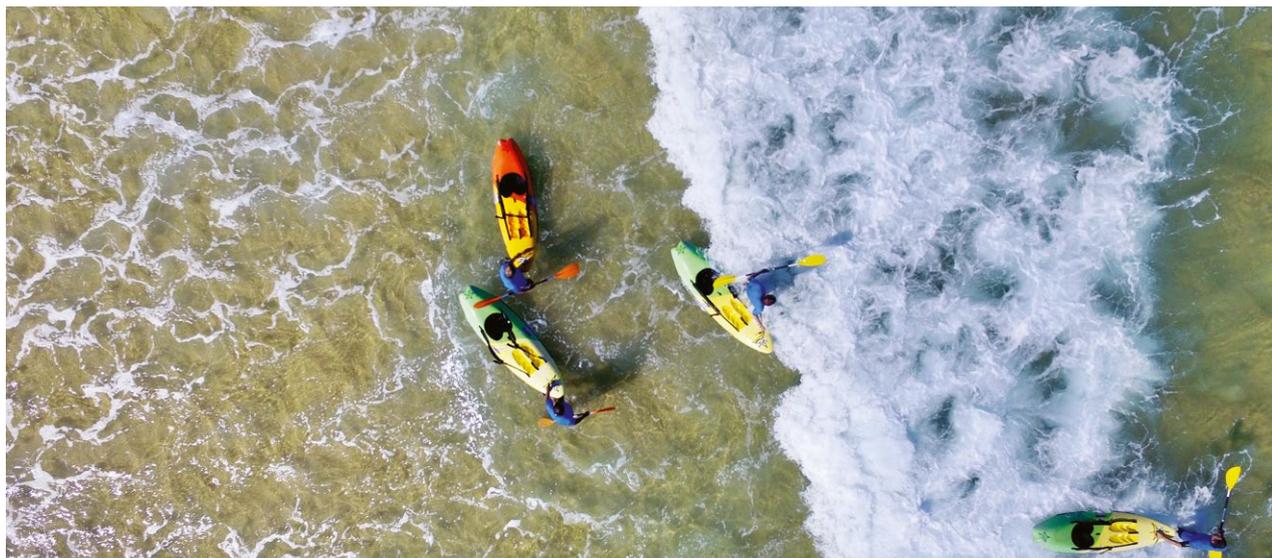
### Destinations par territoire



Les différents modes de commercialisation nécessitent de faire une distinction entre les notions de stocks de logements et de lits. Il est possible de commercialiser au lit, à la chambre ou au logement.

206 logements accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR) sont répartis dans 70% des sites.





## La Mer

Village	Logements (dont PMR)	Lits	Territoire	Gamme	Classement
Anglet	46	215	Littoral Atlantique & Corrèze	Résidence	-
Arcachon	54	283	Littoral Atlantique & Corrèze	Résidence	-
Argol	60 (4)	278	Nord & Ouest	Club Essentiel	3*
 Ars-en-Ré	40 (1)	216	Littoral Atlantique & Corrèze	Résidence	-
Belle-Ile-en-Mer	80 (3)	441	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Blériot-Plage	102 (5)	545	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Île de Groix	40	211	Nord & Ouest	Club Essentiel	-
Juan-les-Pins	15	90	PACA & Drôme	Résidence	-
La Turballe	158 (4)	708	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Larmor-Baden	33	148	Nord & Ouest	Résidence	-
Le Barcarès	270 (4)	1 022	Occitanie	Club Intense	-
Lège-Cap-Ferret	200 (10)	1 099	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Intense	4*
 Moliets	108 (5)	533	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Summer Camp	3*
 Montagnac	140 (4)	727	Occitanie	Summer Camp	3*
 Piriac-sur-Mer	97 (6)	388	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Port-Bail-sur-Mer	100 (3)	523	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Saint-Cast-le-Guildo	63 (3)	336	Nord & Ouest	Club Intense	3*
Saint-Cyr-sur-Mer	5	10	PACA & Drôme	Résidence	-
 Sainte-Marie-de-Ré	40 (1)	221	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Essentiel	3*
 Sainte-Maxime	105 (6)	219	PACA & Drôme	Club Intense	3*
Sarzeau	20	90	Nord & Ouest	Club Essentiel	-
Sigean	44	220	Occitanie	Club Essentiel	3*
Soulac-sur-Mer	86	466	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Intense	3*
Urrugne	62 (3)	270	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Intense	3*
Veules-les-Roses	72 (4)	396	Nord & Ouest	Club Essentiel	3*
<b>25 sites</b>	<b>2 040 (66)</b>	<b>9 655</b>			

## La Montagne

	Village	Logements (dont PMR)	Lits	Territoire	Gamme	Classement
	Ceillac-en-Queyras	73	289	PACA & Drôme	Club Intense	3*
	Chorges	113 (3)	524	PACA & Drôme	Club Intense	3*
	Évian-les-Bains	159 (4)	634	Savoie & Haute Savoie	Club Intense	3*
	La Plagne 1 800	41	197	Savoie & Haute Savoie	Résidence	-
	Le Lioran	145 (7)	573	Auvergne	Club Intense	3*
	Lélex	84	454	Grand Est & Jura	Club Essentiel	-
	Les Angles	44	228	Occitanie	Résidence	-
	Les Cabannes	72 (3)	356	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Essentiel	3*
	Les Estables	80 (2)	322	Auvergne	Club Intense	3*
	Maisod	42 (2)	214	Grand Est & Jura	Club Essentiel	3*
	Megève	52	230	Savoie & Haute Savoie	Résidence	-
	Méribel	46	235	Savoie & Haute Savoie	Résidence	-
	Montalbert La Plagne *	105 (3)	481	Savoie & Haute Savoie	Club Intense	3*
	Montchavin La Plagne	100	586	Savoie & Haute Savoie	Club Intense	3*
	Piau-Engaly	62	234	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Essentiel	-
	Prapoutel Les 7 laux	42	264	Savoie & Haute Savoie	Club Essentiel	3*
	Prats-de-Mollo-la-Preste	40 (2)	206	Occitanie	Club Essentiel	3*
	Prémanon	39 (2)	166	Grand Est & Jura	Club Intense	3*
	Saint-Bonnet-en-Champsaur	77 (3)	420	PACA & Drôme	Club Essentiel	3*
	Saint-Julien-Chapteuil	40 (2)	214	Auvergne	Club Essentiel	3*
	Saint-Lary-Soulan	80	385	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Intense	3*
	Saint-Léger-les-Mélèzes	40	212	PACA & Drôme	Club Essentiel	-
	Serre Chevalier *	109	308	Savoie & Haute Savoie	Club Intense	3*
	Super-Besse	68 (3)	363	Auvergne	Club Intense	3*
	Val-Cenis	154 (4)	630	Savoie & Haute Savoie	Club Intense	3*
	Valmeinier	153 (4)	467	Auvergne	Club Intense	3*
	<b>26 sites</b>	<b>2 060 (44)</b>	<b>9 192</b>			



## La Campagne et Moyenne Montagne

	Village	Logements (dont PMR)	Lits	Territoire	Gamme	Classement
	Amboise	70 (3)	448	Centre	Club Intense	3*
	Ayen	72	352	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Intense	3*
	Bitche	67 (5)	254	Grand Est & Jura	Club Intense	3*
	Brusque	105 (3)	528	Occitanie	Summer Camp	3*
	Champs-sur-Tarentaine	40 (2)	240	Auvergne	Club Essentiel	3*
	Chaudes-Aigues	72	292	Auvergne	Club Essentiel	-
	Collonges-la-Rouge	70 (3)	356	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Intense	3*
	Die	40 (2)	222	PACA & Drôme	Club Essentiel	3*
	Éguzon	42 (2)	210	Centre	Club Essentiel	3*
	Eygurande	118 (3)	646	Littoral Atlantique & Corrèze	Summer Camp	3*
	Florac	60	298	Occitanie	Club Essentiel	3*
	Forges-les-Eaux	60 (3)	315	Nord & Ouest	Club Intense	-
	La Bussiere	60 (6)	278	Centre	Club Essentiel	3*
	La Salvetat-sur-Agoût	60	376	Occitanie	Club Essentiel	3*
	Lagrاند	40 (2)	186	PACA & Drôme	Club Essentiel	3*
	Lavoûte-Chilhac	39	238	Auvergne	Club Essentiel	3*
	Martel-Gluges	61 (2)	310	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Essentiel	3*
	Marvejols	70 (2)	361	Occitanie	Club Essentiel	3*
	Mauvezin	54 (1)	258	Occitanie	Club Essentiel	-
	Méjannes-le-Clap	78 (5)	418	Occitanie	Club Intense	3*
	Montbrun-les-Bains	59	322	PACA & Drôme	Club Essentiel	3*
	Murs	37 (2)	195	PACA & Drôme	Club Essentiel	-
	Najac	169 (7)	555	Occitanie	Club Intense	3*
	Nedde	65 (3)	293	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Essentiel	3*
	Neuvic	44 (3)	225	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Essentiel	3*
	Obernai	104 (4)	435	Grand Est & Jura	Club Intense	3*
	Orbey	118 (3)	294	Grand Est & Jura	Club Intense	3*
	Parent	56	214	Auvergne	Club Intense	-
	Saâles	45 (2)	226	Grand Est & Jura	Club Essentiel	3*
	Sainte-Suzanne	36 (2)	171	Centre	Club Essentiel	3*
	Saint-Étienne-de-Baïgorry	50 (2)	260	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Essentiel	3*
	Saint-Jean-la-Vêtre	63 (3)	327	Auvergne	Club Intense	3*
	Saint-Jean-Pied-de-Port	43	197	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Résidence	-
	Saissac	50 (1)	300	Occitanie	Club Intense	-
	Sare	86 (3)	359	Pays Basque, Landes & Pyrénées	Club Intense	3*
	Semur-en-Auxois	66 (4)	311	Centre	Club Intense	-
	Sorges-en-Périgord	50 (2)	258	Littoral Atlantique & Corrèze	Club Essentiel	3*
	Tence	61 (3)	322	Auvergne	Club Intense	3*
	Valençay *	54 (2)	144	Centre	Hôtel	3*
	Vendes	91 (6)	315	Auvergne	Club Intense	3*
	<b>40 sites</b>	<b>2 625 (96)</b>	<b>12 309</b>			

## LES GAMMES 2022

### Plusieurs formules à la carte :

formule locative, hôtelière, à la nuitée ou à la semaine, en demi-pension et pension complète.



CLUB INTENSE

**Les Villages Vacances Club Intense représentent 45% de l'activité VVF.**

Les hébergements locatifs sont indépendants ou mitoyens et comprennent tous une kitchenette. Certains villages disposent d'une partie camping. La quasi-totalité des villages propose un service de restauration. Chaque club enfants dispose de son programme d'animation avec un contenu adapté pour chaque tranche d'âge, représentant environ 30 h par semaine. Les animations familles comprennent plusieurs activités par jour ainsi que des animations à la journée et en soirée. Les animations ont lieu durant toutes les vacances scolaires mais aussi durant les ailes de saison, sur une sélection de villages.



CLUB ESSENTIEL

**Les Villages Vacances Club Essentiel représentent 37% de l'activité VVF.**

Les hébergements locatifs sont indépendants ou mitoyens et comprennent tous une kitchenette. Certains villages disposent d'une partie camping et certains proposent exceptionnellement un service de restauration, en fonction de la capacité d'accueil ou de l'offre de restauration environnante. Les programmes d'animation des clubs enfants sont plus légers et uniquement durant les vacances scolaires, représentant environ 20 h par semaine chacun. Les animations familles comprennent plusieurs activités par semaine ainsi que des animations en soirée.



RÉSIDENCE

**Les Résidences représentent 11 % de l'activité.**

Les hébergements locatifs sont des appartements qui comprennent tous une kitchenette. Les programmes d'animation sont restreints à quelques rendez-vous conviviaux durant les vacances scolaires.



SUMMER CAMP

**Les Summer Camps représentent 4% de l'activité VVF.**

Les hébergements camping et emplacements sont complétés par les locatifs des Clubs Intenses ou Essentiels qui partagent le même site, tout comme l'offre de restauration. Le volume des animations correspond aux animations des Clubs Intenses. Le contenu est thématique pour certains sites, autour d'activités sportives et bien-être durant les vacances scolaires.

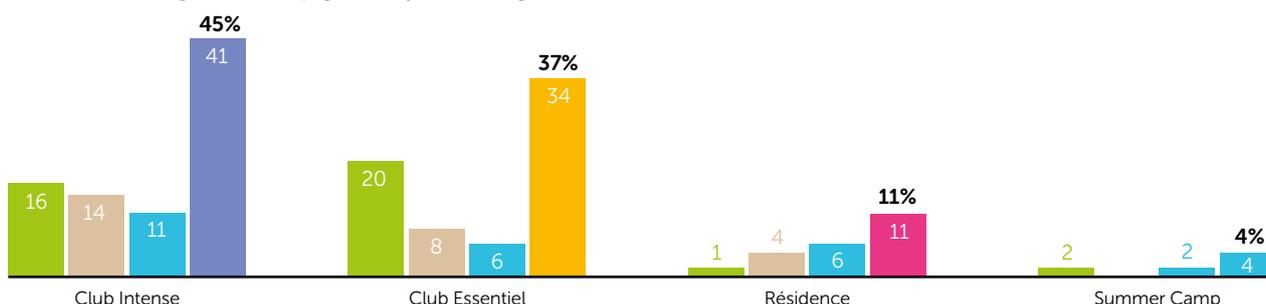


HÔTEL

**Les hôtels ont une activité hôtelière, sans animation (1% de l'activité).**

### Gammes par destination

Mer Montagne Campagne et Moyenne Montagne



## 2.2 LES INDICATEURS D'ACTIVITÉ

### LES OBJECTIFS ET ENJEUX ASSOCIÉS

La mise en place d'indicateurs de suivi des activités de commercialisation et d'exploitation permet de définir un certain nombre d'objectifs stratégiques répondant à des enjeux spécifiques.



#### LES OBJECTIFS

Développer des activités à impact local sur les trois dimensions du développement durable : économique, social, environnemental

Concevoir une stratégie novatrice de contenu d'offres, produits et services

Déployer une stratégie commerciale cross canal et multi-support

Nouer des partenariats pour déployer les activités, les offres et les produits

#### LES ENJEUX

Renforcement de la proximité et de la confiance avec les collectivités, les acteurs économiques et les partenaires institutionnels

Réponse aux attentes des vacanciers et à l'évolution des tendances de consommation

Amélioration de la performance, de la relation client et de l'accès aux services par le digital

Co-construction de solutions et de compétences au service des vacanciers



## LES INDICATEURS

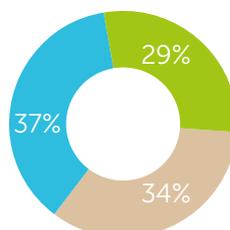
### Nombre de jours d'ouverture sur l'exercice

Le nombre de jours d'ouverture moyen des villages de l'association pour l'exercice 2022 est de 186 jours soit 6,21 mois contre 184 jours en 2021 ou 6,14 mois. Pour le budget 2023 l'ouverture moyenne des villages est de 188 jours.

Nombre de jours d'ouverture par destination	Nb de villages	Nb jours ouverture			Soit en mois		
		2019	2021	2022	2019	2021	2022
Campagne & Moyenne Montagne	39	191	168	162	6,3	5,5	5,3
Montagne	24	195	191	192	6,4	6,3	6,0
Mer	25	219	209	203	7,2	6,9	6,7
<b>Moyenne</b>	<b>88</b>	<b>201</b>	<b>184</b>	<b>186</b>	<b>6,7</b>	<b>6,1</b>	<b>6,2</b>

### Répartition des jours d'ouverture par destination en 2022

■ Mer ■ Montagne ■ Campagne et Moyenne Montagne



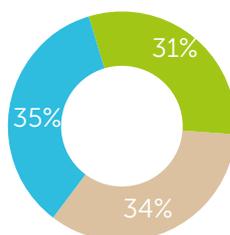
### Taux d'occupation

Le taux d'occupation moyen de l'exercice 2022 est de 62% contre 58% en 2021, soit une augmentation de +7%.

En % du CA	2019	2021	2022
	Taux	Taux	Taux
Campagne & Moyenne Montagne	57%	54%	57%
Montagne	59%	53%	63%
Mer	61%	64%	65%
<b>Total</b>	<b>59%</b>	<b>58%</b>	<b>62%</b>

### Répartition du taux d'occupation par destination en 2022

■ Mer ■ Montagne ■ Campagne et Moyenne Montagne

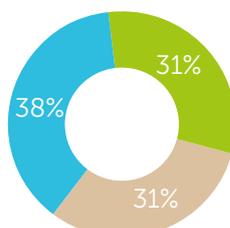


### Chiffre d'affaires réalisé

Le chiffre d'affaires 2022 est de 78,9M€ contre 58,8M€ en 2021 soit une progression de 20M€ ou 34%.

### Répartition du chiffre d'affaires par destination en 2022

■ Mer ■ Montagne ■ Campagne et Moyenne Montagne



## 2.3 LES RISQUES

VVF conduit une politique de gestion des risques pour défendre au mieux les intérêts de ses clients, de son écosystème et de ses membres. La cartographie des principaux risques opérationnels est ainsi mise à jour régulièrement, permettant de les hiérarchiser en fonction de leur niveau d'occurrence et de leur impact économique sur l'association.

Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels VVF estime être exposé ainsi que les dispositifs de réduction des risques associés.

### LES RISQUES OPÉRATIONNELS

#### Sensibilité à la conjoncture économique et à l'implantation dans les régions

Le secteur du tourisme est un des premiers secteurs à être particulièrement exposé aux conséquences des crises (économiques, financières, sanitaires, etc.), à l'inflation et à la baisse du pouvoir d'achat. Tout ralentissement de consommation dans les zones de commercialisation du Groupe impacte négativement la demande en loisirs et voyages, et par voie de conséquence, la fréquentation des villages du Groupe. Il en résulte une fluctuation des niveaux d'activité, dont les effets sont modérés et autorégulés grâce à l'implantation multirégionale et multi-destinations des sites (Mer, Montagne, Campagne et Moyenne montagne). La flexibilité croissante du modèle économique de VVF permet également d'en limiter les effets.

#### Concurrence

Le tourisme est un marché fortement concurrentiel en pleine mutation, impacté par la conjoncture et par les nouvelles pratiques de consommation. Bien que la tendance générale observée soit une montée en gamme des offres, le marché du tourisme social et solidaire attire de nouveaux opérateurs et opérateurs historiques, qui cherchent à s'y positionner pour améliorer leur image de marque. Afin de conserver sa place de leader, VVF mène des actions de différenciation par la mise en place de programmes innovants qui renforcent ses missions statutaires tout en répondant aux nouvelles pratiques de consommation.

#### Image de marque et réputation

L'image et la réputation d'une organisation sont forgées sur le temps long, alors que leur atteinte peut être préjudiciable en un instant. Des comportements inappropriés de la part des collaborateurs et des fournisseurs ou la circulation dans les médias et sur les réseaux sociaux d'informations attentatoires pourraient nuire à la réputation de VVF. En découleraient un effet défavorable sur les ventes et, au-delà du préjudice direct, une dégradation durable des relations avec les parties prenantes. De même, la défaillance d'un partenaire peut avoir un impact sur l'image de VVF, notamment dans le cadre d'un partenariat d'exploitation, en cas de suspension d'exploitation.

Afin de se prémunir contre le risque lié à la mise en cause publique de VVF et d'activer un dispositif de gestion de crise, une veille média et une surveillance continue des réseaux sociaux sont assurées. Une charte informatique et Internet rappelle aux collaborateurs le cadre d'utilisation des outils informatiques et de communication pour garantir une utilisation conforme aux valeurs de VVF. Par ailleurs, l'association prête une attention particulière au choix de ses partenaires. VVF dispose de processus pour apprécier et minimiser les risques juridiques et financiers de ses partenaires.

#### Saisonnalité

L'association réalise une part importante de son chiffre d'affaires en saison pendant les périodes de vacances scolaires. Ainsi, tout événement survenant durant ces périodes se trouve amplifié et susceptible de nuire à la fréquentation des sites. En complément des clientèles individuelles et familiales, le développement d'une clientèle B2B (groupes, professionnels) permet d'optimiser le remplissage des villages durant les ailes de saison. Dans le cadre du soutien au développement économique des territoires, VVF examine également les potentiels de développement géoéconomiques qui permettraient aussi de répondre à des besoins en logements identifiés ou non des collectivités et acteurs économiques locaux.

#### Qualité des prestations

La satisfaction des clients et la maîtrise de la qualité de l'offre sont au cœur des préoccupations et de l'activité de l'association. La Direction de la Qualité et ses relais dans les Directions Régionales ont la charge de la définition des standards qualité qui permettent d'assurer la régularité et l'harmonisation des prestations, ainsi que la mesure de la satisfaction des clients. Des audits périodiques sont réalisés afin de corriger les écarts.

#### Risques fournisseurs et approvisionnements

Le choix de fournisseurs et l'approvisionnement de produits ne respectant pas la politique Achats de VVF, orientée sur les achats responsables, durables et favorisant l'économie locale, seraient préjudiciables pour la qualité des prestations assurées sur les sites. Ces principes de responsabilité sont, d'une part, suivis et rappelés dans la Charte Achats, et font, d'autre part, l'objet d'une clause contractuelle spécifique insérée dans tous les nouveaux contrats-types fournisseurs. La Direction des Achats en partenariat avec la Direction de la Trésorerie, prend par ailleurs en compte dans la définition des stratégies Achats, le risque de dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs stratégiques, et peut réaliser, si besoin, une évaluation de la santé financière de certains fournisseurs.

### Risques liés aux Ressources Humaines

Activité saisonnière, le tourisme éprouve souvent des difficultés dans le recrutement de saisonniers, en particulier lorsque l'actualité impacte l'activité touristique. La professionnalisation est un enjeu important pour garantir la satisfaction de clients et assurer une continuité d'activité. Chaque année, plus de 2000 saisonniers sont recrutés dans les villages. VVF assure la formation de ces nouveaux collaborateurs, transmet l'attachement à ses valeurs et suit un programme de droit à renouvellement pour récompenser la fidélité des collaborateurs. Ainsi, au terme de deux saisons consécutives effectuées au même poste dans le même village, un nouveau contrat leur est systématiquement proposé. De même, un programme complémentaire de titularisation est proposé au bout de huit mois de contrat sur deux années consécutives pour les collaborateurs saisonniers. Cette initiative donne notamment droit au 13<sup>e</sup> mois et à la prévoyance. L'association porte une attention particulière à l'attractivité des talents, à la transmission des savoirs et à la détection des potentiels et des axes de progression de chaque collaborateur pour les faire monter en compétence.

### Risques sur les systèmes d'information

Le développement des pratiques numériques engendre nécessairement une exposition aux risques informatiques et à la cybercriminalité. Pour limiter les risques de dysfonctionnement, d'indisponibilité ou d'arrêt des systèmes ainsi que les menaces liées à la perte ou à la corruption d'informations sensibles (données personnelles, données stratégiques et confidentielles), VVF a procédé à un audit cyber et s'est doté de processus organisationnels et d'outils pour réduire et couvrir ces risques.

### Risques comptables et financiers

Afin de se prémunir contre les risques d'erreurs ou de détournement de fonds, l'établissement des comptes de l'ensemble des sites est centralisé au siège et réalisé par des équipes formées sur les normes comptables PCG82. La Direction de la Comptabilité et de la Fiscalité Groupe planifie et organise l'ensemble des travaux comptables du Groupe. La fiabilité de l'information financière et la vérification du contrôle des risques en la matière sont assurées par un progiciel unique de comptabilité et de gestion ; et par des contrôles mensuels effectués par la Direction Financière du Groupe à plusieurs niveaux (siège, villages, régions), par la Direction de l'Audit Interne et par les Commissaires aux Comptes. Chaque trimestre, une présentation des comptes est assurée auprès du Conseil d'Administration dans le cadre d'une politique de fiabilité et de transparence des informations financières.

## LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

### Conditions naturelles et climatiques

L'activité de commercialisation et d'exploitation de villages est particulièrement sensible aux conditions météorologiques défavorables telles qu'un faible



enneigement ou un été pluvieux. Le changement climatique peut modifier l'attractivité de certaines destinations (réchauffement, disparition de la neige dans les stations de moyenne montagne) et impacter durablement les pratiques hivernales traditionnelles comme le ski. VVF surveille l'apparition de ce phénomène pour une meilleure prise en compte des changements environnementaux dans le choix des sites lors de reprises ou de la construction de nouvelles infrastructures. La réflexion est également portée sur la proposition de nouvelles offres et produits compatibles avec l'évolution de ce phénomène. L'activité est également soumise à des risques naturels majeurs tels que les catastrophes naturelles, que ce soit sur les lieux d'exploitation ou les lieux de départ de la clientèle. Les pertes d'exploitation qui en résultent sont couvertes par les polices d'assurances dès qu'un dommage est subi localement.

### Risques Sécurité, Hygiène et Santé

Face au risque d'intoxication alimentaire, VVF mène une campagne d'audit dans tous les villages exploités. Ainsitous les sites opérationnels sont contrôlés selon des standards harmonisés. En cas d'événements critiques, VVF déclenche un comité des risques et de gestion de crise. Ce comité se réunit annuellement afin d'actualiser l'évaluation des risques et de contribuer à l'élaboration des recommandations de santé accompagnant la documentation commerciale.

### Risques environnementaux

L'exigence croissante de la réglementation en matière d'efficacité énergétique, de gestion de l'eau, de tri et de valorisation des déchets, amène VVF à améliorer sans cesse ses performances environnementales. Conscient de l'épuisement des ressources naturelles et de ses impacts, VVF s'efforce de limiter ses consommations, notamment pour mieux maîtriser ses coûts opérationnels et anticiper l'évolution des réglementations liées au développement durable. Les tensions sur les ressources énergétiques actuelles et à venir pourraient impacter les coûts et la régularité de l'approvisionnement.

Des informations détaillées sur les pratiques de VVF en matière de développement durable sont présentées dans la partie 3. RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE.

### LES RISQUES JURIDIQUES

#### Fraude, corruption et protection des actifs

L'association s'est dotée de codes et règles de bonne conduite largement communiqués auprès de ses salariés par le biais de la Charte des collaborateurs, ainsi que de procédures visant à limiter les risques de fraude (par exemple, limitation des règlements en espèces dans les villages).

Outre les différents contrôles réalisés par la Direction Financière Groupe, la Direction de l'Audit Interne est également un maillon dans la lutte contre la fraude et la corruption. Lors des missions d'audit interne, les risques potentiels identifiés (liés, par exemple, à la gestion des accès aux systèmes d'information) sont systématiquement audités. Les équipes concernées sont également sensibilisées sur les actions préventives à mettre en place.

#### Gestion des litiges

L'association pourrait, dans le futur, être impliquée dans des procédures contentieuses. Elle pourrait, dans le cadre de telles procédures contentieuses, être contrainte de payer des dommages et intérêts. Ces paiements, ajoutés au préjudice de réputation résultant d'une condamnation, seraient susceptibles d'affecter négativement les résultats et la situation financière du Groupe.

Dès lors que les risques identifiés et avérés peuvent être évalués avec un degré de fiabilité suffisant, ils font l'objet de provisions. L'estimation de ces risques a fait l'objet d'une analyse par le management qui a considéré, qu'à la date de clôture, les différents litiges n'appelaient pas de dotations aux provisions autres que celles déjà constatées et indiquées dans l'annexe aux comptes sociaux du présent rapport annuel.







## 3 – RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

3.1 Un modèle économique en mutation .....	P. 37
Les enjeux .....	P. 37
La proposition de valeur .....	P. 39
Les marqueurs de différenciation .....	P. 39
3.2 Les principes de management RSE et développement durable .....	P. 39
L'éthique VVF, RSE par nature .....	P. 39
La Gouvernance de la RSE .....	P. 41
Les lignes directrices .....	P. 41
3.3 L'analyse de la maturité de VVF sur les ODD .....	P. 42
La contribution au développement local .....	P. 43
Le plan carbone .....	P. 47
Le plan énergétique .....	P. 48
Le plan d'investissement et de rénovation du patrimoine .....	P. 50
La politique d'achats responsables .....	P. 51
La politique client : qualité et sécurité, les bases d'une confiance durable .....	P. 52
La politique sociétale : aide au départ et programmes à impact .....	P. 53
La politique sociale : une expérience de vie pour tous les salariés .....	P. 58
3.4 La stratégie RSE 2021-2026 : « 1pacte par nature » .....	P. 64
4 objectifs stratégiques interdépendants .....	P. 65
Vers une vision systémique de la RSE .....	P. 66

## 3.1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE EN MUTATION



**La principale mission de VVF reste depuis l'origine unique : les vacances et les loisirs pour tous.**

Les changements observés depuis ces cinq dernières années et amplifiés avec la crise sanitaire sont caractérisés par des tendances sociétales de fond et l'évolution des positions stratégiques concurrentielles. Ces changements justifient des mutations profondes pour le modèle de distribution mais aussi pour le contenu des activités. Le patrimoine doit évoluer, être rénové, mais il doit aussi porter une ambition inédite sur les nouveaux sites et pour le développement de services novateurs.

Les modes de consommation évoluent, les temps de travail, les temps dédiés aux loisirs et aux vacances sont de plus en plus éclatés et morcelés. Depuis 2019 et malgré la crise sanitaire, VVF gagne en renouvellement générationnel ; des perspectives de reconquête des territoires de marché sont possibles en adaptant sa proposition valeur vers un tourisme totalement renouvelé, porté par l'aspiration des nouvelles générations. Les budgets hébergement ont diminué pour investir dans l'activité, les appétences vers l'expérience locale et les relations humaines sont en forte augmentation. Le durable, le local et la protection du vivant sont une nécessité.

### LES ENJEUX

Compte tenu du contexte sanitaire et de la détérioration des marchés touristiques en Europe et en France en particulier, l'enjeu principal de VVF est de faire évoluer et de consolider son modèle économique tout en renforçant ses missions statutaires.

Un modèle économique robuste et durable est un prérequis nécessaire pour créer de nouveaux relais de croissance à impact sociétal, réaliser des investissements et capter des financements, mais aussi développer des programmes innovants et renforcer la confiance des parties prenantes.

#### La création de nouveaux relais de croissance à impact sociétal

VVF doit identifier des leviers et des opportunités pour créer de nouveaux relais de croissance endogène et exogène :

- Une croissance endogène dans le cadre de développement de nouveaux secteurs, par opportunité du marché sur les segments suivants : résidences, hybride et tourisme durable, recentrage d'acteurs et développement des territoires.

- Une croissance exogène portée à la fois par complément de gamme et par la création de partenariats de co-commercialisation, dans l'établissement de politique d'achats, d'outils de formation continue et dans la reprise de sites avec d'autres acteurs du tourisme.

Le développement de l'offre VVF et de ses partenaires porte les enjeux de la mutualisation de ses outils, et l'association d'autres acteurs qui souhaitent porter les mêmes missions fédératrices autour :

- d'un modèle commun de proposition de valeur,
- de programmes d'aide au départ
- de l'engagement de missions sociétales et RSE.

Ces trois conditions font émerger la possibilité de créer un réseau d'acteurs adhérents sous la forme de coopérative ou d'association poursuivant un même but. L'approche quasi fédérale est possible au sein du Groupe.

#### La consolidation d'un modèle économique pérenne

La modélisation économique est un prérequis incontournable pour pouvoir financer par la suite des investissements. La transition n'est pas toujours aisée. En effet, les incertitudes engendrées par la crise sanitaire actuelle n'incitent pas à des projections de long terme, ni à des prises de risques. Néanmoins, l'évolution et la reconstruction d'un modèle économique pérenne sont une nécessité. Les partenariats et l'open innovation amènent à suivre les clients sur de nouveaux secteurs et services pour renforcer le positionnement marché.

L'amélioration de la solidité financière du modèle permet non seulement de disposer de fonds propres suffisamment robustes pour investir en direct mais aussi d'activer des leviers pour attirer des investisseurs publics, parapublics et privés. La contribution au développement des territoires est également un indicateur pertinent, en particulier pour les porteurs de projets et les investisseurs, renforcé par l'émergence de nombreux fonds d'investissements à impact. Il s'agit d'une réelle opportunité pour VVF dans l'accélération de sa transformation.

L'économie sociale et solidaire porte des modèles économiques hybrides par nature. L'intégration d'une nouvelle organisation de la supplychain touristique doit permettre de développer plus de valeur ajoutée en associant la distribution pour le compte d'autres partenaires, et surtout en introduisant un nouveau standard de proposition de service client en s'appuyant sur la capacité de distribution des nouvelles plateformes.

#### La mesure de l'impact sociétal

S'il est impératif de renforcer le haut de bilan de VVF, il s'agit aussi de rester aligné avec l'ADN de l'association, qui n'est pas la performance financière, mais bien l'utilité sociale. La mesure de l'impact sociétal est un enjeu majeur pour son amplification.

C'est pourquoi, au travers des business plan extra-financiers, VVF s'engage sur les points suivants : le développement durable, la création d'emplois, la transition dans les territoires, l'économie locale et la transition écologique. Le principal enjeu aujourd'hui reste l'harmonisation des indicateurs extra-financiers du marché. Le point de départ des projets engagés par VVF répond à un questionnement de fond : quels sont les éléments du projet qui vont générer de l'utilité sociale ou environnementale ?

Déterminer des indicateurs pertinents et mesurables est aussi une manière, pour le porteur de projet et ses futurs financeurs et partenaires, de s'assurer que l'initiative répond à un véritable besoin sociétal. Le tableau ci-dessous représente une estimation des impacts économiques locaux par type d'hébergement. Le taux de CA correspond au montant dépensé par les clients dans le territoire, par rapport au montant qu'il a réservé chez VVF.

Estimation de l'impact économique local par gamme, sachant que le modèle VVF intègre systématiquement des partenariats avec les prestataires locaux, des approvisionnements chez les commerçants et le recrutement de saisonniers locaux.

Gamme 2023	Taux de CA généré sur l'économie locale	Spécificités
VVF Original et VVF Original Club	70%	Restaurants sous-capacitaires
VVF Essentiel	60%	Pas de restauration, peu d'animation
VVF Résidence	50%	Pas de restauration, animation restreinte
VVF Camping	60%	Snacking ou demi-pension, animation thématisée ou non
VVF Hôtel	40%	Pension complète



#### Une relance portée par l'investissement

Les budgets d'acquisition et ou de rénovation ont été déterminés dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de transition énergétique. Les axes de travail se décomposent ainsi :

- 1 Habitat nouvelle génération
- 2 Rénovation avec efficacité énergétique et bas-carbone
- 3 Intégration environnementale
- 4 Autonomie énergétique : solaire, éolienne, décarbonée pour les transports (vélos, voitures)

#### L'OBJECTIF EST D'ASSURER LA MUTATION DU MODÈLE AUTOUR DE DEUX AXES :

- 1 Le contenu des activités proposées aux clients
- 2 La mutation des équipements en jouant sur les investissements portant un objectif de décarbonation



## LA PROPOSITION DE VALEUR

VVF propose un mode de consommation à la carte sur le segment 3 et 4 étoiles pour répondre à l'évolution des pratiques numériques de la clientèle et des nouvelles générations. Ce mode de consommation est présent sur le marché domestique et européen, majoritairement chez les 18 à 30 ans, qui caractérisent les clients de demain. VVF doit relever le défi de faire vivre et connaître au plus grand nombre, ce projet de transformation et de modernisation de la marque, ceci afin d'assurer un positionnement nouveau et accessible à tous.

**L'alignement des stratégies des systèmes d'information, de la RSE et Développement Durable est le seul facteur clé de succès qui ouvre la voie d'une différenciation stratégique et d'un renouvellement du projet naturel.**

## LES MARQUEURS DE DIFFÉRENCIATION

VVF renforce ses positions dans le tourisme pour tous par de nouveaux marqueurs fédérateurs, solidaires, engagés, durables. VVF se positionne comme un fédérateur qui vise à terme à consolider et étendre sa mission.

Le tourisme social en tant que tel n'est plus perçu comme un élément fédérateur des partenaires et des clients, alors que sa mission sociale l'est bien plus. Le développement de l'attractivité de VVF passe donc par un repositionnement de son ADN et de ses marqueurs, sans changer sa mission associative.

Le plan de déploiement sur cinq ans porte l'ambition d'une transformation en profondeur dans trois domaines essentiels pour soutenir son modèle économique et social à impact :

- **Cibler tous les publics** liés ou intéressés à son projet, ce qui nécessite d'intégrer tous les systèmes d'aides au départ et tous les canaux de distribution grand public. Ceci doit aussi se concrétiser par le pilotage de son impact basé sur des indicateurs et des tableaux de bord.
- **Accélérer sa mutation** en développant vers l'extérieur tous les partenariats qui contribuent au développement de son modèle, plus durable et plus accessible économiquement.
- **Monter en compétence et efficacité** pour avoir la capacité de déployer une stratégie de mutation et des plans de rénovations ambitieux, et ainsi accélérer son développement.



## 3.2 LES PRINCIPES DE MANAGEMENT RSE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour bien comprendre la notion de RSE et sa distinction avec le développement durable, une recontextualisation avec une définition est souvent nécessaire. La RSE implique la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Le Développement durable quant à lui, répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, dans trois dimensions interdépendantes : économique, sociale, environnementale. Ainsi, la RSE est la déclinaison des objectifs de développement durable appliqués aux entreprises dites « engagées » dans la démarche.

### L'ÉTHIQUE VVF, RSE PAR NATURE

Pionnier du tourisme social en France, VVF est convaincu qu'il doit contribuer activement au développement des régions où il est implanté. Les enjeux majeurs pour le Groupe sont le respect de ses clients, la dynamisation du tissu économique et social local et le soutien à la production locale.

La RSE est intimement liée à la raison d'être de VVF et à ses valeurs fondatrices, incarnées par ses missions statutaires :

- la vocation sociale avec l'accès aux vacances et aux loisirs pour tous, le développement du sens de la responsabilité, le respect de valeurs humanistes, sociales et citoyennes ;
- le soutien au développement économique des territoires.



La RSE constitue pour VVF aujourd'hui, une démarche de transformation, facteur d'innovation et de changement. VVF est engagé dans une vision novatrice du tourisme durable et responsable, le tourisme régénérateur : il préserve les écosystèmes existants, revitalise les tissus économiques locaux, respecte l'identité des territoires, favorise le renouvellement générationnel et la mixité sociale.



Pour mémoire, VVF est une association sous forme d'organisation d'entreprise solidaire d'utilité sociale depuis la mise en place de l'agrément ESUS en 2015. L'agrément a été renouvelé en 2019, il est accordé aux organisations qui répondent aux conditions cumulatives suivantes :

- **Poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal**, en direction des publics vulnérables ou en faveur de la préservation et du développement du lien social, de l'éducation à la citoyenneté, du développement durable, de la transition énergétique, de la promotion culturelle ou de la solidarité internationale ;
- Prouver que la charge induite par son objectif d'utilité sociale a un **impact significatif sur le compte de résultat** ou sur la **rentabilité financière de l'entreprise** ;
- **Avoir une politique de rémunération** respectant 2 conditions :
  - la moyenne des sommes versées (primes comprises) aux 5 salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas un plafond annuel fixé à 7 fois la rémunération la plus basse
  - les sommes versées (primes comprises) au salarié le mieux rémunéré n'excèdent pas un plafond annuel fixé à 10 fois la rémunération la plus basse
- **Les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.**



VVF est membre du Conseil d'Administration et membre fondateur d'ATD, l'association des acteurs du tourisme durable. VVF est aussi membre de l'ISTO, l'Organisation internationale du tourisme social qui a été co-fondée par André Guignand à l'époque du Bureau international du tourisme social (BITS) en 1963. Ces deux associations œuvrent activement pour la promotion du tourisme durable.

VVF est membre fondateur et Trésorier du fond ESSENTIEM, un fonds de dotation pour le soutien au Tourisme Bienveillant créé en 2019.

#### PARTIES PRENANTES

##### Secteur public

Partenaires institutionnels et parapublics  
Territoires et Collectivités partenaires  
Riverains  
Clients et Communauté VVF  
Partenaires sociaux

##### Secteur privé

Salariés titulaires et saisonniers  
Fournisseurs, prestataires et sous-traitants  
Partenaires commerciaux  
CSE partenaires  
Acteurs économiques locaux  
Start-ups partenaires

##### Société civile

Adhérents et membres de l'association  
Conseil d'administration  
Associations et Fédérations partenaires  
Organismes sociaux partenaires



## LA GOUVERNANCE DE LA RSE

La Direction de la RSE a pour mission de définir, en liaison avec le Comité de Direction, le Bureau et le Conseil d'Administration, les orientations prioritaires et leurs déclinaisons aux différentes entités et directions. Elle accompagne les villages dans l'application et la mise en œuvre de mesures adaptées à leurs caractéristiques intrinsèques, géographiques et territoriales, afin de mieux appréhender et gérer les impacts de leurs activités sur l'environnement et la société.

Une commission de gouvernance dédiée, la Commission Vie Associative et RSE, se réunit trois fois par an pour encadrer spécifiquement les actions RSE liées au projet à impact de VVF.

Une nouvelle équipe RSE est en place depuis juin 2021 pour intégrer les enjeux des ODD 2030. Elle est composée d'un Directeur RSE et d'un référent chef de projet interne RSE.



**Grégoire MALLET**  
Directeur Marketing Stratégique  
Client et RSE, membre du CODIR

Formé à la RSE en 2014 et aux ODD depuis 2021, il a initié la démarche RSE 2021-2026 et pilote les objectifs stratégiques.

Une de ses fonctions est d'assurer les représentations institutionnelles et de porter les orientations, notamment au sein d'ATD.



**Marion REY**  
Référént chef de projet interne RSE

Issue de l'ingénierie de la qualité et du développement durable dans l'industrie.

Sa principale mission est d'élaborer un indice d'impact et de contribution aux territoires sur un large spectre : retombées économiques, effets des actions sociales et solidaires, empreinte écologique. Ce projet intègre notamment la mise au point d'un référentiel national en concertation avec le pôle ingénierie d'Atout France, portant sur un indice RSE pour les opérateurs touristiques engagés dans une démarche RSE et développement durable.

**Un comité RSE interne** a été constitué en décembre 2020 pour porter les nouveaux axes des ODD. Depuis début 2021, il se réunit tous les trimestres pour porter le déploiement des plans d'actions. Ce comité associe les membres cités ci-dessus et des acteurs engagés issus de l'exploitation, du marketing et de la qualité client.

Un alternant en Master 2 Développement durable, QHSE et RSE de l'ESI Business School a complété l'équipe en 2022.

Des ressources internes intégrées dans les Directions ci-dessous, sont allouées à la démarche de progrès RSE à hauteur de 30% à 100% :

- La Direction des Opérations pour l'élaboration et l'application des référentiels de restauration et QHSE
- La Direction Financière via la Direction du Patrimoine et les missions de maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage
- La Direction de la Stratégie et de l'Ingénierie via la gestion de projet et les activités de VVF Ingénierie
- VVF Développement et les Foncières VVF Villages intègrent notamment les référentiels spécifiques aux règles de constructions

Enfin, un cabinet d'audit a été missionné en 2022 pour l'accompagnement sur le calcul du Bilan Carbone® dans l'ISO 26000.

## LES LIGNES DIRECTRICES

### ISO 26000



VVF est le 1<sup>er</sup> acteur touristique à avoir engagé sa démarche RSE en 2014 sur la base des lignes directrices de l'ISO 26000, la norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations.

La norme n'impose pas d'exigences mais se traduit par un changement dans les comportements. Elle s'appuie sur des principes et des questions centrales, mis en œuvre selon des domaines d'actions identifiés pertinents pour VVF et prioritaires pour la définition d'objectifs et la mise en place d'actions adaptées.

La publication des rapports RSE depuis 2014, inclus dans les rapports d'activité et dans le rapport financier pour l'année 2020, démontre l'engagement du Groupe dans une démarche intégrée. Le périmètre d'action est étendu à ses parties prenantes et à sa sphère d'influence, c'est-à-dire aux organisations ayant des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres avec VVF, mais n'ayant pas d'intérêt direct dans les activités ou décisions de VVF.

Depuis 2021, VVF déploie à l'échelle du Groupe pour les cinq prochaines années, les Objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), définis dans le cadre du Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030. VVF introduit l'engagement de l'activité des clients comme une condition à part entière pour l'atteinte des objectifs.



L'année 2023 présente un nouveau défi pour VVF, au-delà des trois années de crises COVID 2020 à 2022. L'association a su adapter son modèle économique à la demande client et aux évolutions du marché afin de préparer la sortie de crise. Aujourd'hui, VVF doit préparer la relance et accompagner les changements. Des investissements sont nécessaires pour anticiper les évolutions de la structure et répondre aux attentes de la demande marché en mutation.

### 3.3 L'ANALYSE DE LA MATURITÉ DE VVF SUR LES ODD

En pratique, il est très souvent observé un déséquilibre entre les trois piliers du développement durable, le pilier environnemental étant sur-représenté par rapport aux piliers économiques et sociaux. En réorganisant et en

catégorisant les ODD en fonction des trois piliers, VVF constate que 54% d'entre eux insistent fortement sur l'axe social et sociétal, avec neuf objectifs dédiés. Certains de ces ODD sont au cœur des missions statutaires de VVF.

#### AXE SOCIAL ET SOCIÉTAL - 54% des ODD



#### AXE ENVIRONNEMENTAL - 23% des ODD



#### AXE ÉCONOMIQUE - 23% des ODD



En janvier 2019 VVF a réalisé un diagnostic de maturité sur les priorités à engager pour assurer une réponse cohérente aux objectifs de développement durable. 12 objectifs sont identifiés comme prioritaires, dont 3 sont directement intégrés dans les missions statutaires de l'association. L'objectif est de prioriser sur 12 thématiques à développer pour assurer un impact positif du déploiement des ODD sur le modèle VVF. Cette démarche rentre également dans le cadre de l'ISO 26000.



**Critères évaluation :**

- 0 = ODD non encore couvert
- 1 = Stade de définition du cadre d'application de l'ODD
- 2 = Stade d'évaluation de la situation par rapport au cadre d'application
- 3 = Stade de mise en place d'indicateurs de mesure
- 4 = Stade de définition et de déploiement de plans d'actions
- 5 = Stade de mesure d'impact des plans d'actions déployés

**Légende :**

- 2021
- - - Objectif 2026

### LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL



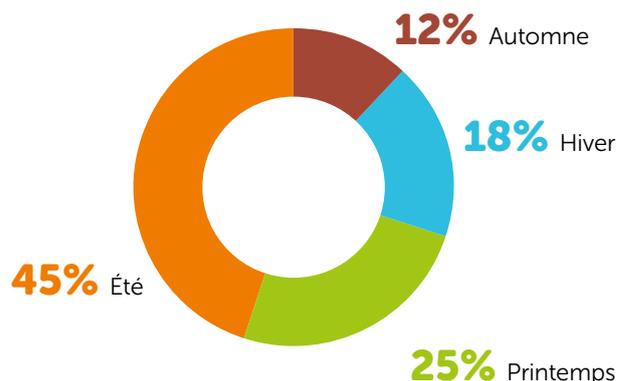
La présence d'un village VVF a des retombées économiques et sociales sur le territoire d'accueil. VVF ne se contente pas de constater ces retombées positives, mais cherche à les maximiser et à les développer.

60% des VVF sont situés en espace rural ou de moyenne montagne ce qui en fait un opérateur unique sur le marché. Son impact est piloté par site par le biais de ses rapports annuels d'activité. La mesure et le développement se font en lien avec les acteurs des territoires en fonction des enjeux de développement de l'économie locale et de l'ouverture des saisons.

#### 4 saisons : un modèle spécifique à VVF

Le modèle économique de VVF permet de réduire les écarts de fréquentation entre pleine saison et ailes de saison avec notamment la recherche d'un rééquilibrage automne et hiver intégré au business plan. Le développement des saisons automne et printemps est porté par l'accélération des courts séjours thématiques de proximité. Ce marché nécessite d'adresser l'offre au plus près du marché de proximité, ce qui oriente VVF sur l'ouverture d'une plateforme complémentaire dédiée aux séjours thématiques pour les groupes et les individuels, associant des partenaires.

#### Répartition du volume d'activité par saison (données 2019)



Grâce au lissage de la saisonnalité de l'activité, VVF se positionne comme le premier acteur français réellement 4 saisons. Son modèle est unique. Il repose sur un outil d'exploitation flexible qui a été construit pour s'adapter à un large public et qui évolue en fonction des pratiques de consommation, de moins en moins saisonnières. En revanche, pour répondre à la demande, cet outil doit faire l'objet d'une transformation sur le plan de l'investissement.

En effet, une meilleure efficacité énergétique pourra participer à l'extension des périodes d'ouverture et faire gagner sur l'ensemble de l'offre et à l'échelle du Groupe, 2 semaines à 1 mois d'ouverture supplémentaire. L'innovation dans le secteur de l'offre et des services permettra d'accélérer le développement des courts séjours de proximité et le renouvellement générationnel.

## Emploi local, formation et innovation

Le niveau de confort et de service et la variété des activités proposées dans un village VVF expliquent le nombre élevé d'emplois induits par l'ouverture d'un village. Le recours à des sous-traitants locaux contribue également à la dynamisation du tissu économique et social, de même que l'emploi indirect. VVF recrute chaque année 50% de saisonniers sur le volume global ETP, dont 70% vivent dans les territoires. La formation est un outil indispensable à la professionnalisation du secteur. VVF Formation est l'entité dédiée à cette mission. Cette association regroupe plusieurs acteurs dont VVF pour assurer la coordination et le déploiement du plan de formation à destination de plusieurs structures du secteur. La montée en compétence et l'employabilité des collaborateurs locaux est une priorité du Groupe. La dynamisation du tissu économique et social passe aussi par des transferts de savoir-faire. Le Groupe cherche continuellement à mettre en œuvre des pratiques et des techniques localement innovantes.



**Lekko** est un accélérateur de start-ups dédié au tourisme durable sous statut associatif loi 1901, cofondé par VVF et Charentes Tourisme, l'agence de développement économique et touristique de Charente et Charente-Maritime. Lekko a pour objectif d'héberger et d'accompagner des start-ups dans la conception de solutions et de produits liés au tourisme durable. Le partenariat avec VVF permet à ces structures de tester leurs solutions dans un environnement vaste, complexe et représentatif, et d'affiner ainsi leur modèle économique. Pour VVF, il s'agit également de tester et d'intégrer de nouveaux outils et services. Lekko est installée aux Cabanes Urbaines, un lieu iconique et multiforme de La Rochelle qui illustre les valeurs du tourisme durable, dans un environnement de travail sain et innovant.



En 2022, elle accueille 12 start-ups dont 7 solutions ont été expérimentées par VVF sur 40 de ses sites.



### WILD IMMERSION

Expériences interactives, immersives et éducatives liées à la nature.



### Adn.ai

Publicité conversationnelle et vocale utilisant l'intelligence artificielle



### LOOPI

Solution digitale de slow tourisme.



### O'Cell

Service de supervision en temps réel des infrastructures touristiques.



### CÈDRE

Agence de collecte, de tri et de recyclage des déchets.



### Phedone

Analyses de retours clients augmentées par l'intelligence artificielle.



### Solikend

Plateforme solidaire de réservation de nuits d'hôtels.





**Villages Vacances Inclusifs** est la 1<sup>re</sup> entreprise professionnelle d'insertion par le tourisme, VVI (Villages Vacances Inclusifs) répond à plusieurs défis sociétaux que sont l'inclusion par l'emploi, la lutte contre la pauvreté par l'accès aux vacances aux familles modestes mais aussi la lutte contre les inégalités de destin. Le village vacances inclusif est un lieu de rencontres humaines, d'épanouissement individuel et collectif, orienté sur la mixité sociale, l'ouverture vers d'autres cultures et d'autres modes de vie. VVI accompagne les personnes fragiles et agit pour la transformation des emplois et des compétences du tourisme de demain dans l'hébergement, la restauration, l'animation, l'accueil mais aussi dans l'entretien du patrimoine. Les emplois proposés n'exigent aucune expérience ou diplôme en particulier.

Avec un ancrage territorial fort, le village vacances inclusif participe à la création d'emplois non délocalisables et à la redynamisation de l'économie dans des collectivités fragilisées par la désertification. Après l'inauguration d'un premier village à Orbey en Alsace avec 5 personnes en cursus d'insertion, VVI prévoit l'ouverture de 10 villages inclusifs à l'horizon 2026. Ce programme innovant, lancé en 2022, est soutenu par la Ministre déléguée à l'Insertion,

Brigitte KLINKERT, a été développé en partenariat avec La Varappe et le Groupe Estille, deux acteurs majeurs de l'inclusion sur l'accompagnement des personnes vulnérables et exclues du monde professionnel.

L'objectif pour 2023 est l'ouverture de trois nouveaux sites en région Centre-Val de Loire, Bretagne et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

### Opération jumelage

Lancée à l'initiative de la gouvernance de l'association VVF, l'opération Jumelage vise à mobiliser les collectivités propriétaires de villages-vacances et membres de VVF pour l'accès aux vacances des familles aidées de leurs territoires. Pour cette première édition expérimentale, huit communes et collectivités – Port-Bail-sur-Mer, Saint-Étienne-de-Baïgorry, Montbrun-les-Bains, Vendes, Najac, Évian, Forges-les-Eaux et le Comité Départemental de Haute-Loire – ont accompagné 17 familles de leurs territoires, partant peu ou jamais en vacances, dans un séjour de vacances offert par VVF avec le soutien de l'association Vacances Ouvertes et d'Edenred. Ces familles ont accordé une note moyenne de 3.6/4 à leur séjour, incitant la gouvernance de VVF à reconduire le dispositif lors de la saison estivale 2023.



#### VVF Ingénierie : un activateur de potentiels touristiques au service des territoires



Le cabinet de conseil et d'études en ingénierie touristique du Groupe VVF accompagne les collectivités dans leurs volontés de positionnement stratégique et dans leurs projets touristiques. Un nouvel outil pour mettre en œuvre la mission statutaire de soutien au développement économique des territoires par le tourisme et partager l'expérience de 64 ans de données. Sa principale mission est de faire du tourisme un catalyseur d'équilibre entre préservation territoriale et développement économique. **VVF Ingénierie** a développé deux outils au service des collectivités : le Tourisme régénérateur et l'Observatoire du tourisme durable.



VVF Ingénierie possède un savoir-faire en montage de modèles économiques hybrides favorables à la redynamisation et à la revitalisation des territoires. Le cabinet dispose de compétences et d'une expertise des enjeux spécifiques de chaque territoire. VVF Ingénierie mène des études de faisabilité et de repositionnement, des études d'opportunités, des études de marché et élabore également des stratégies touristiques, afin d'assurer aux partenaires des solutions et une aide à la décision en cohérence avec les lignes directrices des territoires aux différents échelons : accompagnement pédagogique des élus, de la population et des partenaires de la collectivité, concertation et co-construction avec les forces vives du territoire, conseil dans la recherche de subventions et financements favorables à l'engagement de partenaires dans les projets, aide à la décision politique. Chaque projet est unique, chaque réalisation est sur-mesure : respect de l'identité et des valeurs des territoires, prise en compte des objectifs socio-économiques et environnementaux. Le **tourisme régénérateur** fait partie intégrante de la démarche de responsabilité sociétale engagée par VVF.

De manière complémentaire, VVF Ingénierie travaille au développement d'un indice d'impact sur la contribution des équipements d'hébergements touristiques dans les territoires sur les trois dimensions du développement durable : retombées économiques, effets des actions sociales et solidaires et empreinte écologique. Cet indice de contribution aux territoires prévoit la mise au point d'un référentiel national en concertation avec le pôle ingénierie d'Atout France, portant sur un indice de performance comparatif RSE pour tous les opérateurs touristiques.



Au travers de l'**Observatoire du tourisme durable**, VVF Ingénierie réalise des études prospectives, des analyses de marché, des enquêtes d'opinion et des sondages pour mesurer l'attractivité des territoires et des concepts, déchiffrer les comportements, anticiper les évolutions, détecter les signaux faibles, mieux comprendre les tendances du marché, anticiper les intentions et préserver les pratiques qui continuent de séduire les voyageurs. L'Observatoire possède des compétences dédiées à la prospective et bénéficie d'un panel unique en France, statistiquement représentatif de la population française : la Communauté VVF et ses 450 000 vacanciers VVF issus de tous les milieux sociaux et répartis sur plusieurs générations.



Extrait de l'enquête menée en octobre 2021 par VVF Ingénierie sur les Français et le tourisme durable.

En 2022, VVF Ingénierie a mené 8 enquêtes et études publiques consultables dans l'espace documentaire du site [vvingenierie.fr](http://vvingenierie.fr)



## LE PLAN CARBONE



**En 2022, VVF publie son Bilan Carbone® 2021 de scope 3\*, certifié par un organisme indépendant, en se fixant pour objectif une réduction des 40% des émissions de gaz à effet de serre (GES) à horizon 2026.**

Les impacts des déplacements et des infrastructures ultra saisonnières, génèrent plus de carbone par individu en impact complet. La durée d'exploitation et donc la mutualisation des déplacements et des infrastructures permettent de réduire cet effet.

*\* Information sur les scopes*

*Scope 1 : émissions directes de l'entreprise dans le cadre de ses propres activités*

*Scope 2 : émissions indirectes et liées aux énergies dans le cadre de ses propres activités*

*Scope 3 : émissions indirectes émises par les parties prenantes (fournisseurs, prestataires, clients, etc.)*

Sur l'année fiscale 2021, les 88 sites et le siège VVF ont émis 28 316 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, incluant les émissions directes et indirectes, soit 14 kg CO<sub>2</sub>e par nuitée. À noter que le siège représente 6% des émissions totales de GES de VVF.

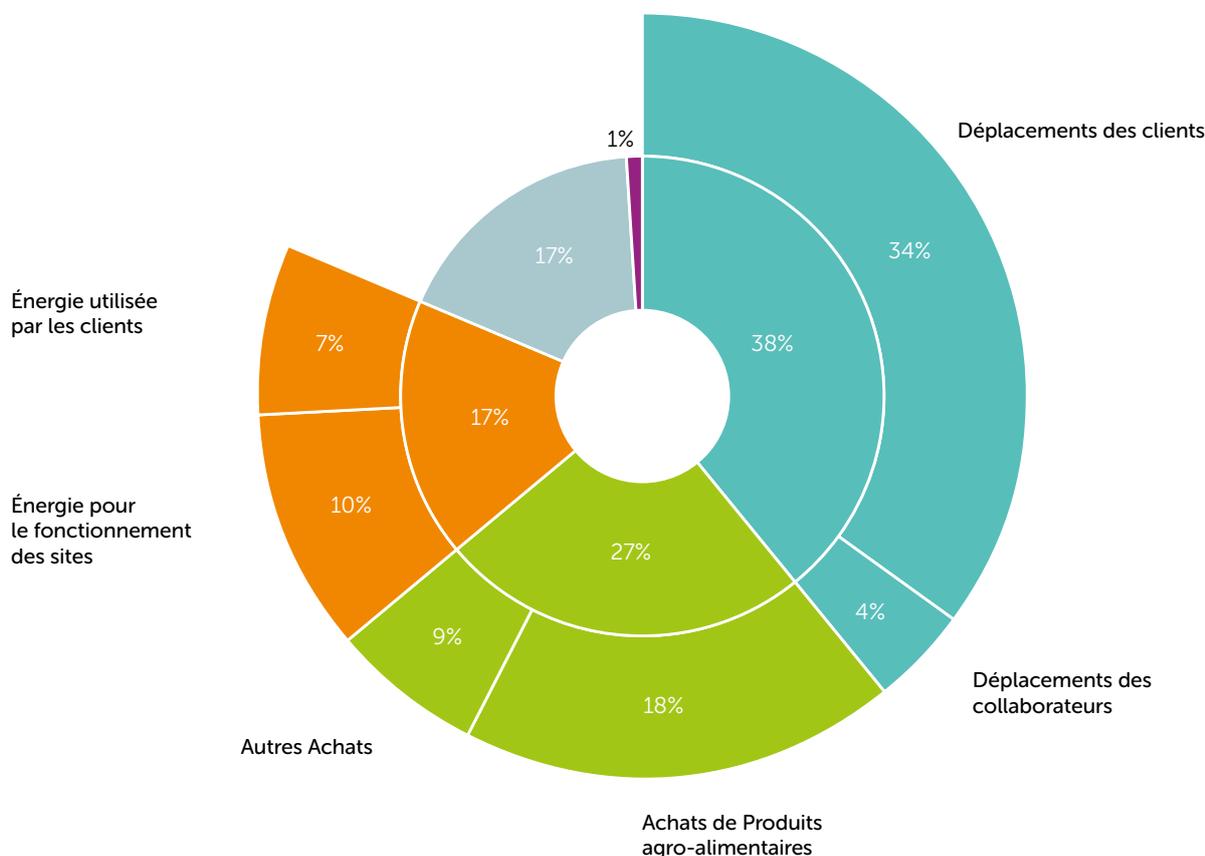
Un comité RSE interne dédié sera mis en place en 2023 afin d'élaborer le plan d'action de réduction des émissions.

Les premières pistes d'amélioration concernent :

- La chaîne de valeur transport sur le territoire
- La chaîne de valeur achats et restauration
- La chaîne de valeur hébergement – infrastructure (investissement, rénovation et exploitation)

### Émission des GES par catégories

- Déplacements
- Énergie
- Immobilisations
- Fin de vie
- Achats de biens et services



## LE PLAN ÉNERGÉTIQUE

Pour contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction de 40% des émissions GES du plan carbone VVF, le plan énergétique prévu représente environ 30% d'investissement courant pour VVF, sur les volets maintenance des équipements et fonctionnement sur l'habitat.



### État des lieux et actions menées sur le cycle 2017-2020

Des initiatives sont en place dans quelques villages concernant l'usage d'énergies renouvelables (ENR) : ballons d'eau chaude solaire à Murs, panneaux photovoltaïques à Brusque et Belle-Ile-en-Mer, biomasse et chaudière bois à Bitche, géothermie à Éguzon. La généralisation des ENR est complexe en raison des caractéristiques des sites : investissement supporté par rapport à la période d'ouverture, choix des systèmes énergétiques les plus adaptés à la localisation géographique et à la topographie du terrain, durée de vie des installations, entretiens périodiques, etc. L'analyse des solutions doit être menée au cas par cas pour améliorer l'efficacité énergétique tout en cherchant la rentabilité économique.

Le passage aux véhicules électriques est en cours dans les îles (Groix, Belle-Ile-en-Mer et Ile-de-Ré). Des réflexions sont en cours avec des fournisseurs d'électricité pour l'installation de bornes électriques en libre accès. Tous les villages ont adopté la pratique « village sans voiture » pour éviter la circulation des voitures à l'intérieur des sites : les villages disposent de golfettes électriques ou de charrettes pour le transport des bagages de la clientèle jusqu'à leur logement. Le système de co-voiturage Blablaba Village est proposé aux vacanciers pour faciliter les déplacements vers les différentes activités.

Une campagne massive de remplacement d'équipements énergivores par des équipements basse consommation a été menée sur l'ensemble des sites : douchette à économie d'eau, mitigeurs, ampoules LED. Le passage à des BAES (blocs autonomes d'éclairage de secours) est réalisé lors des entretiens réglementaires et le passage à des VMC basse consommation est mené lors des rénovations.

Le recyclage, le réemploi et les réparations de matériels et équipements sont menés sur le gros matériel, les petits matériels étant déposés en déchetterie. Une éco participation est en place sur certains équipements. L'étude de la généralisation de l'éco participation et une étude sur les filières d'économie circulaire, réparation et 2<sup>e</sup> vie seront menées.



En 2022 ont débuté les travaux d'isolation des combles et en sous faces de plancher ainsi que le calorifugeage des réseaux de chauffage. Le passage à des radiateurs électriques à inertie sera mené sur les sites compatibles avec la source d'énergie en place dans chaque site. Des études sont prévues pour analyser la réduction de consommation d'eau dans les sanitaires communs et pour analyser le remplacement des halogènes par des dalles de LED.

Des ressources humaines formées sont indispensables pour assurer la mise en œuvre d'un plan ambitieux de transition touristique qui s'accélère avec en premier lieu, la formation technique des spécialistes maintenance et entretien ainsi que la formation des cadres techniques. Un comité de pilotage spécifique encadrera une équipe missionnée pour le déploiement du plan énergétique afin d'accélérer la transformation, au regard du retour d'expérience de l'ISO 26000 depuis 2014. Les formations VVF dédiées à la direction d'établissement intégreront cette dimension globale de la RSE et du développement durable dès 2022.

VVF est en cours de finalisation du cahier des charges d'un concept novateur d'habitat autosuffisant en énergie, écoresponsable et bas carbone, respectueux de la biodiversité et à faible empreinte écologique. Plusieurs partenaires en phase ingénierie sont associés à la démarche.

Organisation technique	2021	2022	2023	2024	2025
Personnes formées par an	1	4	4	4	4
ETP Projet de transition dédié	0	1	1	1	1
Direction opérations techniques dédiées	1	2	2	2	2

Ce concept se traduira par une nouvelle démarche touristique appliquée sur du 3 et 4 saisons pour quelques destinations nouvelles, et majoritairement mis en œuvre lors de reprises de sites ou des réhabilitations, qui visent à préserver la biodiversité. Le concept sera scalable et modulaire tout en intégrant l'innovation sociale et l'impact local, pour mettre en relation des vacanciers et un territoire.

Le secteur urbain sera investi par les tiers lieux et la mise en œuvre d'un modèle de village dans la ville, concept en cours de montage avec différents partenaires issus du secteur sport et accueil de loisirs et de la petite enfance.

#### Zoom sur le projet de réseau électrique solaire du VVF de Belle-Ile-en-Mer

À l'initiative conjointe de l'EPCI Morbihan énergies, de Mobilize, la branche de mobilité innovante du Groupe Renault, et de VVF, le village vacances est équipé depuis mai 2022 d'un système innovant qui permet non seulement de recharger des véhicules électriques mais aussi de contribuer à son autoconsommation en optimisant ses coûts énergétiques.

Un réseau électrique solaire local dit « microgrid » composé de panneaux photovoltaïques installés sur deux ombrières produit de l'énergie solaire d'une puissance maximale de 76kWc. Un système de pilotage intelligent permet d'alimenter en temps réel des bornes de recharge de véhicules électriques ou de stocker cette énergie jusqu'à 200 kWh, via 10 batteries Renault ZOE de seconde vie. Le système intègre pour une période de six mois, un prototype de Renault ZOE bidirectionnelle (V2G) capable de réinjecter de l'énergie dans le réseau local. Cette expérimentation permettra d'étudier l'apport de la recharge réversible sur un réseau électrique local en complément du système de stockage d'énergie.

En mettant à disposition des vacanciers des solutions de mobilité décarbonées durant leur séjour, opérateurs du tourisme et collectivités contribuent conjointement à la transformation des usages et à l'évolution des comportements vers des modes de transport bas-carbone.



## LE PLAN D'INVESTISSEMENT ET DE RÉNOVATION DU PATRIMOINE



Dans le cadre de la situation de sortie de crise COVID, la seule option pour l'association de sortie par le haut est de relancer l'activité par l'investissement.

### Les choix d'investissements et les hypothèses de développement

Le choix des destinations pour flécher les investissements est porté par plusieurs critères : le taux de rentabilité du site, l'attractivité du site par rapport aux marchés touristiques, le maintien de certaines destinations dans le cadre du développement des territoires et l'intérêt de la collectivité à rester dans le partenariat avec VVF.

Une relance portée par un investissement permettrait une mise à niveau de l'outil de production pour un montant de 135 millions d'euros porté par la partie prenantes suivantes, sur une période de 5 ans :

- La Foncière VVF et VVF Villages
- Hors Groupe : propriétaires, collectivités locales, comités sociaux et économiques et partenaires.

VVF s'engage à investir 20 millions d'euros portés par les SCI pour la rénovation de ses actifs et le maintien du parc actuel et dédie une enveloppe de 25 millions d'euros aux opportunités et à l'acquisition de sites. VVF prévoit également d'investir dans les outils numériques et divers à hauteur de 1 million d'euros par an.

Tous les sites disposeront d'un référentiel ISO 26000 dédié, au-dessus des référentiels intégrant des critères de l'Ecolabel européen et Clé verte.

### Les orientations du programme de rénovation

Les grandes orientations à suivre sur les programmes de rénovation pour tendre vers l'efficacité énergétique sont :

#### 1 La réduction des émissions sur son périmètre (émissions directes)

- Donner la priorité aux énergies décarbonées avec une préférence pour la chaleur renouvelable et l'exclusion des énergies fossiles.
- Rechercher la sobriété énergétique grâce à des équipements de haute performance énergétique et une gestion optimisée de l'exploitation des bâtiments en eau et en énergie.

- Proposer des services aux vacanciers pour faciliter leur contribution à la réduction de leurs émissions sur différents postes tels que l'alimentation, la mobilité, le rechargement, la consommations des ressources.
- Privilégier l'emploi de produits de construction et équipements performants et bas carbone.
- Intégrer la démarche dans la chaîne de valeur dès la sélection des partenaires en favorisant ceux qui entreprennent des actions de réductions d'émissions de GES.

#### 2 La contribution à la réduction des émissions en dehors de son périmètre (émissions indirectes)

- Intégrer la chaîne de valeur des projets dès la sélection des partenaires qui entreprennent des actions de réductions d'émissions de GES. Cette démarche a d'autant plus de sens que les bâtiments sont connectés à de nombreuses problématiques carbonées pour les occupants.
- VVF dans sa sélection de sous-traitants s'engage à faire preuve de solidarité climatique à l'échelle locale ou territoriale. L'ensemble des équipements construits permettra de proposer aux clients des services qui les aident à réduire leurs émissions sur différents postes : alimentation, mobilité, rechargement.
- VVF développe de nouveaux sites dans une logique de construction de nouveaux habitats village-camping permettant de rénover différemment des ensembles intégrant la production d'énergie renouvelable et la sélection de produits de construction et équipements performants et bas carbone.

### Les orientations du programme de construction

Les grandes orientations à suivre sur les programmes de construction à l'horizon 2050 doivent assurer la transition énergétique :

- Développer des habitats nouvelle génération : village écoresponsable bas carbone, village camping nature, auberge nouvelle génération.
- Respecter un cahier des charges de performance énergétique BBC (Bâtiment Basse Consommation).
- Suivre une démarche HQE (Haute Qualité Environnementale)
- Rechercher l'autonomie énergétique et bas carbone des équipements.
- Privilégier une haute intégration environnementale dans le respect de la biodiversité et des écosystèmes locaux.

## LA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES



La politique Achats responsables s'inscrit de manière évidente dans la stratégie de performance responsable du Groupe VVF avec un engagement dès 2016, par l'établissement d'une charte RSE selon trois grands principes : des délais de paiement respectueux des fournisseurs, un comportement éthique partagé par l'équipe des acheteurs et un engagement à favoriser autant que possible une supply chain RSE.

Depuis plusieurs années, les fournisseurs et prestataires de VVF sont invités à partager les valeurs du Groupe concernant son éthique et ses pratiques, en acceptant la clause RSE insérée dans les contrats-types. Cette clause engage les fournisseurs et prestataires sur le respect de la réglementation environnementale, notamment en s'interdisant l'usage de certains produits et procédés. Dans les appels d'offres, les cahiers des charges opérationnelles intègrent des critères sur la consommation d'eau, l'efficacité énergétique, les émissions de gaz à effet de serre, la réduction des déchets, la préservation de la biodiversité, le bien-être animal. L'obtention de certificats et labels sont analysés dans le processus de sélection des fournisseurs.

Les achats durables représentent une préoccupation intégrée par tous, et adressée selon le degré de maturité des zones géographiques. VVF joue un rôle d'assembleur de prestations variées, avec un total d'achat annuel de 32,6M€ en 2022. Le panel de fournisseurs VVF représente 3700 fournisseurs dont 150 stratégiques pour l'activité de VVF

La politique d'Achats responsables fait actuellement l'objet d'une révision afin d'intégrer à chaque étape du processus achat et approvisionnement, les nouveaux enjeux durables couvrant les dimensions sociales, sociétales, équitables, locales et environnementales.

### Feuille de route 2023

La feuille de route de la Direction des Achats doit permettre à la fonction, désormais intégrée au CODIR, de jouer pleinement son rôle de contributeur de premier plan à la triple performance sociale, économique et environnementale de VVF.

En opérant tout d'abord la professionnalisation de la fonction et la montée en compétences par :

- La mise en place et l'appropriation de nouveaux outils de signature électronique des contrats depuis le dernier trimestre 2022, d'une solution numérique de planification de projets achats, ainsi que le suivi de la performance et d'une contrathèque.
- L'intégration d'une association d'acheteurs
- La réorganisation et l'accompagnement de l'équipe selon une nouvelle segmentation mise en place fin 2022

- La définition d'une politique achats claire déclinée en procédures aux niveaux national et régional permettant l'atteinte des objectifs de maîtrise des dépenses et des risques et d'augmentation de l'impact positif de VVF sur l'environnement et les hommes.

C'est donc tout naturellement que la fonction achats entend prendre pleinement part aux objectifs RSE du groupe VVF :

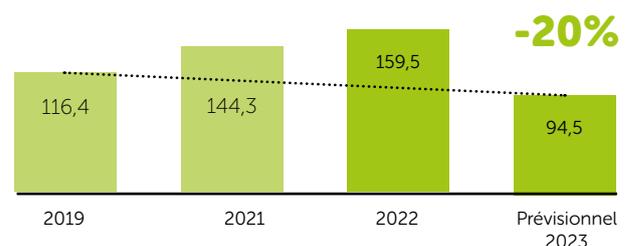
- La formation de l'ensemble des acheteurs aux achats responsables avec plusieurs sessions prévues sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2023
- La prise en compte des lignes directrices de la norme Achats responsables de l'ISO 20400 dans les pratiques achats
- L'intégration d'attentes RSE dans les objectifs annuels des acheteurs en déclinaison des objectifs du Groupe, avec en particulier l'intégration de critères RSE dans tous les appels d'offres, de clauses sociales et environnementales dans les contrats et la diffusion d'une culture « achats responsable » au sein de l'organisation.

En parallèle de cette feuille de route, la Direction des Achats conserve comme objectif la prise en compte des attentes des clients et des salariés VVF, par la maximisation de leur sécurité, santé et expérience à travers les produits et prestations contractualisées. C'est d'ailleurs toujours en concertation avec l'exploitation et les autres fonctions supports que sont menés les projets achats.

### Catalogues

Le tonnage des catalogues du marché est de 110,9 tonnes soit une diminution de 20% sur les quatre dernières années. VVF a repensé ses catalogues en refondant la présentation des sites tout en diminuant le nombre de pages : deux sites par page en lieu et place d'une double page par site. Depuis 2020, le magazine semestriel « MAG VVF » vient compléter les catalogues avec un contenu inspiré par les forces des destinations, l'identité des territoires et leur patrimoine, la découverte de la gastronomie locale, les activités sportives, culturelles et de loisirs, ainsi que des témoignages d'acteurs locaux et de collaborateurs VVF.

### Évolution du tonnage de catalogues



## LA POLITIQUE CLIENT : QUALITÉ ET SÉCURITÉ, LES BASES D'UNE CONFIANCE DURABLE



L'association s'est construite et a grandi au fil des décennies grâce à l'ensemble de ses membres et des familles accueillies, désormais établi comme la Communauté VVF. La relation de proximité, de confiance et même de connivence qui s'est établie entre la Communauté et VVF depuis 64 ans, fait partie de ses actifs les plus précieux. Cette relation se remarque en particulier dans la vie de Village. Elle repose cependant aussi sur un socle d'engagements essentiels, impliquant l'ensemble de l'association-entreprise, envers ses clients. La santé et la sécurité des clients sont des objectifs de sérénité. La première des priorités donnée à l'ensemble des salariés est la sécurité des personnes. La politique de santé et sécurité s'appuie sur l'expertise et la coordination d'un service Santé, Hygiène et Sécurité.

Chaque année, une revue annuelle des risques est réalisée, intégrant toutes les dimensions clients et opérationnelles pour VVF. 2020 et 2021 ont vu la mise en place d'une revue sécurité et intrusion des données sensibles pour VVF et ses clients ainsi que l'actualisation du règlement intérieur des participants au séjour.

### Communication responsable vers les clients

La qualité et la fiabilité des informations commerciales sont les premières conditions d'une relation de confiance réussie entre une entreprise et ses clients, en particulier lorsqu'il s'agit de produits aussi intimes que les vacances.

Conscient de cela et de l'exposition de la forte notoriété de sa marque, VVF veille, par un processus précis piloté par un service dédié et par l'implication des différentes directions, à la fiabilité des documents promotionnels de chaque établissement et ne comportant pas de promesses exagérées ; et à ce que les conditions générales de vente fournies pour les produits et services soient claires, exhaustives et fiables.

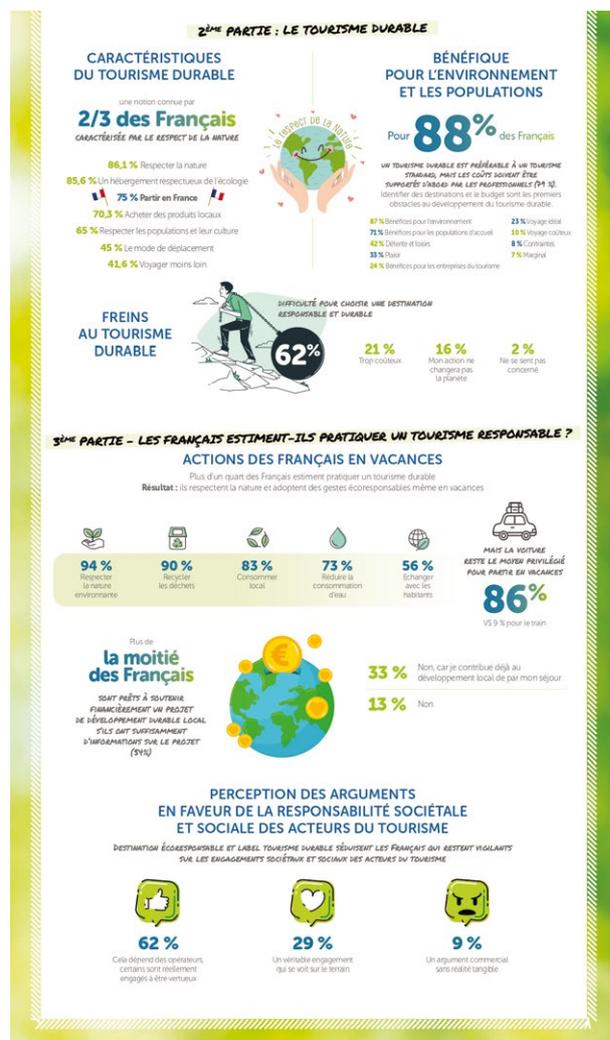
VVF attache par ailleurs une grande importance à la sécurité et la confidentialité des données personnelles de ses clients. La Direction des Systèmes d'information veille attentivement au respect des dispositions protectrices relatives à la vie privée et au traitement des données personnelles, ainsi qu'au respect des recommandations de la CNIL et du règlement européen RGPD.

### Dispositif de consultation client

La démarche Qualité de l'association repose sur une culture historique de la mesure de la satisfaction, à la fois des clients et du personnel VVF, qu'il soit titulaire ou saisonnier. La démarche s'appuie sur l'expérience et sur des outils ancrés dans les pratiques de chaque métier.

L'écoute client passe en premier lieu dans les villages, grâce à la relation que le personnel établit et entretient avec les familles et les enfants. Au-delà de la période de séjour, la mesure de la satisfaction client est réalisée par le biais des enquêtes de satisfaction, de l'analyse des courriers, mais aussi, de plus en plus, au travers des retours communiqués sur les sites internet spécialisés et sur les réseaux sociaux. VVF a actualisé son dispositif de mesure de la satisfaction client en considérant le NPS (Net Promoter Score). Le NPS est en progression de 21% depuis sa mise en place expérimentale en 2018 et son adoption en 2021. Par ailleurs, les standards de qualité VVF sont en place dans tous les villages. La conformité à ces standards est assurée par la formation des collaborateurs et par des audits périodiques.

Enfin, tous les trimestres, VVF Ingénierie est missionnée pour consulter la Communauté VVF au travers d'enquêtes et sondages d'opinion, afin que le Groupe puisse considérer la voix de la Communauté et l'intégrer dans sa démarche RSE.



Extrait de l'enquête menée en octobre 2021 par VVF Ingénierie sur les Français et le tourisme durable.

#### Accessibilité handicap des villages

70% des sites VVF sont équipés de logements adaptés et accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR).

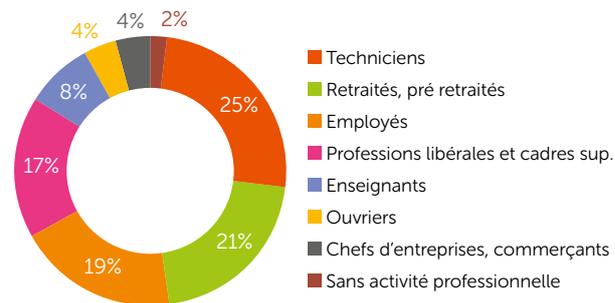
En 2021, VVF et l'Ufcv ont mis en place un programme expérimental de vacances adaptées pour les familles ayant une personne en situation de handicap, avec un accueil personnalisé et une prise en charge spécialisée. Le dispositif Evasion Handicap Famille est détaillé dans les dispositifs partenaires d'aide au départ en page 69.

#### LA POLITIQUE SOCIÉTALE : AIDE AU DÉPART ET PROGRAMMES À IMPACT



VVF s'adresse à tous les Français, à toutes les catégories socio-professionnelles, à toutes les générations et à tous les budgets. Cette volonté traduit un fort engagement et une conviction profonde en faveur des vacances pour tous, de la mixité sociale et intergénérationnelle et de la lutte contre les inégalités.

#### Répartition de la clientèle VVF selon leur situation socio-professionnelle



VVF et ses partenaires via les organismes sociaux, assurent un soutien particulier aux personnes disposant de faibles revenus, aux personnes en situation précaire et aux personnes fragiles, par le déploiement de dispositifs d'aide au départ en vacances et de programmes sociétaux à impact, comme les vacances adaptées et les vacances apprenantes.

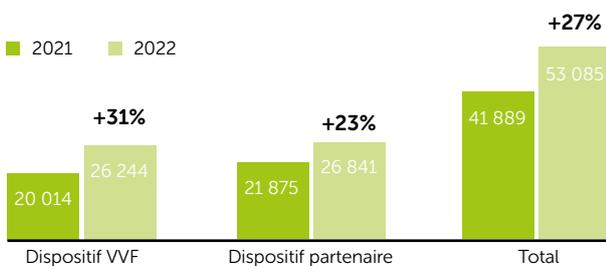
En 2022, ces dispositifs ont permis à plus de 12 500 familles soit près de 52 800 personnes de bénéficier de vacances. L'aide financière de VVF s'élève à 3,2 millions d'euros, avec cinq personnes à temps plein dédiées au traitement des dossiers administratifs des dispositifs partenaires. Le taux de personnes bénéficiant d'une aide au départ par le biais des organismes sociaux représente 15% des réservations, soit 10,3 millions d'euros de chiffre d'affaires net.



Dispositifs d'aide au départ en vacances	Familles bénéficiaires	Nombre bénéficiaires	Aide VVF	CA net généré	Part des réservations
<b>Dispositifs VVF (*)</b>	<b>7 094</b>	<b>26 244</b>	<b>981 384 €</b>	<b>5 028 537 €</b>	<b>9%</b>
Quotient familial	1 748	6 851	233 866 €	1 362 931 €	2,1%
Vacances des Héros	429	1 604	136 173 €	166 730 €	0,5%
Offres solidaires	4 917	17 789	611 346 €	3 498 875 €	6,0%
<b>Dispositifs partenaires</b>	<b>5 526</b>	<b>26 841</b>	<b>2 214 250 €</b>	<b>5 326 391 €</b>	<b>7%</b>
VACAF	3 431	14 475	576 927 €	2 816 453 €	4,2%
ANCV	1 410	9 265	1 184 314 €	1 951 126 €	1,7%
Autres dispositifs	685	3 101	264 509 €	558 812 €	0,8%
Surcoût administratif			188 500 €		
<b>TOTAL</b>	<b>12 620</b>	<b>53 085</b>	<b>3 195 634 €</b>	<b>10 354 927 €</b>	<b>15%</b>

\* Les dossiers de dispositifs partenaires bénéficiant également de dispositifs VVF ont été comptabilisés dans les dossiers des dispositifs VVF.

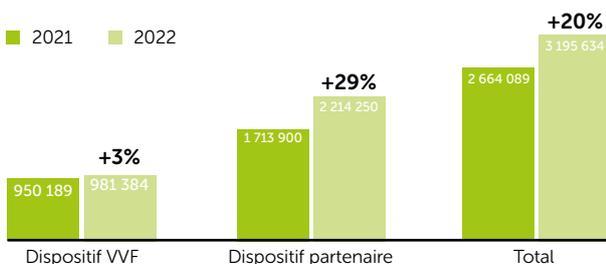
#### Évolution des bénéficiaires de l'aide au départ en vacances via les dispositifs VVF les organismes sociaux



Les chiffres 2021 ont été actualisés en prenant en compte des aides supplémentaires dans les dispositifs VVF qui n'avaient pas été intégrées en 2021, soit plus de 9 000 bénéficiaires (graphique ci-dessus), afin d'établir un comparatif à ISO périmètre 2022. Le nombre de bénéficiaires de l'aide au départ en vacances via les dispositifs VVF et les organismes sociaux a augmenté de 27%.

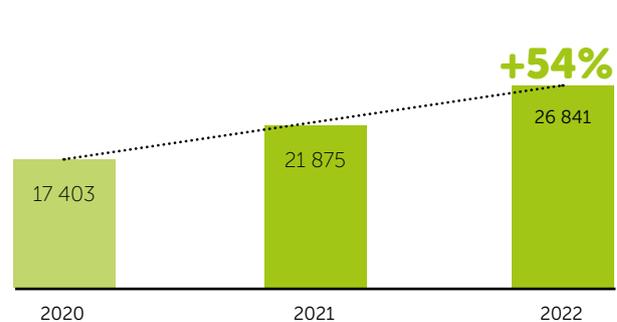
L'aide au départ financée par VVF a augmenté de 20% (graphique ci-dessous), passant de 2,7 M€ en 2021 à 3,2 M€ en 2022. À noter l'augmentation générale du nombre de dossiers VVF de 23% par rapport à 2021, tous dossiers confondus.

#### Évolution du financement par VVF de l'aide au départ en vacances



Depuis la crise Covid, la crise énergétique, l'inflation et la baisse du pouvoir d'achat, VVF enregistre une augmentation de 54% des demandes de dossiers d'aide via les dispositifs partenaires, un niveau équivalent à celui de 2019.

#### Évolution des publics bénéficiant de dispositifs d'aide au départ via les organismes sociaux



#### Les dispositifs VVF

##### Le Quotient familial

VVF est un des derniers opérateurs de vacances en France à appliquer des réductions additionnelles aux regards du Quotient familial ou de la situation d'emploi. L'association applique 2 niveaux de quotient familial en fonction des revenus du foyer et de la situation d'emploi.

Avec la conjoncture économique et la baisse du pouvoir d'achat en 2022, VVF a enregistré une hausse de 78% des demandes de dossier de Quotient familial.

Tranches ou Situations	Catégories	Réduction additionnelle
Quotient Familial 10% : QFAM1	Quotient compris entre 8 001 € et 15 600 € (T1)	10%
Quotient Familial 20% : QFAM2	Quotient inférieur ou égale à 8 000 € (T2)	20%
Demandeurs emploi	A la famille pour un seul ayant droit	10%

### Accueil d'urgence

VVF accueille en dehors des périodes scolaires, réfugiés, victimes de violences conjugales et personnes sans domicile fixe.

Jusqu'à 130 logements ont été dédiés pour héberger environ 400 réfugiés Ukrainiens de mars à décembre 2022 sur les sites de La Turballe, Obernai et Saint-Léger-les-Mélèzes.



### Les Vacances des Héros

Le programme des vacances des héros a été mis en place durant la crise sanitaire afin de soutenir les personnels de prévention, de sécurité, de santé et de l'enseignement engagés dans la lutte contre le Coronavirus, avec des remises allant de 150 à 400 € par séjour.

La réduction de l'activité du coronavirus s'accompagne naturellement d'une baisse du nombre de dossiers, qui a diminué de moitié en 2022.

Au total sur les 3 années de déploiement, VVF a financé 889 000 € d'aide pour permettre à plus de 10 000 Héros de bénéficier du programme.



### Service National Universel

Depuis 2021, VVF accueille des jeunes de la France entière dans le cadre du séjour de cohésion du Service National Universel.

L'association est particulièrement adaptée pour recevoir ce type de programme en raison de sa vocation sociale, de ses valeurs d'engagement et de sa mission d'intérêt général. VVF assure l'hébergement, la restauration et l'organisation d'une partie des ateliers du programme du SNU.

Au total, ce sont plus de 2 000 jeunes volontaires qui ont été accueillis dans des centres SNU VVF à La Turballe, Montagnac et Méjannes-le-Clap dans le cadre de 5 opérations menées pour les départements de la Loire-Atlantique, de l'Hérault et du Gard.



### Les Offres Solidaires

VVF applique des offres solidaires auprès du Comité de Gestion des Œuvres Sociales (CGOS) et du Comité National d'Action Sociale (CNAS) avec des remises allant de 20 à 35% sur le prix du séjour.

La prise en compte d'offres solidaires supplémentaires qui n'avaient pas été intégrées en 2021, représentent 4 122 dossiers pour 365 000 € d'aide VVF en 2022, ce qui explique la hausse significative du nombre de dossiers qui a été multiplié par 5,4 par rapport à 2021.

### Les dispositifs partenaires



### VACAF

Depuis 2019, VVF est le 1<sup>er</sup> partenaire du tourisme associatif de VACAF, la mission nationale d'aide au départ en vacances de la branche Famille de la Caisse d'Allocations Familiales. Afin de maximiser le nombre de familles bénéficiaires, VVF a mis en place un important programme de soutien aux ayants droit VACAF, en leur apportant un complément d'aide financière.

En 2022, le nombre de dossiers a augmenté de 10% par rapport à 2021.



### ANCV

L'association est le 1<sup>er</sup> partenaire de l'ANCV pour l'accueil de ses dispositifs d'aide au départ en vacances destinés aux personnes en situation de précarité économique ou sociale. VVF participe au développement de nouveaux dispositifs selon les enjeux des politiques sociales développées par l'État, en particulier concernant le soutien des seniors, des familles à risque ou des jeunes, avec des dispositifs tels que Bourse solidarité vacances, Seniors en vacances ou Départ 18/25 ans.

En 2022, VVF enregistre une hausse de 24% des dossiers ANCV par rapport à 2021.

En parallèle de ce partenariat, les Chèques vacances ont permis à près de 7 000 familles soit près de 25 000 personnes de bénéficier d'aides de l'ANCV pour séjourner chez VVF en 2022.

### Les autres partenariats



Les programmes solidaires engagent plus de 80 associations partenaires de l'aide au départ.

En 2022, le nombre de dossiers a augmenté de 60%.

### Répartition des autres dispositifs partenaires



### programmeasy.org

#### Focus sur Programmeasy.org : le programme de vacances apprenantes

Après une première saison en 2021, l'expérimentation de ProgrammEasy.org a été reconduite pendant la saison estivale 2022.

Ce programme de vacances apprenantes destiné aux familles de travailleurs modestes est né du constat qu'en France le déterminisme social entraîne plusieurs inégalités de destin, notamment en ce qui concerne l'accès aux vacances. Or, loin d'être un luxe, les vacances sont un élément essentiel et structurant de construction du projet social et professionnel, grâce au ressourcement physique et mental, à la vie de famille, au repos, aux rencontres dans des lieux de mixité sociale, et à la prise de recul. D'autant plus que pour beaucoup de familles modestes, cette inégalité est renforcée par un accès réduit à la formation. Dans un contexte social aggravé par la crise sanitaire, le ProgrammEasy.org vise à replacer les vacances, via ce concept de vacances apprenantes, au cœur de la construction du projet personnel de développement social et professionnel pour un objectif de 350 familles parties en vacances (et 1 500 inscrites sur la plateforme) en 2021 et 2022. Programmeasy.org a pour objectif de répondre à cette double inégalité de destin en mettant en œuvre un programme de vacances innovant accessible (d'un montant de 250 € par location par semaine, auquel s'ajoute une aide de 60 € par personne pour le transport) aux familles modestes, et dont le programme d'activités est boosté par l'acquisition de soft skills.

#### Ce programme comprend :

- Une semaine d'hébergement en location en village de vacances ou en bungalow en camping en France (six sites VVF en 2022 : Blériot-Plage, Forges-les-Eaux, Les Estables, Eygurande, Bitche et Méjannes-le-Clap).
- Pour les adultes : un programme ludique d'activités boostées sur les soft skills suivantes :
  - Communication
  - Collaboration (esprit d'équipe)
  - Créativité
  - Esprit critique
- Un accompagnement et suivi sur six mois après les vacances grâce à une application digitale, Microdoing, qui envoie chaque semaine des défis ludiques aux participants, permettant de mesurer leur implication, leur progrès et leur évolution personnelle.

Pour être éligibles, les familles doivent satisfaire les critères suivants :

- Partant peu ou pas en vacances.
- Avec enfant de moins de 18 ans.
- Avec des revenus dans la limite de 1440 € net mensuel par salarié de la famille (ce plafond a été augmenté entre 2021 et 2022 pour faire face à l'inflation).

Ce programme est soutenu par la Direction Générale de la Cohésion Sociale à hauteur de 1,6 millions €, ainsi que par la Ministre déléguée à l'Insertion, Brigitte Klinkert, et le Secrétaire d'État à l'Enfance et à la Famille, Adrien Taquet.

Il comprend plusieurs partenaires : Tohapi, la Fédération des Entreprises d'Insertion, Ocean Gate Academy, Microdoing, VVF Ingénierie, Tomorrow Theory, Sauléa Conseil et Vacances et Familles.



ProgrammEasy.org reçoit le Prix de l'Innovation Sociale et Solidaire 2022 décerné par l'Organisation Internationale du Tourisme Social (ISTO).



#### Focus sur Evasion Handicap Familles : le programme de vacances adaptées

Evasion Handicap Famille est un partenariat construit avec l'Ufcv, s'adressant aux familles ayant un membre en situation de handicap mental ou psychique, de polyhandicap ou atteint d'autisme, âgé de 10 à 30 ans. Ce programme de vacances adaptées offre la possibilité à l'ensemble de la famille confrontée au handicap de vivre de vraies vacances. La personne en situation de handicap est accueillie par du personnel spécialement formé, selon un programme d'activités adapté et adaptable aux besoins et envies, cinq jours par semaine, pour des moments bienveillants de détente et de partage en mini-groupe de maximum 3 participants en situation de handicap, ceci afin de faciliter l'inclusion et le vivre ensemble. En parallèle, le reste de la famille aidante bénéficie d'un temps de repos, ainsi que des activités et services habituels d'un VVF. Tout au long du séjour, les animateurs-accompagnateurs proposent des ateliers journaliers et ou durant quelques heures afin de convenir au rythme de chacun.

En 2022, 12 sites ont accueilli 79 familles dans le cadre de ce programme. Le nombre de dossiers a été multiplié par 5,6.

Site	Nombre de dossiers	Nombre de Participants
Amboise	8	39
Argol	5	19
Blériot-Plage	8	34
Collonges-la-Rouge	6	22
Larmor-Baden	8	25
Montagnac	8	34
Obernai	3	9
Pays d'Eygurande	2	7
Saint-Bonnet-en-Champsaur	5	19
Semur-en-Auxois	8	34
Soulac-sur-Mer	7	28
Veules-les-Roses	11	39
<b>Total général</b>	<b>79</b>	<b>309</b>

## famileo

#### Focus sur Famileo : la gazette du lien durable entre générations

Basée à Saint-Malo, Famileo propose aux familles d'imprimer des gazettes destinées à leurs grands-parents. Via l'application, les abonnés peuvent envoyer des nouvelles à leurs proches avec textes et photos, puis l'entreprise met en page et imprime les messages sous la forme d'un journal papier envoyé par la Poste. Le rythme de parution peut être mensuel ou hebdomadaire. Partageant vertus familiales et une certaine ambition de maintenir le lien intergénérationnel, Famileo et VVF ont conclu un partenariat qui permet à chaque client VVF de bénéficier gratuitement de deux mois d'abonnement à Famileo pour raconter ses vacances à sa famille et garder le lien avec les grands-parents.

#### Les dispositifs pour les CSE, CAS et COS partenaires

En complément des aides appliquées par les CSE, CAS et COS (Comités sociaux et économiques, Comités d'actions sociales et Comités d'œuvres sociales) auprès de leurs salariés, VVF a abondé 20 363 dossiers partenaires en faveur de 73 144 participants, représentant 15,9 millions d'euros de chiffre d'affaires soit 25% des réservations. Au total, ce sont près de 2 000 partenaires qui font confiance à VVF pour offrir des vacances de qualité à leurs salariés.

#### Top 10 des CSE partenaires



## LA POLITIQUE SOCIALE : UNE EXPÉRIENCE DE VIE POUR TOUS LES SALARIÉS



Le bilan social retrace la situation de l'entreprise et de ses politiques sociales sur trois ans. Il récapitule, dans un document unique, les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. L'objectif principal est de permettre aux intéressés d'apprécier de façon concrète les conséquences des décisions de l'entreprise.

### LE MODÈLE SOCIAL

Le modèle social de VVF est fondé sur la proposition d'une expérience de vie pour tous ses salariés, sur la mobilité géographique et la promotion interne.

Des équipes complémentaires et diversifiées, la recherche constante de bien-être et de professionnalisation des collaborateurs, la valorisation des potentiels internes par des possibilités de promotion et de mobilité interne, sont autant de forces et d'atouts pour satisfaire les collaborateurs et attirer de nouveaux talents. Ce modèle social est d'autant plus prégnant du fait qu'un village VVF constitue un ancrage régional fort, qui contribue à la vitalité des bassins d'emploi autour des zones d'implantation et à enrichir l'expérience vécue par les saisonniers.

L'évolution des pratiques du monde du travail, une mobilité géographique indispensable et la digitalisation modifient en profondeur les comportements. Faire vivre ce modèle, attirer et développer les talents pour accompagner la poursuite du développement de nouveaux villages représentent des enjeux clés pour le Groupe.

### LES INITIATIVES SOCIALES VVF

**Le droit à renouvellement de contrat** : la convention collective du Tourisme Social et Familial permet un droit à renouvellement des contrats saisonniers, dès lors que le saisonnier a réalisé 2 saisons consécutives au même poste et sur le même village. Cette initiative permet de lutter contre la précarité de l'emploi, de fidéliser les saisonniers et d'améliorer l'expérience client.

**La titularisation** : VVF met au place la titularisation au bout de 8 mois de contrat sur 2 années consécutives pour les collaborateurs saisonniers. Cette initiative est complémentaire au droit à renouvellement et donne droit, entre autres, au 13<sup>ème</sup> mois, à la subrogation en cas de maladie, à la prévoyance, à la prime de naissance, etc.

**Le plafonnement des salaires** : VVF applique les impositions de l'agrément ESUS en plafonnant la somme des 5 salaires les plus élevés à 10 fois le montant du smic.

**La professionnalisation** : VVF propose des formations diplômantes à ses salariés, en partenariat avec des grandes écoles et des organismes de formations

**Le compte épargne temps** : afin de lutter contre la perte des congés payés et RTT acquis mais non pris en raison de l'activité, VVF permet aux collaborateurs en CDI d'épargner leur congés et RTT sur un compte épargne temps.

**La complémentaire santé** : VVF va au-delà de ce qu'impose la convention collective pour ce qui est des taux de remboursement des frais de santé, dans le but de lutter contre la précarité et les problèmes de santé des saisonniers.

**L'accord sur la parentalité** : autorisation d'absence pour certains événements liés à l'accession à la parentalité, sans distinction de sexe ni d'orientation, dans le respect de la réglementation.

### L'EMPLOI

En raison de l'expérience de vie souvent recherchée en tant que telle par les recrues des saisonniers, l'emploi dans les villages se caractérise par :

- Un fort taux de contrats saisonniers, du fait de la saisonnalité des villages eux-mêmes.
- Un taux important des moins de 25 ans.
- Un taux de « primo saisonniers » de 10%.

Les compétences sont généralement riches dans un village VVF car les prestations et activités proposées y sont plus nombreuses. On distingue :

- Les postes de l'Exploitation, correspondant surtout aux métiers de l'hôtellerie traditionnelle et « back office » (hébergement, restauration, services techniques), essentiellement sédentaires.
- Les postes d'animations, orientés vers les animations d'activités et le contact direct avec le client, et où l'on retrouve l'essentiel des postes à mobilité géographique.

La variété des prestations induit aussi une grande diversité de métiers.

Toutes les informations relatives aux données sociales sont basées sur l'année calendaire 2022, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.



## Effectifs

**Effectif total :**  
ensemble des salariés au 31 décembre, quelle que soit la nature de leur contrat.

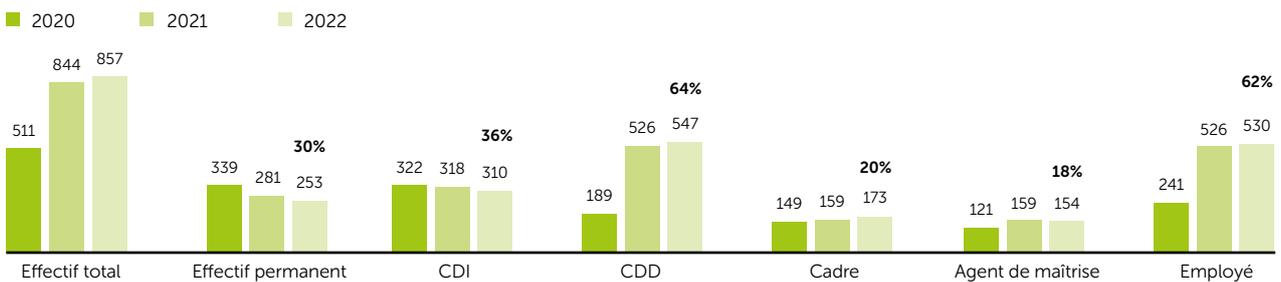
**Effectif permanent :**  
nombre de salariés sous contrat CDI inscrits au registre du personnel sur l'ensemble de l'année considérée, du 01/01 au 31/12. Ainsi, un salarié entrant ou sortant en cours d'année n'est pas comptabilisé dans cet indicateur.

**Effectif CDI :**  
proportion de CDI au 31 décembre par rapport à l'effectif total.

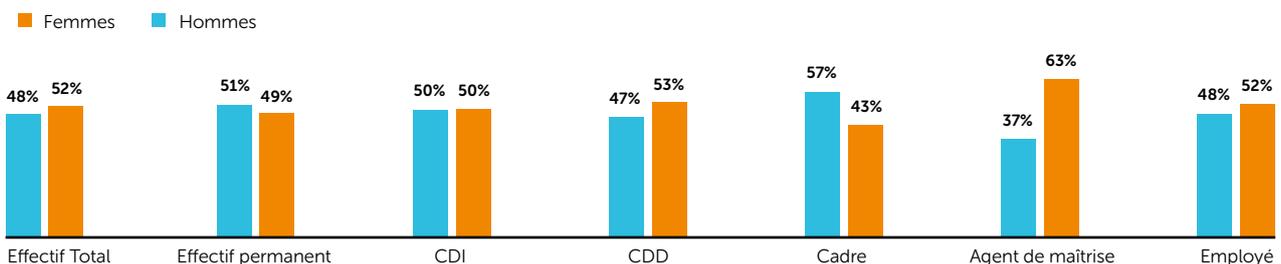
**Effectif CDD :**  
proportion de CDD y compris les contrats saisonniers, d'apprentissage et de professionnalisation, au 31 décembre par rapport à l'effectif total.

Catégorie	2022			
	Total	%	H	F
<b>Effectif total</b>	<b>857</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>
Effectif Permanent	253	30%	51%	49%
CDI	310	36%	50%	50%
CDD	547	64%	47%	53%
Cadre	173	20%	57%	43%
Agent de maîtrise	154	18%	37%	63%
Employé	530	62%	48%	52%

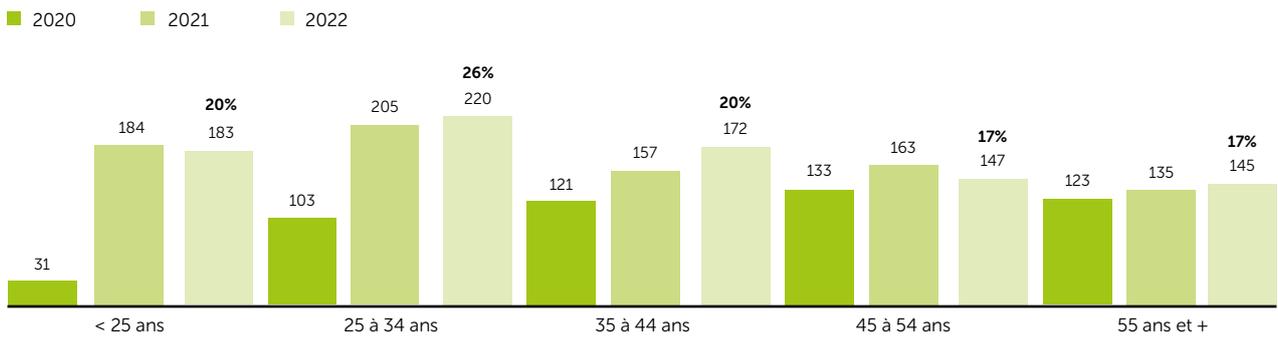
## Effectifs



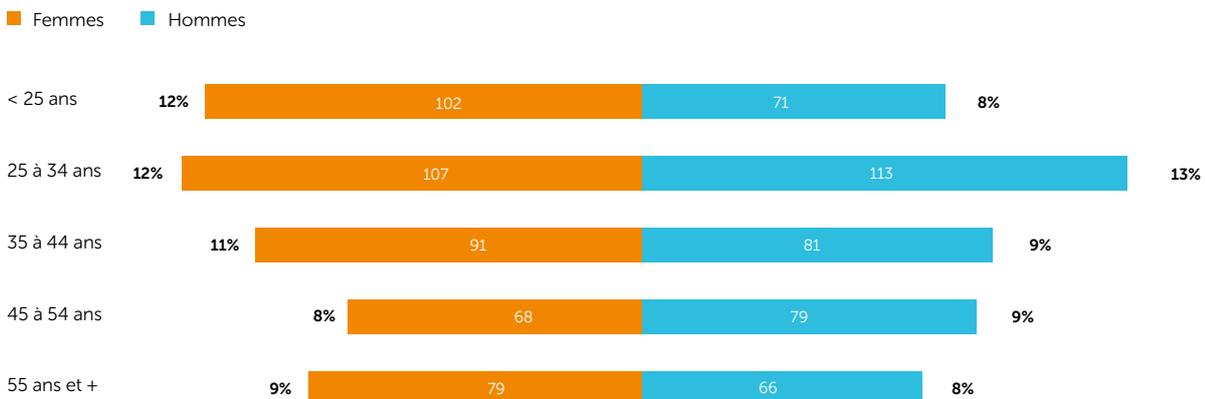
## Répartition de l'effectif par sexe en 2022



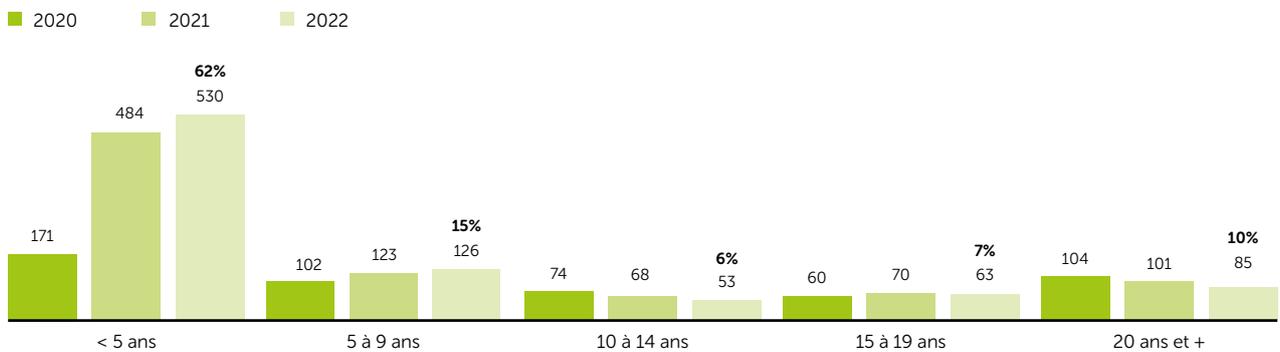
## Répartition de l'effectif total par âge



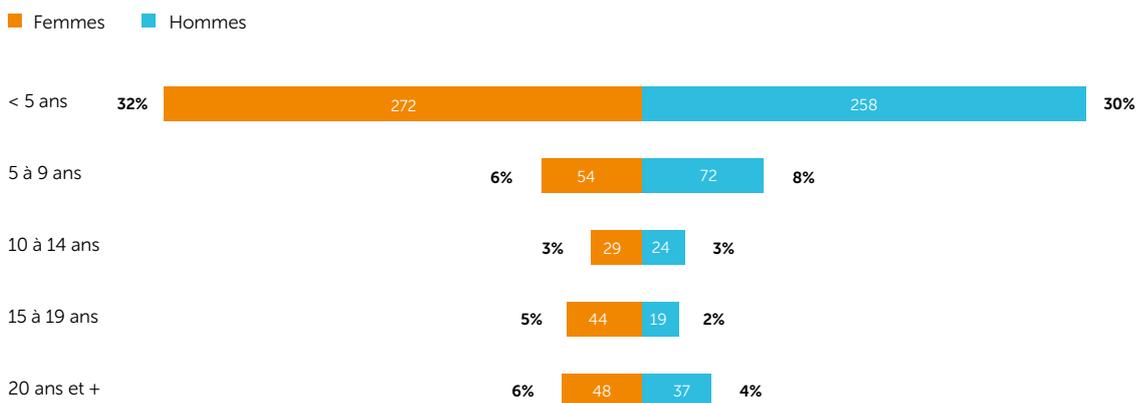
## Pyramide de l'effectif total par âge



## Répartition de l'effectif total par ancienneté



## Répartition de l'effectif total par ancienneté



#### Travailleurs extérieurs

L'indicateur comptabilise le coût des travailleurs extérieurs ainsi que la répartition de ce coût entre intérimaires et stagiaires.

	2020	2021	2022
Coût	381 013 €	542 768 €	712 003 €
Intérimaires	97%	97%	96%
Stagiaires	3%	3%	4%

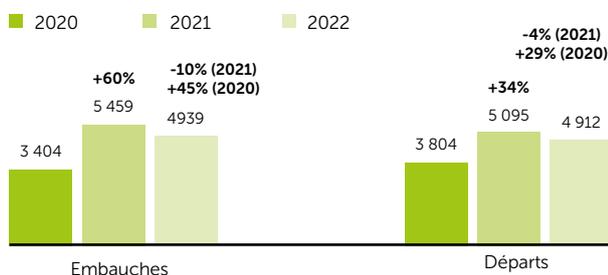
L'enjeu de la sous-traitance pour VVF est de limiter les coûts fixes tout en conservant un niveau de qualité de prestation optimal, qu'il s'agisse d'activités proposées aux clients ou de services « back office ».

Certaines prestations sont ainsi sous-traitées auprès d'entreprises locales dans le cadre du développement économique des territoires, que ce soit dans l'ensemble des villages concernés (animation, ménage, entretien espaces verts...), ou dans certains villages seulement, en fonction de la qualité de l'offre locale et du contexte.

En 2022, il n'y a pas eu de changement majeur au niveau des activités sous-traitées.

#### Embauches et départs

L'indicateur Embauches comptabilise le nombre de contrats signés et la part des embauchés de moins de 25 ans. L'indicateur Départs comptabilise le nombre de fins et de ruptures de contrats.



La baisse des embauches et des départs en 2022 s'explique par l'instabilité de l'activité économique marquée par la Covid-19 en 2021, avec plus de contrats mais sur des périodes plus courtes, alors qu'en 2022 les contrats sont signés pour des périodes plus longues, et donc plus significatives d'un retour progressif à la normale.

Le Groupe souhaite se positionner comme employeur de référence et de préférence dans toutes ses régions de recrutement. Même si la fidélisation des saisonniers est satisfaisante, la part structurellement importante de l'emploi saisonnier induit des besoins récurrents en recrutement.

En village, les recrutements et les départs sont structurellement très différents d'une région à l'autre compte tenu des différences de nature des contrats (permanents/saisonniers).

La tension sur le marché de l'emploi qui existe pour certains métiers et dans certains régions (par exemple : les métiers de la cuisine en général, les métiers petite enfance et diplômés) renforce encore l'enjeu d'attirer les talents.

Afin d'y répondre, VVF poursuit la progression de sa marque employeur, au travers du déploiement de la communication média et hors média (dont les réseaux sociaux), mais aussi en tissant un réseau avec des professionnels reconnus, des écoles et les organismes publics d'emploi (Pôle Emploi, missions locales).

#### Travailleurs handicapés et Contribution AGEFIPH

Pour les établissements de plus de 20 ETP, l'employeur doit embaucher au minimum 6% de travailleurs handicapés.

À défaut, une contribution obligatoire (AGEFIPH) est due. Pour répondre à l'obligation (nombre d'unités dues), l'entreprise peut principalement : embaucher du personnel reconnu « travailleur handicapé » et ou sous-traiter diverses missions auprès d'organismes de type établissements ou services d'aide par le travail (ESAT).

L'indicateur comptabilise les unités en ETP, le nombre et la part de salariés handicapés par rapport à l'effectif total, ainsi que le montant de la contribution AGEFIPH.

	2019	2020	2021
Unités dues	17	31	43
Unités réalisées	10,85	7,64	14,99
Unités manquantes	6,15	23,36	28,01
Contribution AGEFIPH	13 520 €	52 098 €	69 548 €

L'actualisation des chiffres 2022 est en cours à la date du présent rapport.

#### Avantages sociaux

- Mutuelle obligatoire et familiale, prise en charge en partie par l'employeur
- Prévoyance (garanties incapacité, invalidité et décès)
- Ticket restaurant (valeur nominale de 8,5 euros pris en charge à 60% par l'employeur)
- Maintien de salaire par l'employeur pendant 90 jours consécutifs ou non en cas de maladie
- Pas de délai de carence en cas de maladie payée
- Paiement des jours fériés si non récupérés pendant le contrat de travail
- Attributions de congés spéciaux (mariage, décès dans famille, congé enfant malade)
- Accès aux restaurants des villages
- Prise en charge de la moitié des frais de transport en commun
- Réductions sur les séjours dans les villages VVF
- Accès aux prestations des villages VVF
- Œuvres sociales du CSE (chèques cadeaux, chèques vacances, réductions...)
- Compte épargne temps
- Congés d'ancienneté
- Prime de naissance
- Indemnité de déménagement si mobilité professionnelle

## LES RELATIONS SOCIALES

Depuis les élections professionnelles de 2018, trois organisations syndicales sont représentées au niveau de l'association avec lesquelles sont négociés et signés les différents accords d'entreprise. Les élections professionnelles de 2022 ont renouvelé la représentation de ces trois syndicats. VVF a toujours veillé à la construction et à la pérennité du dialogue social au sein de ses différents établissements (sites et sièges), ce qui se traduit par exemple par la tenue de CSE de façon mensuelle. L'objectif est de renforcer le dialogue social par la réunion régulière des partenaires sociaux de ces deux structures afin de les informer et de partager avec eux les sujets touchant l'emploi, l'organisation et l'activité. Le CSE traite en particulier des questions d'emploi, de recrutement, de développement et de RSE...

### Récapitulatif des accords en vigueur :

- 2016** • Accord relatif à l'accompagnement d'un salarié.
  - Accord d'entreprise sur l'intéressement sur 3 ans.
- 2017** • Accord relatif au droit à la déconnexion.
  - Avenant à l'accord d'entreprise sur l'intéressement.
  - Accord sur les salaires au titre de l'exercice 2017.
  - Avenant à l'accord relatif aux frais de santé.
  - Avenant à l'accord relatif à la prévoyance.
- 2018** • Accord sur les salaires au titre de l'exercice 2018.
  - Avenant à l'accord d'entreprise relatif à la mutuelle frais de santé.
  - Accord d'entreprise relatif au protocole pré-électoral pour la mise en place des élections représentatives du personnel.
  - Accord d'entreprise sur la mise en place du Comité Social et Économique.
  - Accord relatif au vote électronique.
- 2019** • Avenant à l'accord d'entreprise relatif à la mutuelle frais de santé.
  - Avenant à l'accord d'entreprise relatif à la prévoyance.
  - Accord relatif à la prise de congés en raison de l'épidémie de COVID.
- 2021** • Accord prime exceptionnelle.
  - Accord relatif au compte épargne temps.
  - Accord relatif aux conditions de renouvellement des contrats saisonniers dans le cadre de la crise sanitaire lié à la COVID.
  - Accord télétravail.
- 2022** • Signature d'un nouveau règlement intérieur.
  - Accord sur la parentalité.

## LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### Conditions de santé et de sécurité au travail

VVF a développé une forte expertise en matière de prévention des risques liés à l'hygiène, la santé et la sécurité de ses clients comme de ses salariés. L'ensemble des formations métiers posent la sécurité

des salariés et des clients comme une priorité absolue. Au-delà de cela, VVF met un accent particulier sur la prévention et fournit aussi support et assistance à ses équipes sur le plan médical en cas de besoin. VVF s'appuie pour cela sur l'expérience des villages. La politique de prévention se structure autour de l'identification des faits générateurs de l'accidentologie.

Un module de sensibilisation regroupant l'ensemble des thématiques prioritaires (santé, hygiène de vie, alcool, harcèlement, comportements à risques, addictions, drogue, alcool et incidences sur la santé et la sécurité pour soi et pour les autres) a été déployé.

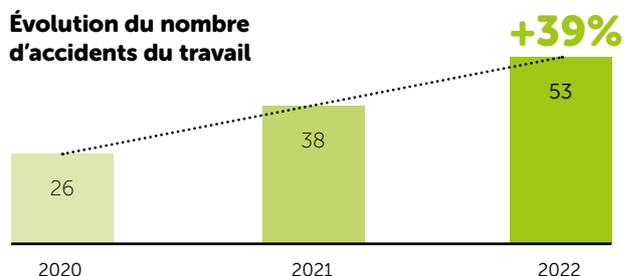
Accidents du travail en nombre	2020	2021	2022
Accidents du travail	26	38	53
Taux fréquence	24,73	30,7	16,39
Taux gravité	0,91	1,25	0,71

### Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles

Est comptabilisé comme un accident du travail, tout accident survenu sur le lieu et pendant le temps de travail, donnant lieu à l'apparition d'une lésion. Les accidents survenus pendant les déplacements pour les besoins professionnels ou sur le trajet habituellement emprunté par le salarié entre son domicile et son lieu de travail, sont comptabilisés comme des accidents de trajet et inclus dans les accidents de travail.

Sur le périmètre 2022, il est enregistré une hausse de 39% des accidents du travail, bien que la gravité soit plus faible que les années précédentes. Il est à noter une amélioration de l'organisation avec un suivi plus rigoureux des accidents par typologie et siège des lésions. La baisse de l'impact de la Covid-19 sur l'activité augmente nécessairement l'exposition aux risques. Toutefois, la mise en place de nouvelles méthodologies de travail en réduction des risques fait l'objet d'une attention et d'actions particulières. La spécificité des activités et de la vie en village conduit à identifier des métiers à plus fort risque d'accidentologie : cuisine et activités sportives, en particulier.

### Évolution du nombre d'accidents du travail



### Bien-être au travail

VVF souhaite privilégier le bien-être et l'épanouissement de ses salariés, indispensables à la qualité même de l'expérience client. Il y est vigilant, que ce soit dans les bureaux ou dans les villages, où les conditions de vie et de travail particulières appellent une écoute et des actions adaptées.

### LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Le développement de l'employabilité est un enjeu primordial pour VVF, car c'est l'un des piliers essentiels de son attractivité en tant qu'employeur, en particulier pour les emplois saisonniers. Ce développement se fait au travers d'un enrichissement professionnel et d'une progression personnelle liés à l'expérience de vie proposée. Pour le Groupe, les leviers principaux sont donc l'offre de formation et des parcours professionnels riches et diversifiés au travers de l'engagement de la marque employeur à satisfaire ses promesses.

#### VVF Formation : un soutien à la stratégie du Groupe

La formation étant un levier clé du renforcement de l'employabilité, VVF a souhaité, depuis 2010, se doter d'une structure de formation « VVF Formation », acteur clé de la mise en œuvre de sa stratégie. VVF Formation est un organisme de formation déclaré en Préfecture et certifié QUALIOPi depuis décembre 2020.

Cette université basée à Clermont-Ferrand permet d'avoir une structure de formation connectée à la réalité stratégique de l'entreprise et conduit des actions visant à intégrer et développer les compétences des collaborateurs. Elle s'appuie sur une équipe de deux permanents et sur un réseau de prestataires externes pour enrichir son offre de formations, tout en assurant des formations adaptées aux outils et aux process VVF.

*Nota :* VVF Formation possède en nom propre les certifications « Habilitation électrique » et « Sauveteur Secouriste du Travail » ainsi que les compétences en accompagnement humain et Bilan de Compétences.

#### Le Plan de développement des compétences et de professionnalisation

Le Plan de développement des compétences s'inscrit dans une démarche de progrès, tant sur le plan professionnel que personnel et s'adresse à tous les salariés VVF. Ce plan prévoit des actions de formation en lien avec leur métier et le développement de leurs compétences. Il permet à tous les salariés d'évoluer dans l'entreprise, d'accroître leur niveau de responsabilité et ainsi accompagner la marque VVF dans l'accomplissement de ses missions et de la satisfaction client.

Au-delà du Plan de développement des compétences, le Groupe développe chaque année de nouveaux parcours de professionnalisation afin de favoriser la montée en compétences et l'employabilité de ses salariés. Plusieurs parcours sont déployés dans différents métiers et à tous niveaux de responsabilité.

#### Le Campus Directeurs est l'une des initiatives les plus emblématiques

Il s'agit d'un parcours de professionnalisation qui permet de former les futurs directeurs des villages VVF sur une certification de niveau BAC+3. Ce campus est aussi l'occasion de partager la vision et les enjeux

stratégiques de VVF, former aux outils et process, et créer des moments de partage et de convivialité. En 2022, la 5<sup>e</sup> promotion du Campus Directeurs a accueilli 8 collaborateurs en alternance. Depuis sa création en 2014, le Campus Directeurs a formé 50 collaborateurs avec un taux de réussite à la certification de près de 100 % (un seul échec).

#### Le Programme Grande École en partenariat avec Kedge Business Scholl

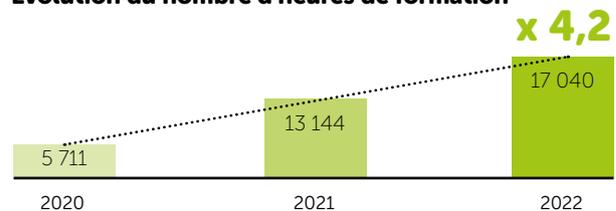
Depuis 2021, VVF et KEDGE proposent un parcours « Executive Management Program » de niveau 7, qui permet obtenir six blocs de compétences d'un Programme Grande École avec possibilité, pour ceux qui le souhaitent, de poursuivre jusqu'à l'obtention totale du diplôme. Organisé sur le principe d'une alternance durant un an, ce programme a accueilli 11 cadres en 2022.

#### VVF s'engage dans l'alternance

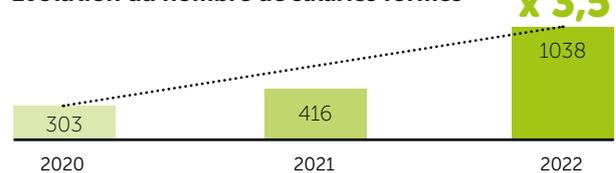
La professionnalisation s'opère aussi dès le recrutement, en particulier dans le cadre de l'alternance, avec 42 alternants contractualisés en 2022. Depuis 2019, ce sont près de 150 contrats en alternance qui ont été signés sur des durées de 12 à 24 mois pour exercer différents métiers tels que l'animation, le commercial, le marketing ou le contrôle de gestion. Ce nouvel élan se poursuit en 2023 avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs.

En 2022, le FNE a financé des parcours de formations longues et diplômantes, ce qui explique une variation importante du nombre d'heures et du nombre de salariés par rapport aux années précédentes.

#### Évolution du nombre d'heures de formation



#### Evolution du nombre de salariés formés



### Développement des talents par la mobilité professionnelle et géographique

VVF permet à bon nombre de saisonniers et de titulaires d'évoluer dans l'entreprise, et ainsi d'accroître leur niveau de responsabilité. VVF propose des parcours de développement offrant la possibilité de responsabilités managériales : une majorité des Directeurs de Village et des Responsables de Service en village sont issus de la promotion interne.

Des modules à la carte sur la transmission des savoirs et la posture sont également proposés pour les accompagner dans leur mission d'expertise.

Cette mobilité permet de poursuivre le développement et la fidélisation de nos viviers locaux en offrant l'opportunité de voyager et de se former. Elle permet aussi d'accompagner la promesse clients grâce à l'affectation de professionnels hôteliers performants sur les villages.

### Formation professionnelle continue

Ici sont ventilés les types de dépenses consacrées à la formation professionnelle continue. La ligne « cotisations obligatoires » intègre l'ensemble des contributions légales, conventionnelles et volontaires versées par l'entreprise en pourcentage de la masse salariale brute.

#### Évolution du taux de formation en % de la masse salariale



## 3.4 LA STRATÉGIE RSE 2021-2026 : « 1PACTE PAR NATURE »

**« 1PACTE PAR NATURE » fait naturellement référence aux valeurs fondatrices et à l'éthique de VVF qui en font une organisation RSE par nature. « 1PACTE PAR NATURE » traduit aussi chaque pacte établi par VVF au travers de ses programmes à impact, qui constituent les piliers de sa stratégie à horizon 2026.**

Le tourisme est un secteur aux impacts environnementaux, sociaux et sociétaux nombreux et controversés, positifs comme négatifs. Acteur historique et emblématique du tourisme associatif, VVF est exposé à une forte exigence de responsabilité. Sa stratégie de rénovation, de développement, son implantation dans des sites d'exception, son positionnement de marque associé aux familles et ses politiques, contribuent à renforcer cette exposition.

Les impératifs de responsabilité sociale et environnementale ne sont pas considérés par VVF sous le seul angle de contraintes à gérer ou de risques à prévenir, mais intégrés à sa raison d'être et à ses valeurs fondatrices. La prise en compte de ces éléments nourrit en profondeur l'ensemble des actifs : la marque, le produit mais aussi la marque employeur.

Une revue annuelle des orientations et des objectifs en adéquation avec les cycles de fonctionnement du Conseil d'Administration, a généralement lieu en septembre de chaque année à l'occasion du vote du budget, articulé autour du plan de développement à 5 ans.

La définition d'objectifs clairs et réalistes cohérents avec les lignes directrices conditionne non seulement les impacts positifs et négatifs de VVF dans son écosystème, mais procure également un certain nombre d'avantages concurrentiels :

- Réputation, image de marque, acceptation sociale et fidélisation ;
- Capacité à attirer et à retenir les collaborateurs, les membres, les clients et les utilisateurs ;
- Maintien de la motivation, de la productivité et de l'engagement des collaborateurs ;
- Accès facilité à des financements grâce au renforcement de la confiance des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- Consolidation des relations avec les parties prenantes et extension de la sphère d'influence de l'organisation.

## 4 OBJECTIFS STRATÉGIQUES INTERDÉPENDANTS

### VVF prend 4 objectifs prioritaires pour assurer sa mutation



TRANSFORMER  
LES ACTIVITÉS VVF  
POUR RÉDUIRE DE 40%  
L'EMPREINTE CARBONE



RENFORCER  
L'ACCESSIBILITÉ ET  
LE POSITIONNEMENT  
SUR L'ÉDUCATION, LES  
VACANCES ET LES LOISIRS



RÉDUIRE L'EMPREINTE  
ÉCOLOGIQUE  
SUR LES SITES VVF



PROMOUVOIR  
LES DÉMARCHES  
MISES EN ŒUVRE  
PAR VVF

#### 1 Transformer les activités VVF pour réduire de 40% l'empreinte carbone

VVF se fixe pour objectif de réduire de 40% les émissions de gaz à effet de serre (GES) de son activité en incluant les pratiques des clients, à horizon 2026.

Pour rappel, le constat émis par l'ADEME en avril 2021 révèle que les émissions GES liées au transport et aux déplacements sur place représentent les trois quarts des émissions de l'activité touristique en France.

Un rapport plus récent émis par l'association THE SHIFT PROJECT en avril 2022, conforte l'ambition de VVF concernant l'inclusion des pratiques des clients dans la réduction des émissions GES. En effet, le rapport Voyager bas carbone dresse le constat que 26% des déplacements longue distance (supérieurs à 100 km routiers) sont effectués pour un motif de vacances, ce qui représente 50% des longues distances parcourues par les Français sur une année. Ces trajets reposent à 90% sur des modes de transport carbonés qui sont pour les trois quarts effectués par la route, à 14% par le ferroviaire et à 9,4% par l'aérien.

L'efficacité énergétique du patrimoine bâti est un levier non négligeable pour la réduction des consommations émissives des bâtiments. À ce titre, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte vise le niveau BBC (bâtiment basse consommation d'énergie) pour l'ensemble des bâtiments du parc immobilier français à l'horizon 2050.

Pour parvenir à cet objectif de réduction de 40% des émissions GES, VVF travaille ainsi sur les leviers suivants :

- Calcul de bilans GES annuels des activités de VVF incluant les pratiques des clients, pour piloter au mieux les postes d'émission
- Optimisation des séjours sur les distances et les modes de transport (trajets aller/retour et pendant les séjours, gestion des derniers kilomètres)
- Optimisation des séjours sur la durée pour un meilleur amortissement des impacts des trajets
- Optimisation de la performance énergétique et de la gestion des ressources pour limiter les gaspillages

#### 2 Renforcer l'accessibilité et le positionnement sur l'éducation, les vacances et les loisirs

Au-delà de la mission statutaire de vocation sociale avec l'accès aux vacances et aux loisirs pour tous et avec le développement du sens de la responsabilité, le respect de

valeurs humanistes, sociales et citoyennes, VVF considère l'éducation comme un ODD stratégique et différenciant.

L'éducation considérée dans cet objectif ne concerne pas les programmes scolaires mais la conception de modèles participatifs et de propositions éducatives à destination des enfants, qui répondent aux attentes des parents dans des thématiques diverses et variées.

Pour parvenir à cet objectif et pour lever les freins, VVF expérimente déjà un certain nombre de dispositifs au travers des animations dans les clubs mais souhaite consolider les leviers suivants :

- Renforcement des pratiques ludo-éducatives et l'auto-animation
- Conception de nouveaux dispositifs
- Développement de partenariats avec des acteurs compétents dans leur champ d'action et répondant aux thématiques souhaitées par VVF
- Incitation des adultes à rentrer dans la démarche pour favoriser les interactions humaines

#### 3 Réduire l'empreinte écologique sur les sites VVF

En complémentarité avec son Plan Carbone, son Plan Énergétique et son Plan d'Investissement, VVF a pour objectif de réduire son empreinte écologique en mesurant la pression de ses activités exercées sur la planète. Les impacts sur l'environnement et sur les écosystèmes, dépassent la seule prise en compte de la biodiversité, pour englober l'ensemble des thématiques de l'environnement (air, bruit, eau, sol, santé des populations, milieux naturels...). La protection du vivant dans son ensemble est une priorité.

La stratégie nationale biodiversité 2030 a pour objectif de réduire les pressions sur la biodiversité, de protéger et restaurer les écosystèmes et de susciter des changements en profondeur afin d'inverser la trajectoire du déclin de la biodiversité. Introduite en 1976 par la loi pour la protection de la nature puis consolidée par la loi pour la reconquête de la biodiversité, la séquence ERC (éviter, réduire, compenser) a pour objectif de concilier protection de la biodiversité, développement économique et aménagement du territoire. La démarche consiste à éviter les impacts négatifs, réduire ceux qui n'ont pu être suffisamment évités et, si possible, compenser les impacts résiduels notables qui n'ont pu être ni évités, ni suffisamment réduits. Une étude menée par l'Observatoire

de la Biodiversité dresse le constat que seulement 32% des Français trouvent la disparition du vivant préoccupante.

Pour parvenir à son objectif, VVF expérimente déjà un certain nombre de dispositifs au travers des différents Plans et de sa contribution au développement des territoires mais souhaite activer les leviers suivants :

- Renforcement de la formation et du développement des compétences pour une application opérationnelle au quotidien, au siège comme dans les villages
- Application systématique de la séquence ERC de manière proportionnée aux enjeux des projets.
- Déploiement des initiatives locales pertinentes aux autres villages selon leur applicabilité
- Mise en œuvre du nouveau concept d'habitat autosuffisant et écoresponsable entrepris dans le cadre du Plan Energétique
- Exploration des filières de l'économie circulaire et développement de partenariats
- Co-construction de programmes avec des acteurs emblématiques et légitimes

#### 4

#### Promouvoir les démarches mises en œuvre par VVF

Savoir-faire et faire savoir. VVF est profondément liée à la RSE et se doit de communiquer davantage sur ses actions et leurs impacts.

Pour parvenir à son objectif, VVF doit transformer sa manière de communiquer envers ses parties prenantes et envers le plus grand nombre, via les leviers suivants :

- Développement du site web institutionnel de niveau Groupe
- Multiplication des canaux de communication : réseaux sociaux, presse spécialisée et généraliste, Observatoire du tourisme durable, site web institutionnel, en direct dans les villages
- Originalité dans les supports de communication : infographies, vidéos, affichages, animations, ateliers, nudge (technique d'incitation et de prise de conscience pour faire évoluer les comportements)

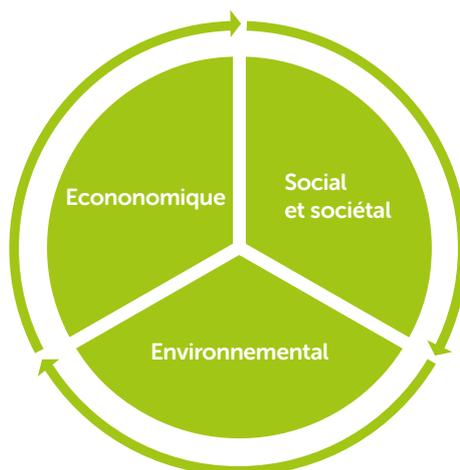
#### VERS UNE VISION SYSTÉMIQUE DE LA RSE

VVF s'engage dans une vision systémique de la RSE c'est-à-dire une approche holistique et intégrée qui va au-delà de l'ISO 26000. Les trois dimensions du développement durable sont considérées comme corrélées, interdépendantes et d'égale importance.

La RSE systémique est profondément intégrée à la raison d'être de l'organisation et centrée sur le but à atteindre, y compris dans un futur éloigné dans une logique de prospective et de durabilité.

L'enjeu pour VVF est d'évoluer dans tous les domaines où son impact doit progresser. VVF a identifié les tendances suivantes liées à la RSE systémique.

- Image de marque
- Économie circulaire
- Tiers lieux
- Sphère d'influence
- Supply Chain
- Green Business
- Finance durable



- Initiatives liées à l'actualité
- Éducation et sensibilisation
- Formation et Coaching
- Soft skills
- Mécénat
- Reverse recruiting (inclusion)
- Réduction des inégalités
- Droit aux vacances pour tous

- Green IT
- Empreinte écologique
- Mobilités et transport
- Innovations durables
- Taxonomie européenne



association de l'économie durable et solidaire  
Solidaire - Engagé - Accessible