

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES

1^{ER} JANVIER 2013 - 31 DÉCEMBRE 2016



Contrat d'objectifs et de performance 2013/2016



SOMMAIRE

Préambule : PRÉSENTATION DE L'AGENCE	3
1^{ER} AXE STRATÉGIQUE RENDRE EFFECTIF LE DÉPART EN VACANCES POUR LE PLUS GRAND NOMBRE	5
Objectif 1 : Augmenter le volume d'émission nette	
Objectif 2 : Augmenter le nombre de bénéficiaires	
Objectif 3 : Poursuivre la stratégie de fidélisation	
Objectif 4 : Promouvoir le Coupon Sport ANCV	
2^{EME} AXE STRATÉGIQUE L'ACTION DE SOLIDARITÉ AUTOUR DES VACANCES	7
Objectif 1 : Diffuser le Chèque-Vacances dans les petites entreprises de moins de 50 salariés	
Objectif 2 : Soutenir le départ en vacances par les politiques sociales	
Objectif 3 : Soutenir le départ en vacances en favorisant la réhabilitation des équipements du tourisme social	
3^{EME} AXE STRATÉGIQUE RÉFLEXION SUR LA DÉMATÉRIALISATION DU CHÈQUE-VACANCES	10
Objectif 1 : Dématérialiser la relation client	
Objectif 2 : Anticiper la dématérialisation du Chèque-Vacances pour le bénéficiaire	
4^{EME} AXE STRATÉGIQUE UN OBJECTIF DE PERFORMANCE	12
Objectif 1 : Maitriser le déficit brut d'exploitation	
Objectif 2 : Renforcer le pilotage de la performance	
Tableau des indicateurs de performance (annexe 1)	16
Tableau des Livrables (annexe 2)	17

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES

1^{ER} JANVIER 2013 - 31 DECEMBRE 2016

Entre l'État, représenté par :
Madame Sylvia PINEL, Ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme ;
et l'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV établissement public à caractère industriel et commercial), représentée par :
Jean-Pierre ARTIGANAVE, Président du Conseil d'Administration,
Philippe LAVAL, Directeur Général ;

considérant les missions confiées à l'ANCV,

est conclu un contrat d'objectifs et de performance, détaillé ci-après, pour la période allant du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016.

Préambule : PRÉSENTATION DE L'AGENCE

L'ANCV - établissement public à caractère industriel et commercial - a été créée en 1982 par le législateur afin de remplir une mission sociétale en contribuant « dans un cadre volontaire et solidaire, à une réduction des inégalités devant le droit aux vacances pour tous »¹ ; son action doit permettre à un droit de devenir une réalité. Elle est placée sous la double tutelle du Ministre chargé de l'économie et des finances et du Ministre chargé du tourisme. L'agence a pour mission de gérer et développer le dispositif des Chèques-Vacances dans les entreprises. Elle concourt à la mise en œuvre des politiques sociales du tourisme.

L'ANCV soutient le départ en vacances des salariés de toutes les entreprises et des agents des trois versants de la fonction publique grâce à la diffusion du Chèque-Vacances qui est un outil social solidaire fondé sur des critères sociaux.

L'ANCV participe également à une action de solidarité autour des vacances en assurant la promotion du Chèque-Vacances auprès des salariés des petites entreprises ne disposant pas d'un comité d'entreprise et en consacrant l'intégralité de ses excédents de gestion au profit des publics en difficulté, dont elle soutient le départ dans un cadre qui garantisse la mixité sociale.

Ce modèle économique et solidaire fait la force de cet établissement public qui ne reçoit aucune subvention de l'État et qui répond aux besoins de ses très nombreux partenaires.

L'ANCV autofinance son développement à travers la seule émission et remboursement du Chèque-Vacances qui occupe une place centrale dans les budgets des œuvres sociales des comités d'entreprise.

Le Chèque-Vacances constitue ainsi un outil de la politique sociale des entreprises, des comités d'entreprise et des collectivités publiques, particulièrement efficace.

Depuis 30 ans, l'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances accomplit donc une mission unique favoriser

l'accès aux vacances pour tous. Le Chèque-Vacances est l'outil central de cette politique sociale et solidaire et l'Agence, en tant qu'EPIC, doit rester le lieu d'échange et de concertation permettant de définir les orientations de cette politique. Elle constitue en effet le cadre d'un dialogue social unique avec les partenaires sociaux, tant au niveau central, qui voit se conjuguer une coordination entre la politique de l'État en faveur du droit aux vacances et la stratégie déterminée par le conseil d'administration de l'Agence, qu'au niveau local au sein des entreprises où se décide partenarialement l'utilisation et l'attribution des Chèques-Vacances.

Le Chèque-Vacances bénéficie en 2011 à 3,7 millions de salariés du secteur privé et d'agents des trois fonctions publiques, ce qui représente environ 9 millions de personnes, en comptabilisant l'ensemble des ayants-droits (bénéficiaires directs, salariés ou agents publics et leur famille).

En 2011, le Chèque-Vacances a été utilisé comme moyen de paiement dans plus de 170 000 points d'acceptation, répartis sur l'ensemble du territoire national, qui forment un réseau de professionnels du tourisme, du transport, de la culture et des loisirs extrêmement dense, développé depuis 30 ans.

L'ANCV, grâce au Chèque-Vacances, joue ainsi un rôle essentiel dans le développement de l'emploi et de l'activité économique dans les régions.



¹ Ordonnance 82-283 du 26/03/1982 portant création des Chèques-Vacances.

Les champs d'activités de l'ANCV recouvrent les domaines suivants :

- la diffusion du Chèque-Vacances et du Coupon Sport comme outils d'action sociale et culturel d'environ deux tiers des comités d'entreprise et des comités d'œuvre ou d'action sociale des collectivités publiques existants en France,
- une action volontariste pour renforcer la diffusion du Chèque-Vacances dans les petites entreprises de moins de cinquante salariés, dépourvues de comité d'entreprise,
- des programmes d'action sociale en faveur de personnes en difficulté,
- des dispositifs d'aide au financement des équipements du tourisme à vocation sociale.

Dans les organismes et les entreprises de moins de 50 salariés, dépourvus de comité d'entreprise, plus de 100 000 personnes ont pu avoir accès au Chèque-Vacances en 2011.

Les différents programmes d'aide à la personne ont représenté 17,9 millions d'euros en 2011. Ils ont bénéficié à plus de 200 000 personnes, dont 120 000 départs en vacances.

Parallèlement au fonds « Tourisme Social Investissement » en cours de création avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et d'autres investisseurs – pour permettre la modernisation des équipements du tourisme à vocation sociale – et auquel l'Agence contribuera à concurrence de 25 millions d'euros sur 5 ans, s'ajoute le soutien de l'ANCV au titre de son propre programme d'aides aux équipements de tourisme et de loisirs à vocation sociale, qui vise la modernisation de 30 à 40 équipements par an.

4

L'ANCV est ainsi un acteur global du tourisme à vocation sociale. Avec le Chèque-Vacances, les aides à la personne et le financement du patrimoine, elle intervient massivement en faveur du départ en vacances.

Ce contrat d'objectifs et de performance (COP) entre l'ANCV et l'État définit le cadre dans lequel l'Agence développera ses actions sur la période 2013-2016. Il convient de rappeler qu'à l'automne 2012, une mission sur l'accès aux vacances pour tous sera lancée par la Ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme. Elle aura pour objectif de proposer des actions d'envergure pour soutenir le départ en vacances, dont on constate le recul depuis de nombreuses années. L'ANCV, au vu de sa mission, sera amenée à participer aux réflexions.

L'ANCV entend prendre toute sa place dans la mise en œuvre de cette nouvelle politique d'accès aux vacances. Pour ce faire, l'Agence et l'État s'accordent pour compléter dans le cadre d'un avenant s'inscrivant dans les missions de l'ANCV, les objectifs du présent COP.

Ce contrat résulte d'échanges entre toutes les parties prenantes impliquées dans la gouvernance de l'Agence et propose une ligne d'action qui a été partagée en interne et également en externe. Il concrétise la volonté réaffirmée des pouvoirs publics de pérenniser l'Agence comme l'acteur essentiel

de la politique de départ en vacances pour tous qui constitue une des priorités de l'action gouvernementale en matière de tourisme et de s'inscrire dans un mode de gouvernance attentif aux prérogatives de son Conseil d'administration.

Le Chèque-Vacances apparaît comme un instrument fondamentalement social distribué sur la base de critères sociaux et contribuant à améliorer les conditions de vie des salariés et de leurs proches.

Le Chèque-Vacances bénéficie d'ores et déjà à plus de 9 millions de personnes qui, sans cet apport, remettraient en cause leur projet de vacances ou en réduiraient la durée. Les usages du Chèque-Vacances sont très diversifiés. Ils donnent la possibilité aux bénéficiaires de l'utiliser pour payer des services de transport, d'hébergement ou de restauration, mais aussi pour des activités sportives ou culturelles.

Le Chèque-Vacances a ainsi vocation à être un générateur d'opportunités pour le salarié en vacances et ses proches. Une dimension majeure de la réalisation de la finalité sociale du Chèque-Vacances

correspond à cette diffusion chez les salariés, qui résulte de l'agrégation des décisions d'achat des organismes à caractère social ou des entreprises, qui forment la clientèle au sens strict de l'Agence. L'ANCV doit continuer de développer une véritable politique de promotion volontariste qui, grâce au soutien d'actions marketing et communication, est destinée à mieux connaître ses clients et à adapter régulièrement son offre à leurs attentes.

Cet axe stratégique se décline en 4 objectifs.

Objectif 1 : Augmenter le volume d'émission nette

Le volume d'émission, au sens commercial du terme, correspond à la somme de la valeur faciale des chèques émis par l'Agence (hormis les chèques fabriqués dans le cadre des programmes d'aides aux projets vacances (APV) ; les chèques re-fabriqués suite à des pertes ou vols pris en charges par l'ANCV ou à des demandes d'échange émises par les bénéficiaires avant la fin du millésime).

L'augmentation du volume d'affaires est le principal moteur de la croissance du chiffre d'affaires de l'ANCV même si la part des prestations de services associées à l'émission de Chèque-Vacances prend une place de plus en plus importante.

Ceci nécessite une double action : d'une part, il s'agit de fidéliser les clients actuels tout en augmentant le nombre de bénéficiaires de Chèque-Vacances au sein de ces entreprises, d'autre part de conquérir de nouveaux clients. Par ailleurs, parmi les différents modes de mise en place du Chèque-Vacances, l'ANCV

valorise systématiquement l'épargne auprès de ses clients. La pédagogie contenue dans l'épargne amène en effet le salarié à construire son projet vacances mois après mois pour disposer, le moment venu, d'un budget vacances plus conséquent grâce à l'aide complémentaire apportée.

Le suivi de cet objectif sera effectué via un indicateur de performance :

- **(IP 1.1)** le volume d'émission nette (en millions d'euros). Ce volume d'émission n'inclut pas les Chèques émis pour financer les Aides aux Projets Vacances (APV), ni ceux émis à destination des salariés des petites entreprises. Cet indicateur exprime l'activité commerciale de l'Agence. La stratégie de promotion de l'Agence passe par la conquête de nouveaux clients et par l'augmentation du nombre de bénéficiaires pour chaque client. Les grands comptes publics font l'objet d'une attention particulière.

Objectif 2 : Augmenter le nombre de bénéficiaires

Les bénéficiaires du Chèque-Vacances sont d'abord les salariés mais comprend également l'ensemble des ayants droit tel qu'ils sont définis à l'article L. 411-19 du code du tourisme : conjoints des salariés et personnes à charge.

Le suivi de cet objectif sera effectué via un indicateur de performance :

- (IP 1.2) le nombre de salariés bénéficiant du Chèque-Vacances dans les entreprises de plus de 50 salariés : cet indicateur correspond à une estimation, car l'Agence ne comptabilise pas directement le nombre de porteurs.

Objectif 3 : Poursuivre la stratégie de fidélisation

La proportion de comités d'entreprise et d'organismes à caractère social non clients de l'ANCV tend chaque année à diminuer. Au terme de trente années d'existence, le Chèque-Vacances constitue désormais un produit qui arrive à maturité. Néanmoins, il reste possible d'augmenter la diffusion de ce produit social et solidaire parmi les salariés de chacun des clients. A cette fin, l'Agence mène de nombreuses actions de fidélisation de manière à ce que les Clients entretiennent avec elle et son produit une relation pérenne.

Le suivi de cet objectif sera effectué via un indicateur de performance :

- (IP 1.3) le taux de fidélisation clients (hors petites entreprises) : il s'agit de la part des clients qui ont commandé du Chèque-Vacances l'année N-1 (taux des clients qui renouvellent chaque année leur commande de Chèque-Vacances).

6

Objectif 4 : Promouvoir le Coupon Sport ANCV

Ce coupon est un titre qui permet de régler les adhésions, les cotisations, les licences, les cours et les stages auprès des organismes conventionnés avec l'ANCV. Actuellement, le nombre de points d'acceptation du Coupon Sport dépasse les 27 000. En 2011, il a bénéficié à 200 000 personnes et il correspond à un volume d'émission de 11 millions d'euros. L'intégralité des bénéfices que l'ANCV retire de l'émission du Coupon Sport sont destinés à financer l'action sociale. L'ANCV souhaite développer fortement la promotion du Coupon Sport, dont l'émission a connu une nette hausse de 20% entre 2010 et 2011. Elle s'engage à promouvoir ce titre notamment auprès des collectivités territoriales et à développer le réseau des organismes qui l'acceptent comme moyen de paiement.

Le suivi de cet objectif sera effectué via un indicateur de performance :

- (IP 1.4) le volume d'émission du Coupon Sport : cet indicateur mesure l'activité commerciale de l'Agence sur ce produit. La perspective de développement est appréciée à partir des potentialités du marché des collectivités territoriales et des Grands Comptes.

Pour contribuer à l'atteinte de cet objectif, l'État s'engage, conformément aux recommandations de la Cour des comptes, à sécuriser le statut juridique du Coupon Sport.

Pour favoriser l'atteinte de ces quatre objectifs, l'Agence développe un plan d'action qui suppose la mobilisation de l'ensemble de ses moyens sur un marché qui devient de plus en plus pointu et concurrentiel.

Le Chèque-Vacances a vocation à être diffusé auprès de la totalité des salariés. Aujourd'hui encore, le Chèque-Vacances est principalement attribué aux salariés qui relèvent de comités d'entreprise et d'organismes à caractère social.

Aussi, les salariés qui travaillent dans des entreprises dépourvues de comité d'entreprise, notamment les petites entreprises, ont-ils une plus faible probabilité de se voir attribuer des Chèques-Vacances. Tel est notamment le cas des salariés des entreprises dont les effectifs sont en deçà du seuil de 50 salariés à partir duquel l'institution d'un comité d'entreprise devient une obligation. Parallèlement, l'ANCV mène des actions sociales et solidaires à destination des catégories sociales défavorisées. Il entre dans sa mission d'attribuer

des aides tant pour les équipements du tourisme, que pour les personnes. En effet, selon l'article L. 411-12 de ce même code la contre-valeur des Chèques-Vacances périmés « sera affectée au bénéfice de catégories sociales défavorisées notamment sous la forme de bourses de vacances ». Au total, l'Agence consacre l'intégralité des excédents de gestion générés par le Chèque-Vacances pour financer son action sociale.

Cet axe se décline en 3 objectifs.

Objectif 1 : Diffuser le Chèque-Vacances dans les petites entreprises de moins de 50 salariés

La diffusion du Chèque-Vacances au sein des petites entreprises a longtemps été extrêmement marginale. Pour remédier à cette situation, l'Agence a d'abord amélioré la connaissance de la cible grâce à plusieurs enquêtes marketing.

Un site internet sécurisé qui fonctionne sur le modèle d'une boutique en ligne permet aux chefs d'entreprise de passer commande, soit en direct auprès de l'Agence, soit par l'intermédiaire de boutiques en ligne dédiées aux apporteurs d'affaires.

Au vu de la grande atomie de ce marché, l'ANCV considère qu'à l'horizon 2016, l'objectif est de permettre à 200 000 salariés d'entreprises de moins de 50 salariés d'accéder aux Chèques-Vacances, ce qui représente de l'ordre du tiers du marché potentiel et environ 65 millions d'euros de volume d'émission.

Pour cela, elle a développé des partenariats avec des apporteurs d'affaires, avec des prescripteurs, notamment l'Ordre des Experts Comptables, et a recherché l'inscription du Chèque-Vacances dans les accords paritaires de branche comme la convention collective étendue de l'hôtellerie de plein air et dans les accords interprofessionnels du BTP.

De nouvelles actions de prescriptions et de partenariats seront mises en œuvre au niveau des territoires par le développement d'un réseau d'apporteur d'affaires à proximité des clients. Au-delà, des modifications juridiques permettraient de simplifier les règles d'attribution et lever les freins à l'accès aux Chèques-Vacances pour les chefs d'entreprise non salariés.

Afin d'intensifier encore davantage son action durant l'année à venir, l'ANCV a prévu de déployer un plan d'action commerciale qui tire toutes les conséquences de la connaissance acquise de la structure du marché.

Le suivi de cet objectif sera effectué via deux indicateurs de performance :

- **(IP 2.1)** augmenter le nombre de salariés bénéficiant du Chèque-Vacances dans les entreprises de moins de 50 salariés non dotées de comité d'entreprise.
- **(IP 2.2)** augmenter le volume d'émission du Chèque-Vacances dans les petites entreprises (en millions d'euros) : cet indicateur mesure l'activité petites entreprises, qui mobilise apporteurs d'affaires et partenaires pour accroître ce volume.

Objectif 2 : Soutenir le départ en vacances par les politiques sociales

L'ANCV a retenu en 2011 quatre orientations prioritaires pour ses politiques sociales :

- l'inclusion des personnes en situation de handicap : l'objectif est de favoriser les séjours d'intégration en milieu ordinaire, de proposer des vacances adaptées pour les personnes en grande dépendance, d'organiser des départs en famille ou encore de soutenir le répit des aidants, en réponse à des besoins spécifiques bien identifiés par l'Agence et partagés avec ses partenaires ;
- la prévention de la perte d'autonomie et la dépendance des séniors : l'objectif est de contribuer au maintien à domicile des personnes âgées, dans les meilleures conditions de santé physique, mentale et

sociale, de créer des situations de rupture par les vacances ou encore d'offrir aux aidants familiaux des séjours de répit ;

- l'insertion des publics fragiles issus des territoires en difficulté : les vacances sont un facteur d'insertion sociale, culturelle et professionnelle pour ces populations souvent éloignées et isolées ;
- l'insertion des personnes en situation d'exclusion : les vacances jouent un rôle avéré de remobilisation, renforcent les liens sociaux et familiaux et consolident le savoir-faire et le savoir-être de cette population.

Les 4 différents programmes de l'agence lui permettent de soutenir et de susciter des initiatives qui s'inscrivent dans ces orientations. Ce sont les Aides aux Projets Vacances (APV) ; Seniors en Vacances (SEV) ; la Bourse Solidarité Vacances (BSV) ; le dispositif jeune.

8

Les Aides aux Projets Vacances permettent aux personnes en situation de fragilité sociale et économique de construire leur projet vacances, tout en bénéficiant d'un accompagnement pour les concrétiser. Ces aides financières sont versées sous forme de Chèques-Vacances et d'aides d'appui structurelles à de grands réseaux associatifs caritatifs ou socio-éducatifs nationaux, partenaires de l'ANCV.

L'objectif de Seniors en Vacances est de permettre à des personnes âgées de 60 ans et plus, retraitées et/ou sans activité professionnelle, de partir en vacances par le biais de séjours en groupe. L'ANCV aura sélectionné au préalable sur la base d'un cahier des charges des offres qui incluent hébergement, pension complète et animation.

Dans le cadre du programme Bourse Solidarité Vacances, l'ANCV recueille toute l'année auprès des professionnels du tourisme engagés des offres de séjours et de loisirs à des prix solidaires – jusqu'à 80% de réduction – et les met à disposition de collectivités, d'associations d'animations socioculturelles, d'organismes sociaux partenaires du programme, qui les proposeront à des familles, notamment monoparentales ou des salariés aux revenus très modestes.

Le dispositif jeune est en cours d'élaboration en 2012 ; il a pour objectif d'offrir une offre de court

séjour répondant aux attentes des 18-25 ans, susceptible de créer un effet d'entraînement auprès d'une population dont le non-départ connaît l'un des taux le plus élevé.

Elle apportera une particulière vigilance à la diffusion dynamique du dispositif jeune après validation de son contenu par la population cible et identification des meilleurs supports et réseaux de distribution.

Le suivi de ces objectifs sera effectué via quatre indicateurs de performance :

- (IP 2.3) : Nombre de bénéficiaires Aides aux Projets Vacances (APV) hors Aide à la pratique sportive ;
- (IP 2.4) : Nombre de bénéficiaires Seniors en Vacances (SEV) ;
- (IP 2.5) : Nombre de bénéficiaires Bourse Solidarité Vacances (BSV) ;
- (IP 2.6) : Nombre de bénéficiaires Dispositif jeunes.

Pour favoriser l'atteinte de ces objectifs, l'État s'engage à :

- accompagner le déploiement du dispositif jeune en le valorisant notamment auprès des ministères susceptibles de s'y impliquer ;
- valoriser l'aide au départ en vacances comme un outil complémentaire des grandes politiques sociales des pouvoirs publics.

Objectif 3 : Soutenir le départ en vacances en favorisant la réhabilitation des équipements du tourisme social

Le parc immobilier du tourisme familial et associatif est, de l'avis même des acteurs du secteur, vieillissant, parfois inadapté à l'évolution des comportements des vacanciers, aux nouvelles normes techniques et aux impératifs en matière d'accessibilité pour lesquels l'Agence doit continuer à jouer son rôle de sensibilisation et de pédagogie. Ce secteur a accumulé

un retard de réinvestissement conséquent qui rend difficile l'exercice de sa remise à niveau. Aujourd'hui le secteur connaît un important besoin de financement auquel ne peut répondre complètement ni l'autofinancement, ni le recours au financement privé classique.

L'ANCV a donc décidé de s'impliquer dans trois actions :

3.1 Le fonds Tourisme social investissement (TSI).

L'objectif de ce fonds est d'apporter une réponse financière, sous forme d'apports de fonds propres, adaptée au problème de la réhabilitation des équipements du secteur de manière à le moderniser. L'ANCV et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) vont créer une société anonyme destinée à porter ce fonds ; cette société est habilitée à recevoir des dotations de la part d'autres investisseurs. Le fonds est assis sur le principe d'une dissociation de la propriété et de la gestion du patrimoine ; il doit permettre un effet levier sur l'emprunt favorable aux acteurs du secteur qui auront confirmé sur la durée leur engagement dans une politique sociale du tourisme. L'engagement prévisionnel de l'ANCV dans ce fonds est de 25 millions d'euros à raison de 5 millions d'euros chaque année pendant 5 ans et ce dès l'année 2013. Il convient de rappeler que le fonds TSI est une initiative nouvelle pour l'ANCV, et que sa mise en œuvre opérationnelle est susceptible de nécessiter au cours des premières années des ajustements techniques habituels dans de telles circonstances qui seront susceptibles d'être signifiées dans un avenant au présent COP.

3.2 Le programme subventionnel de l'ANCV

Il est destiné à la rénovation et la réhabilitation des équipements du tourisme à vocation sociale. Ce programme, dont la réforme a été validée en 2012

par le Conseil d'administration, appuie prioritairement des programmes de réhabilitation visant l'extension des capacités d'hébergement, la création ou la transformation d'espaces à l'usage du public, ainsi que l'obtention du label Tourisme et Handicap. Par ce dispositif, l'ANCV soutient exclusivement des opérateurs dont l'engagement social est avéré et apprécie notamment la politique d'accessibilité en faveur des personnes en situation de handicap des équipements soutenus. Ce dispositif de cofinancement en subvention est complémentaire à l'engagement traditionnel, et encore très important, des territoires dans le soutien aux équipements du tourisme à vocation sociale. Durant la période couverte par le contrat d'objectifs et de performance, l'Agence réservera annuellement 3 millions d'euros dans ce dispositif.

3.3 Le fonds d'assistance en ingénierie

En appoint de son engagement direct dans ces deux dispositifs, l'ANCV maintiendra sa participation dans le Dispositif Ingénierie d'assistance et de conseil aux associations du tourisme social propriétaires ou gestionnaires. Les missions du dispositif consistent à dresser des diagnostics immobiliers, juridiques, financiers, de manière à identifier les dossiers susceptibles d'être financés, notamment dans le cadre des opérations menées par le fonds Tourisme social investissement (TSI).

RÉFLEXION SUR LA DÉMATÉRIALISATION DU CHÈQUE-VACANCES

La dématérialisation désigne la substitution d'un fichier informatique à un support papier et plus généralement le passage d'une information analogique à une information numérique.

Il s'agit d'une tendance lourde qui affecte le monde de l'entreprise, mais aussi la sphère de l'administration publique et de laquelle l'agence ne peut rester en dehors.

Cet axe se décline en 2 objectifs.

Objectif 1 : Dématérialiser la relation client

10

Au cours des dernières années, l'ANCV a développé un système d'information dont le client est le cœur, que ce Client soit client effectif, c'est-à-dire acheteur de Chèques-Vacances (entreprises ou organismes sociaux), prestataire du tourisme et des loisirs, bénéficiaire du Chèque-Vacances ou partenaire de l'action sociale de l'Agence.

Ces différents outils seront améliorés de manière à permettre une dématérialisation complète et sans rupture entre l'Agence et les différentes parties prenantes. Le mobisite sera adapté aux technologies les plus récentes. Le projet baptisé e-COAST (pour COMmande, Approvisionnement, Stocks, avec une solution en ligne) permettra de faire le pont entre l'arrière boutique et le guichet client.

L'Agence s'engage à accroître le taux de commande en ligne du Chèque-Vacances pour le porter à 90% à l'issue de la période couverte par le contrat d'objectifs et de performance.

Le suivi de cet objectif s'effectuera via un indicateur de performance :

- (IP 3.1) le taux de commande effectuée via internet : cet indicateur résulte d'une lecture des données ; il est apprécié en nombre de clients. Ce taux de commande devrait s'accroître avec la mise en place du projet e-COAST (pour COMmande, Approvisionnement, Stocks, avec une solution en ligne).



Objectif 2 : Anticiper la dématérialisation du Chèque-Vacances pour le bénéficiaire

Si les relations entre l'ANCV et ses différents partenaires se dématérialisent activement et rapidement, en revanche le Chèque-Vacances demeure un objet papier qui pourrait tendre à l'obsolescence. Ainsi, un des risques qui pèsent sur l'établissement, résiderait dans l'éventuelle incapacité du Chèque-Vacances à pouvoir s'adapter au développement des paiements en ligne.

Dans ces conditions, il importe que l'établissement se donne les moyens d'anticiper et de préparer une telle évolution. L'Agence s'appuiera sur un accompagnement externe pour orienter ses choix stratégiques. Il devra notamment :

- éclairer l'Agence sur le cadre juridique, qui régit les activités des services de paiement, et sur ses évolutions, du fait de la dynamique normative de l'Union européenne en la matière ;
- aider l'Agence dans la maîtrise d'ouvrage des différents aspects de ce projet sur toute l'étendue du contrat d'objectifs et de performance.

L'ensemble de ces réflexions doit permettre à l'Agence d'effectuer le choix le plus rationnel.

Le suivi de cet objectif s'effectuera via un indicateur de performance :

- **(IP 3.2)** : une étude juridique relative aux effets de l'évolution de l'environnement juridique sur le statut de l'Agence ; plusieurs études de marché auprès des différentes cibles identifiées ; une veille technologique et un suivi des décisions prises par les acteurs de l'écosystème ; une définition d'un nouveau modèle économique et une proposition de différents scénarios de transition hiérarchisés ; des études d'impact interne et externe – sous-traitants – et des stratégies de conduite du changement.

Au regard des contacts pris avec la direction générale de l'administration de la fonction publique, un premier champ d'expérimentation pourrait être au 1^{er} janvier 2015 celui de la fonction publique d'État. Les moyens propres et dédiés nécessaires à préparer cette expérimentation, en particulier sous l'angle des systèmes d'information seront affectés dès l'année 2013.

Au-delà, l'ANCV s'autorise à constituer une réserve pour financer le projet de dématérialisation du Chèque-Vacances, en affectant une part de ses résultats 2012 et 2013.



UN OBJECTIF DE PERFORMANCE

Établissement public industriel et commercial, l'ANCV ne reçoit aucune dotation de l'État et, à strictement parler, elle n'entre pas dans la catégorie de ses opérateurs. Depuis 2005, l'Agence a inscrit l'ensemble de ses actions dans une démarche de performance. Pour ce faire, elle a souhaité la mise en place d'un management de la qualité et sa certification. Compte tenu des masses financières en jeu et de l'instabilité de la conjoncture économique, elle entend accentuer encore cette démarche.

Cet axe se décline en 2 objectifs.

Objectif 1 : Maitriser le déficit brut d'exploitation

12

Le solde entre les recettes et les charges d'exploitation est structurellement déficitaire, ce qui se caractérise par un déficit brut d'exploitation. Ce sont les résultats financiers qui permettent de couvrir ce déficit. Ainsi, le dernier rapport de la Cour des comptes a-t-il indiqué que l'Agence devait réaliser un effort pour réduire ce déficit brut d'exploitation. L'Agence entend prendre en compte ces recommandations, dans les limites qui sont celles de son modèle économique et social, afin d'afficher les signes d'une saine gestion.

L'agence pourra optimiser son chiffre d'affaires à travers notamment une politique tarifaire dynamique et en recherchant des possibilités de développement de nouveaux services/prestations autour du Chèque-Vacances.

L'agence optimisera le montant de ses charges d'exploitation, qui représentaient 35 millions d'euros en 2011.

Le suivi de cet objectif sera effectué via un indicateur de performance et un livrable:

- (IP 4.1) le rapport entre le chiffre d'affaires et le montant des charges d'exploitation
- (L 4.4) délibération(s) du Conseil d'administration sur la politique tarifaire de l'Agence et le développement de nouveaux services/prestations autour du Chèque-Vacances.

Objectif 2 : Renforcer le pilotage de la performance

Afin d'optimiser sa gestion et se conformer aux exigences de la performance comprise comme efficience, l'ANCV s'est dotée au cours des dernières années d'un certain nombre d'outils de pilotage. L'Agence affirme sa volonté de renforcer encore ce pilotage et pour cela s'engage à pérenniser et perfectionner les outils déjà en place et en instaurer de nouveaux, tel que décrit ci après.

2.1 Conserver la certification ISO 9001.

L'ANCV est aujourd'hui certifiée sur l'ensemble de ses activités. Depuis 2007, l'Agence a été régulièrement certifiée par l'AFNOR. Elle entend conserver cette certification qui garantit la qualité de ses processus et procéder à la simplification de son Système de Management de la Qualité (SMQ).

2.2 Placer la gestion financière, l'audit interne, ainsi que la gestion des risques sous le contrôle du Comité financier de surveillance.

Le Comité financier de surveillance (CFS) est une des instances qui participent à la gouvernance de l'Agence. L'Agence a décidé de préciser ce cadre prudentiel réglementaire par une Charte d'investissement et des règles d'allocations, qui ont été présentées aux instances de la gouvernance de l'établissement. Les compétences du Comité ont été récemment étendues de manière à placer sous son contrôle les audits internes. L'Agence fait actuellement réaliser une cartographie des risques. Cette cartographie a vocation à entrer dans le champ des compétences du Comité financier de surveillance qui deviendra donc un Comité financier de surveillance, des audits et des risques, conformément aux recommandations de la Cour des comptes.

2.3 Un audit externe sur l'utilisation des aides à la personne et aux équipements du tourisme social.

L'ANCV entend auditer l'utilisation des crédits qu'elle octroie dans le cadre de ses programmes d'aides à la personne et aux équipements touristiques à vocation sociale. En effet, l'Agence souhaite garantir à ses actions une qualité de gestion aussi excellente que celle qui caractérise le Chèque-Vacances. Cet audit sera présenté au Comité Financier de Surveillance de l'ANCV qui pourra se prononcer sur les éventuelles actions à engager.

2.4 Part des actifs financiers dédiés à des fonds communs de placement certifiés Investissement socialement responsables (ISR).

Le Conseil d'administration de l'Agence a souhaité donner à la politique de placement financier une orientation dite d'« Investissement Socialement Responsable » (ISR). La Charte d'investissement de l'ANCV précise les établissements de crédits et les entités publiques qui doivent être privilégiés et les établissements qu'il convient d'exclure. L'horizon fixé par le Conseil d'administration étant de parvenir,

à terme, à un taux de placement ISR de 100 %, le taux actuel sera continuellement augmenté durant toute la durée du Contrat d'objectifs et de performance. Une agence de notation extra-financière notera en toute indépendance la qualité et le degré d'investissement socialement responsable des placements financiers de l'ANCV.

2.5 Conserver la certification des comptes sans réserves.

L'Agence n'a pas d'obligation juridique à faire certifier ses comptes. Depuis la première certification des comptes (exercice 2010) celle-ci a toujours été sans réserve. L'ANCV sera particulièrement vigilante sur les procédures de contrôle interne comptable et financier, de clôture des comptes, mais aussi sur l'exactitude et la sincérité de son évaluation patrimoniale, afin de ne pas perdre cette certification sans réserve.

Le suivi de cet objectif sera effectué via trois indicateurs de performance et 3 livrables :

- **(IP 4.2)** conserver la certification ISO 9001 : l'Agence s'engage à tenter de conserver cette certification délivrée par AFNOR Certification sur l'ensemble du périmètre de ses activités.
- **(L 4.1)** mettre en place la compatibilité analytique : l'Agence s'engage à ce que la comptabilité analytique produise des examens analytiques sur les différents coûts ; ces rapports pourront être commandés par les différentes instances de la gouvernance de l'Agence.
- **(L 4.2)** placer la gestion financière, l'audit interne et la gestion des risques sous le contrôle du Comité financier de surveillance : le périmètre des compétences du Comité financier de surveillance sera ainsi élargi ; le Comité financier de surveillance devra produire un rapport annuel.
- **(L 4.3)** mener un audit sur l'utilisation des aides à la personne et aux équipements : l'Agence entend assurer la même qualité de service sur le volet des actions sociales que sur l'émission et la gestion du Chèque-Vacances. Elle se laisse la possibilité de faire auditer régulièrement un programme ou des partenariats qu'elle entretient avec les opérateurs.
- **(IP 4.3)** part des actifs certifiés Investissement Socialement Responsable (ISR) : l'Agence s'engage à répondre positivement à la volonté du Conseil d'administration d'augmenter cette part des placements ISR, mais dans la mesure où l'historique

des portefeuilles le permet et sans que la migration des placements n'occasionne des coûts excessifs.

• **(IP 4.4)** conserver la certification des comptes sans réserve : l'Agence s'engage à suivre les recommandations faites par les différentes instances de contrôle pour conserver cette certification sans réserve.

Enfin, la véritable valeur ajoutée de l'Agence est le fruit de la qualité et de la compétence de ses collaborateurs. L'ANCV s'attachera à maintenir la qualité de son dialogue social en associant les instances représentatives du personnel aux réflexions sur son évolution. Un baromètre social sera mis en

place pour mieux répondre aux attentes du personnel. Une charte de management sera mise en place pour expliciter les pratiques communes à travers les valeurs de service public, d'engagement, de solidarité et de performance. Le développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) sera poursuivi. Une politique ambitieuse de formation sera mise en œuvre pour permettre à chacun de s'adapter à l'évolution de ses métiers. L'Agence poursuivra la mobilisation des collaborateurs pour atteindre les objectifs individuels et collectifs. Elle renouvellera son accord d'intéressement autour des objectifs de ce COP.

Pour inscrire l'Agence dans la dynamique d'une entreprise socialement innovante, l'État examinera la possibilité de proposer que l'ANCV soit incluse dans la liste des entreprises relevant du décret n°87-948 du 26 novembre 1987 qui ouvrira au bénéfice de la participation aux résultats de l'entreprise.





Signé à Paris, le 15 novembre 2012
L'État, représenté par :

Madame Sylvia PINEL,
Ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme

L'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances
représentée par

Jean-Pierre ARTIGANAVE,
Président du Conseil d'Administration de l'ANCV

Philippe LAVAL,
Directeur Général de l'ANCV

Annexe 1 : Tableau des indicateurs de performance

N° axe	1			
Axe stratégique	1. RENDRE EFFECTIF LE DÉPART EN VACANCES POUR LE PLUS GRAND NOMBRE			
Objectif	Augmenter le volume d'affaires commercial	Augmenter le nombre de bénéficiaires	Poursuivre la stratégie de fidélisation	Renforcer l'activité au titre du Coupon Sport
Indicateur COP	IP1.1 Emission nette hors APV et PE (en M€)	IP1.2 Nombre de salariés bénéficiant du Chèque-Vacances dans les entreprises de plus de 50 salariés	IP1.3 Taux de fidélisation clients (hors PE)	IP1.4 Volume d'émission Coupon Sport (M€)
2009	1 222	3 278 259	94,6%	7
2010	1 230	3 366 470	94,4%	8
2011	1 271	3 585 328	94,6%	10
Prévisions 2012	1 338	3 790 000	94,5%	13
Cible 2013	1 371	3 885 000	94,6%	14
Cible 2014	1 406	3 980 000	94,7%	16
Cible 2015	1 441	4 080 000	94,8%	18
Cible 2016	1 477	4 180 000	95,0%	20

N° axe	2					
Axe stratégique	2. POURSUIVRE SON ACTION DE SOLIDARITÉ AUTOUR DES VACANCES					
Objectif	Diffuser le Chèque-Vacances dans les entreprises de moins de 50 salariés		Inscrire le départ en vacances comme outil supplémentaire au service des grandes politiques sociales nationales			
Indicateur COP	IP2.1 Augmenter le nombre de salariés bénéficiant du CV dans les entreprises de moins de 50 salariés	IP2.2 Augmenter le volume d'émission CV dans les petites entreprises (M€)	IP2.3 Nombre de bénéficiaires APV (hors APS)	IP2.4 Nombre de bénéficiaires SEV	IP2.5 Nombre de bénéficiaires BSV	IP2.6 Nombre de bénéficiaires dispositif Jeunes
2009	34 952	27	54 563	14 185	8 498	na
2010	77 800	31	65 129	24 006	9 313	na
2011	104 697	36	73 779	34 383	9 592	na
Prévisions 2012	115 000	41	85 000	45 000	10 000	na
Cible 2013	135 000	47	89 000	49 000	10 500	3 000
Cible 2014	155 000	51	95 000	53 000	11 000	10 000
Cible 2015	175 000	57	100 000	58 000	11 200	17 000
Cible 2016	200 000	65	105 000	62 000	11 500	20 000

N° axe	3	
Axe stratégique	3. DÉMATÉRIALISATION DE LA RELATION CLIENT ET DU CHÈQUE-VACANCES	
Objectif	Dématérialisation de la relation client	Respecter les étapes d'avancement prévues dans la carte d'identité de l'avant projet
Indicateur COP	IP3.1 Taux de commande Web (en nombre de clients)	IP3.2 Taux d'avancement du projet au regard du plan de marche
2009	44 %	na
2010	59%	na
2011	68%	na
Prév. 2012	75%	na
Cible 2013	77%	Respect des échéances fixées pour les livrables dus par l'assistance externe à maîtrise d'ouvrage et l'expérimentation
Cible 2014	80%	
Cible 2015	85%	
Cible 2016	90%	

N° axe	4			
Axe stratégique	4. POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE			
Objectif	Maitriser le Déficit Brut d'Exploitation	Renforcer le pilotage de la performance		
Indicateur COP	IP4.1 Maitriser le ratio chiffre d'affaires / charges d'exploitation	IP4.2 Conserver la certification iso 9001	IP4.3 Part des actifs financiers dédiés à des FCP ISR	IP4.4 Conserver la certification des comptes sans réserve
2009	77%	Certification Iso	na	na
2010	77%	Certification Iso	26%	Certification des comptes sans réserve
2011	84%	Certification Iso	30%	Cert. des comptes sans réserve
Prév. 2012	83%	Certification Iso	30%	Cert. des comptes sans réserve
Cible 2013	80% à minima	Certification Iso	parvenir à terme à 100%	Cert. des comptes sans réserve
Cible 2014	80% à minima	Certification Iso	parvenir à terme à 100%	Cert. des comptes sans réserve
Cible 2015	80% à minima	Certification Iso	parvenir à terme à 100%	Cert. des comptes sans réserve
Cible 2016	80% à minima	Certification Iso	parvenir à terme à 100%	Cert. des comptes sans réserve

Annexe 2 : Tableau des livrables

N° axe	4			
Axe stratégique	4. POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE			
Objectif	Renforcer le pilotage de la performance			
Indicateur COP	L4.1 Mettre en place la comptabilité analytique	L4.2 Mettre la gestion financière, Audit interne et gestion des risques sous le contrôle du Comité Financier de Surveillance	L4.3 Mener au moins un audit externe sur l'utilisation des aides à la personne et aux équipements	L4.4 Adapter la politique tarifaire aux évolutions du marché ou de l'environnement
2009	na	na		
2010	na	na		
2011	na	na		
Prév. 2012	na	na		
Cible 2013	Produire et analyser les résultats analytiques annuels	Rapport d'activité du CFS à destination du CA	Rapport d'audit	Délibération du Conseil d'administration
Cible 2014	"	"	"	"
Cible 2015	"	"	"	"
Cible 2016	"	"	"	"

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'AGENCE NATIONALE POUR LES CHÈQUES-VACANCES

1^{ER} JANVIER 2013 - 31 DÉCEMBRE 2016

