



intervention de François Soulage,
président de l'UNAT
l'assemblée générale
de l'association nationale
vacances mutualistes

le tourisme aujourd'hui et demain
quels enjeux pour le tourisme social et associatif ?

Le 7 mars 2006

1. **Le tourisme associatif est un élément déterminant de l'industrie touristique.** Les entreprises qui le composent rencontrent les mêmes difficultés, ont les mêmes problèmes d'équilibre économique, de recrutement, de saisonnalité, que l'ensemble de l'industrie touristique. Il est cependant moins engagé avec les clientèles étrangères. Sa vocation spécifique est le tourisme familial, ce qui n'est pas l'objectif principal de la très grande majorité des opérateurs du secteur du tourisme.

Mais, en plus de sa vocation économique ainsi définie, le tourisme associatif a un rôle particulier dans le domaine de la politique sociale, puisqu'il a vocation à assurer **un tourisme pour tous**, ce qui veut dire qu'il est l'un des acteurs principaux d'une politique sociale du tourisme.

2. **Le positionnement « produits »** de notre secteur n'est sans doute plus tout à fait adapté à la demande venant des populations qui sont nos **populations-cibles**. En effet, s'il y a 30 ans, nous étions parfaitement adaptés à la demande du salarié des entreprises moyennes et grandes, syndicalisées, dotées du fait de leur dimension, de comités d'entreprises, nous devons constater que nos produits ont évolué à la mesure des changements de la demande de cette catégorie de salariés qui, heureusement, a vu son pouvoir d'achat évoluer. Nos prix ont également évolué à la mesure de l'amélioration du confort et du pouvoir d'achat de nos clients potentiels. Nous sommes aujourd'hui ressentis comme devenus « chers ».

Mais pendant ce temps, une nouvelle catégorie de salariés s'est développée. Sans être des salariés pauvres, ce sont des salariés modestes dont le pouvoir d'achat a peu augmenté et qui, de ce fait, sont dans l'impossibilité financière d'accéder à nos installations. Dès lors le risque pour nous est de devenir un tourisme pour les classes moyennes.

3. **Notre capacité commerciale n'est pas à la hauteur de ce qu'elle devrait être.** Par rapport à nos concurrents du secteur marchand, nous demeurons très dispersés. Il existe encore une multitude d'associations qui, hors grandes associations nationales, tentent d'exister et de se développer dans un marché devenu très concurrentiel. Notre mode de commercialisation fondée sur le rapport direct avec le consommateur final, peut être lui-même un objet de questionnement. Est-il suffisant et toujours pertinent ?

Nous devons donc réfléchir aux formes de regroupement pour la gestion commerciale ou immobilière ainsi qu'au mode de commercialisation si nous ne voulons pas, par notre action dispersée, être soumis à toutes les pressions de la grande distribution à laquelle beaucoup d'entre nous font désormais appel partiellement.

4. **Notre capacité innovatrice** qui a été notre force il y a 30 ans et qui a permis de mobiliser des capitaux importants pour la construction de nouveaux équipements est aujourd'hui émoussée. Il faut retrouver cette capacité à travers des produits nouveaux, des propositions nouvelles, qui permettront à la fois de nous adapter aux nouvelles demandes mais aussi de capter de nouvelles clientèles nécessaires pour améliorer l'équilibre économique de nos exploitations. C'est dans ce cadre qu'il faut analyser le programme « seniors ». Il n'est pas sûr que ce programme soit actuellement perçu dans toutes ses dimensions.

Les difficultés auxquelles nous devons faire face

1. Le retrait progressif de l'aide publique directe. À l'horizon de 10 ans, il faut admettre l'idée que l'aide directe sous forme de subventions ou de ventes de prestations de services sera très faible. Aujourd'hui l'État agit sous forme de réduction d'impôt qui est une aide indirecte largement utilisée par et pour le secteur privé. Il faut sans doute que nous nous y préparions également.
2. Notre positionnement géographique n'est pas entièrement satisfaisant si, à partir de l'analyse menée par ODIT FRANCE, nous admettons que le marché va changer, en privilégiant des séjours plus courts, des zones géographiques de plus en plus concentrées, avec un retrait progressif de la montagne, des demandes dans le domaine du tourisme culturel.
3. Nous connaissons peu de créations nouvelles, elles sont pourtant essentielles pour maintenir la mobilisation des équipes, mais s'il devait y avoir des créations, il n'est pas certain aujourd'hui que nos associations soient en état de supporter les coûts de lancement d'installations nouvelles importantes.
4. La lourdeur des installations rend les opérations de rénovation extrêmement coûteuses et périlleuses dans la mesure où nul ne sait quelle sera réellement la demande dans 10 ans, alors que nos rénovations doivent s'amortir sur des périodes plus longues. Ne faut-il pas réfléchir à l'abandon de certaines installations coûteuses au profit d'un redéploiement vers des installations mieux placées par rapport aux nouvelles évolutions ?
5. La stagnation du nombre de départs de Français en France est pour nous une difficulté majeure car notre cible de marché ne s'accroît pas. Il faudrait accroître notre part de marché ce qui n'est actuellement pas le cas, si l'on en croit les chiffres fournis par ODIT FRANCE, qui ne semblent, hélas, pas contestables.
6. Les acteurs du tourisme social sont trop petits, l'offre est trop balkanisée, nous avons pris du retard sur les techniques de commercialisation. Nous ne sommes pas clairement intégrés dans l'ensemble des dispositifs publics visant à développer l'offre en matière touristique.
7. Le raccourcissement de la saison touristique liée d'une part au calendrier scolaire défavorable, d'autre part au comportement des ménages en matière de vacances, aux difficultés de pouvoir d'achat des ménages est, pour notre secteur, une difficulté croissante.

Les moyens mis en oeuvre

1. **L'UNAT NATIONALE** s'est renforcée tant sur le plan politique que sur le plan organisationnel. Une équipe compétente est désormais en place qui a permis au cours des dernières années d'occuper dans le débat politique, dans les travaux ministériels, dans le rapport avec les administrations, une place croissante. On peut même estimer que le travail fourni par l'UNAT dépasse ce qu'il serait normal d'attendre d'une union nationale dans la mesure où, dans beaucoup de cas, c'est la direction du tourisme qui aurait dû mener ce travail. Il est clair aujourd'hui que l'UNAT est, pour les pouvoirs publics, un interlocuteur incontournable. Ce n'est pas pour autant qu'elle a acquis une force politique équivalente à ce que représente pour la politique économique et sociale nationale, le développement du tourisme associatif. C'est pour cela qu'il est mené actuellement un véritable travail de « **refondation** » qui doit aboutir d'abord à l'assemblée générale du 27 juin puis lors d'une rencontre nationale au mois de janvier 2007.
2. Le développement des **UNAT régionales** est sans doute le point le plus positif des dernières années. C'est en effet au niveau des régions qu'aujourd'hui il est possible d'attendre une amélioration des aides

directes à l'investissement. C'est au niveau des régions mais aussi des départements que peut être menée une politique active d'aide aux départs en vacances de catégories non partantes. C'est par les UNAT régionales que peuvent se développer des rapports économiques avec les CRT et les CDT.

Ces UNAT régionales doivent continuer à développer leur action de lobbying et de représentation auprès des régions, en particulier pour obtenir des moyens de fonctionnement de la part de celles-ci, et des départements, comme cela est le cas par exemple pour les Gîtes de France.

3. LOISIRS DE FRANCE constitue une des avancées majeures des dernières années puisque, à travers ce référencement, il a été possible de mettre en évidence un début d'unité à l'intérieur de notre union. En effet, c'est autour de ce « label » que peuvent progressivement se retrouver tous ceux qui, dans le tourisme familial, acceptent des normes voisines capables de mener une action de communication efficace. Mais une évolution est sans doute nécessaire. Il nous semble que LOISIRS DE FRANCE pourrait devenir une organisation plus opérationnelle à l'image de ce que les membres du TAC ont créé pour permettre une vente à l'international.

Les évolutions possibles

Il paraît intéressant de réfléchir à une organisation plus forte, par métier, permettant ainsi à l'Union d'être, au-dessus de ses différentes organisations, l'organe commun en charge de l'action politique. Il est en effet dangereux de mélanger les genres comme c'est le cas actuellement où l'UNAT joue, par exemple pour les seniors, le rôle d'organisateur de voyages qui n'est pas son métier.

Si une telle organisation était mise en place, alors la fonction de syndicat professionnel de l'UNAT pourrait être renforcée et des liens plus importants pourraient être noués avec les organisations d'employeurs. En effet aujourd'hui il existe une dichotomie trop importante entre l'UNAT, représentatif du mouvement social, et les syndicats employeurs représentatifs des entreprises. Nos mouvements sont aussi des entreprises et la différenciation ne paraît pas aujourd'hui rationnelle.

Pour les membres de l'UNAT, il semble indispensable de réfléchir au regroupement des outils de gestion, qu'il s'agisse de l'immobilier, de la réservation, de la fonction ressources humaines, de la gestion des saisonniers, etc., aux fins de pouvoir réaliser des économies d'échelle.

Cet objectif nécessite de réfléchir à toutes les formes de mutualisation possibles. L'exemple du programme senior montre que les esprits ne sont pas totalement prêts à cela. Pourtant il me semble qu'à l'avenir nous devons être capables de nous retrouver pour vendre ensemble des programmes et non chacun ses propres installations. Dans le même ordre d'idées nous devons mener la réflexion sur la commercialisation et les conditions à remplir pour pouvoir recourir aux réseaux d'agences ou à la G. M. S. pour la vente de nos produits.

Enfin, pour réussir tout cela et maintenir le cap d'un tourisme associatif et social, nous devons veiller à ce que se renforcent progressivement les rapports avec les organisations syndicales et leur représentation locale, ainsi qu'avec leur représentation dans les entreprises à travers les comités d'entreprises. Il faut se rappeler qu'à sa naissance le tourisme associatif, devenu à cette occasion tourisme social, n'a connu son très fort développement que par des liens extrêmement forts avec les représentants du monde du travail. Ces liens qu'il faut aujourd'hui conforter, renforcer et développer.