

MEMENTO DU

Tourisme social et solidaire

2023 2025

Massif des Alpes



Écrit par l'UNAT
Auvergne-Rhône-Alpes

Une étude commanditée par le
Secrétariat général pour les affaires
régionales (Préfecture de région
Auvergne-Rhône-Alpes) et le
Commissariat de Massif des Alpes

ÉTUDE TSS

diagnostic et stratégies de développement
du tourisme social et solidaire

DIAGNOSTIC ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DU TSS EN AURA ET SUR LE MASSIF DES ALPES

Une étude menée par

UNAT
Auvergne-
Rhône-Alpes
Le tourisme
au service des hommes et des territoires

UNAT
Provence-Alpes-
Côte d'Azur
Le tourisme
au service des hommes et des territoires

Avec le soutien de

**PRÉFÈTE
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES**
Léon
Dujardin
Président

**Destination
France**
Plan de reconquête et
de transformation du tourisme

**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
Léon
Dujardin
Président

**FONDS NATIONAL
D'AMÉNAGEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE**
Massif des Alpes

**MASSIF
des ALPES**

Retrouvez l'étude en ligne !



Ont écrit l'étude « Diagnostic du Tourisme social et solidaire et stratégies de développement » : Liliane Perrin, Robin Miglioli, Nathanaëlle Doreau, Camille Wernert et Fanny Andreu.

Ont co-écrit le chapitre sur les retombées économiques, sociales et sociétales du TSS, Mahaut-Lise Sicot de l'Unat Bretagne, et Gilles Caire, chercheur maître de conférences à l'Université de Poitiers.

Ont suivi le déroulement du projet d'ingénierie, le copil de l'étude : François Guillemet, Victor Haumont, Line Diquattro.

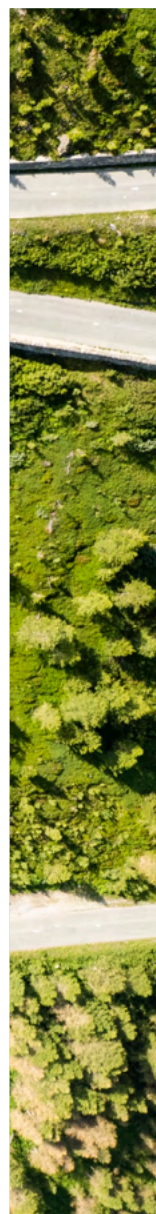
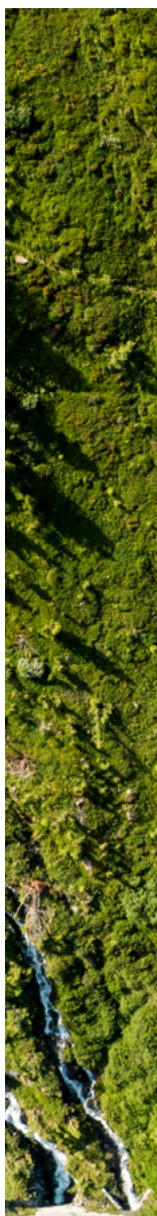
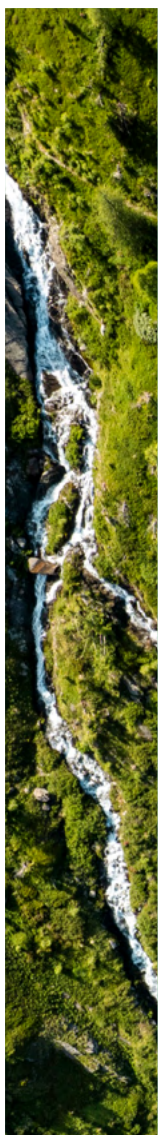
Ont participé, les membres de l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes, les membres de l'Unat Provenances-Alpes-Côte d'Azur, l'Unat Nationale, les services de l'État (Jeunesse et sport et Éducation nationale), les élus locaux, les socio-professionnels du TSS et les institutions, parties prenantes du Tourisme social et solidaire. Nous les remercions chaleureusement.

Nous saluons les contributions sincères de Frédéric Prella à titre posthume, qui est à l'initiative de ce riche projet pour l'Unat. Puis, de Jacques Labat et Guy Lhoste sur la phase de lancement de l'étude.



Nous remercions Caroline Mauduit (Chargée de mission Montagne, Tourisme, Ruralité et JOP 2030 auprès de Mme la Préfète de Région) et Nicolas Gouvernel (Commissaire adjoint de massif des Alpes) pour leur confiance, mais aussi et surtout, pour leur accompagnement et leur soutien tout au long du projet.

ÉDITO



Le Tourisme social et solidaire (TSS) s'inscrit pleinement dans l'Économie sociale et solidaire (ESS).

Au fil des décennies, il a permis au plus grand nombre de partir en vacances grâce à la mutualisation des aides et/ou dispositifs portés par l'État, les collectivités ou les comités d'entreprise. Il contribue à l'inclusion sociale, au développement de l'éducation populaire et à la réduction des inégalités face au droit aux vacances. Ses centres de vacances accueillent des classes de découvertes et des colonies pour les enfants ; ses villages de vacances et maisons familiales reçoivent des familles et des groupes ; ses auberges de jeunesse ou centres internationaux de séjour accompagnent les jeunes voyageurs.

En Auvergne-Rhône-Alpes, le secteur compte 431 établissements, qui accueillent chaque année deux millions de vacanciers, génèrent six millions de nuitées et 375 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Principalement implanté sur des territoires ruraux, le TSS est un acteur majeur du développement local ; il permet le maintien et l'entretien de son patrimoine et constitue un vivier d'emplois significatif avec 4 000 équivalents temps plein. Ancré sur les territoires, ses valeurs s'inscrivent pleinement dans les enjeux du développement soutenable et de cohésion territoriale.

La culture sociétale qui a accompagné la création du Tourisme social et solidaire évolue. Les repères changent, les attentes aussi. Il devient nécessaire de réinterroger la place et les objectifs de ce secteur, en particulier auprès des institutions et des vacanciers. Du côté des acteurs, les initiatives pour pérenniser leurs associations sont à l'œuvre au quotidien.

Comment assurer, demain, un Tourisme social et solidaire « au service des hommes et des territoires » alors que plus de 40 % de la population française ne part pas en vacances ?

Qu'en est-il réellement aujourd'hui ? Les études consacrées à la réalité du tourisme social demeurent peu nombreuses, notamment en région Auvergne-Rhône-Alpes. Comment les acteurs peuvent-ils continuer à porter une ambition sociale forte alors que certains partenaires historiques sont moins présents ? Les professionnels du TSS savent équilibrer les budgets de fonctionnement, ils sont sur ce sujet dans les mêmes problématiques de gestion que le tourisme marchand. Mais le monde associatif peut-il, à lui seul, garantir la dimension solidaire et sociale sans une volonté politique forte ?

C'est dans ce contexte que cette étude est née, fruit d'un travail collaboratif porté par l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes, avec les contributions de l'Unat Provence-Alpes-Côte d'Azur et de l'Unat Bretagne. Elle a été financée par le

Secrétaire général pour les affaires régionales pour le memento du TSS en région Auvergne-Rhône-Alpes, ainsi que par la Convention interrégionale de Massif des Alpes pour le memento du massif alpin. Qu'ils soient vivement remerciés pour leur soutien financier et leur engagement tout au long de ce projet d'ingénierie.

En tant que têtes de réseau, les Unat régionales remplissent aujourd'hui un rôle majeur dans la dynamique du secteur. Elles portent le plaidoyer de la filière auprès des partenaires, tout en constituant des espaces de relais, d'échanges et de partage pour leurs adhérents. Consciente de cette responsabilité, l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes a souhaité co-construire cette étude ainsi que ses préconisations avec les acteurs du secteur, les institutions partenaires, les collectivités, les services de l'État, d'autres Unat régionales, ainsi qu'avec les universités de Lyon, Clermont-Ferrand et Rennes à travers l'implication d'étudiants dans les réflexions.

Le défi de demain sera de mettre en œuvre les préconisations formulées en diffusant ce memento ainsi que la fresque des enjeux du TSS qui l'accompagne, afin de contribuer à l'avenir d'un secteur qui, au travers des classes de découvertes, des colonies de vacances, des séjours familiaux, de seniors ou adaptés, participe à l'apprentissage de la citoyenneté et du vivre-ensemble.

Victor Haumont
Président de l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes



Pour un tourisme social, solidaire et durable dans le massif des Alpes

Ce memento, fruit du travail de l'UNAT, suscité par le Comité de massif des Alpes et soutenu notamment via le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) dans le cadre de la convention interrégionale de massif, propose une photographie engagée et prospective du tourisme social et solidaire (TSS) dans les Alpes.

80 ans après les premiers « congés payés » et alors que nous observons une tentation croissante à la « premiumisation » du tourisme alpin, il nous offre l'occasion de nous réapproprier cette formidable histoire du tourisme social et solidaire qui, dans les Alpes notamment, a constitué la locomotive de la démocratisation des sports d'hiver et de montagne et un indispensable pilier du développement des stations.

À une époque où les enjeux climatiques, sociaux et territoriaux se conjuguent, il est essentiel de questionner non seulement l'impact économique du tourisme mais aussi sa capacité à renforcer la cohésion sociale, l'accès aux vacances pour tous et la résilience des territoires alpins. Cette étude rassemble constats, retours d'expériences et pistes d'action pour penser un tourisme qui respecte les milieux montagnards tout en favorisant l'inclusion et l'emploi local.

Le massif alpin doit relever des défis structurants qui exigent des réponses coordonnées : atténuer la forte saisonnalité et stabiliser l'emploi local, contenir la pression foncière et garantir un accès au logement des acteurs et salariés du tourisme, proposer des mobilités durables, sécuriser les infrastructures face aux aléas climatiques et préserver les ressources naturelles. Ces enjeux appellent des politiques publiques volontaristes et une coopération renouvelée entre collectivités, État, associations et opérateurs privés. L'intérêt commun est clair : transformer ces contraintes en leviers d'attractivité et en opportunités de développement équitable et durable en ancrant un tourisme alpin solidaire, créateur d'emplois et respectueux de l'environnement.

Ce memento a pour ambition d'être un outil opérationnel : il synthétise les enseignements de l'étude, propose des recommandations pragmatiques et met en lumière des initiatives inspirantes qui peuvent être déployées ou amplifiées dans l'ensemble du massif. Il s'adresse aux collectivités, opérateurs touristiques, associations et financeurs — et plus largement à toutes les parties prenantes désireuses d'investir dans un tourisme qui n'exclut pas mais qui lie, préserve et crée des opportunités partagées.

En pleine cohérence avec le plan d'adaptation au changement climatique du massif alpin, prochainement finalisé, l'UNAT et ses partenaires encouragent, à

travers ce diagnostic partagé, une transition du tourisme alpin vers des modèles plus solidaires, résilients et respectueux des équilibres naturels.

Que ce memento serve de boussole pour construire, ensemble, des vacances pour tous et un avenir soutenable pour le massif des Alpes !

Nicolas Gouvernel
Commissaire du massif des Alpes

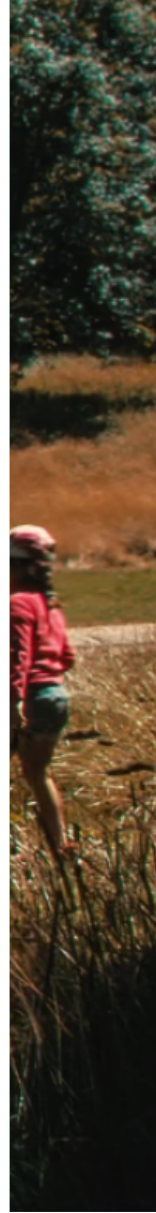
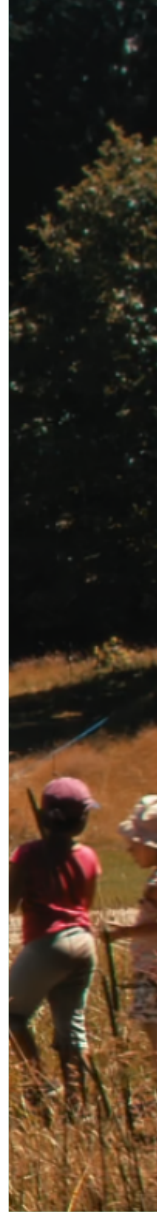
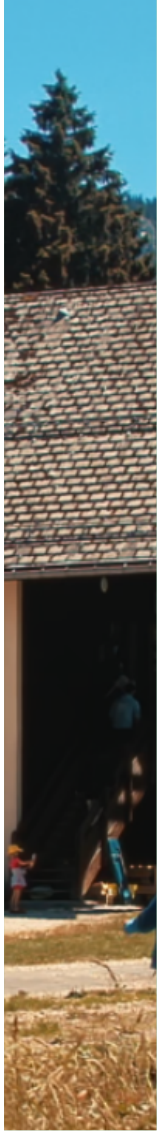




SOMMAIRE

INTRODUCTION	.14
CHIFFRES CLÉS	.18
PRÉCONISATIONS	.22
CHAPITRE 1. HISTORIQUE DU TSS EN FRANCE	.38
CHAPITRE 2. QUELLE OFFRE ? POUR QUELS PUBLICS ?	.52
CHAPITRE 3. L'EMPLOI : LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION	.100
CHAPITRE 4. LE PATRIMOINE	.128
CHAPITRE 5. LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE DES OPÉRATEURS DU TSS	.196
CHAPITRE 6. LA PERCEPTION DU TSS PAR LES ÉLUS LOCAUX	.288
CONCLUSION	.322
LEXIQUE	.326
ANNEXES	.338

INTRO



Qu'est-ce que le Tourisme social et solidaire (TSS) ?

Quelles sont les valeurs qu'il défend ? À qui est-il destiné ? Qu'apporte-t-il à ses intéressés ? Et plus largement aux différents et nombreux territoires qui accueillent ses infrastructures et qui peuvent témoigner de ses retombées, qu'elles soient sociales mais aussi économiques ? Alors que l'on connaît les ressorts et les impacts du tourisme marchand traditionnel, dont l'offre se voit consommée avant tout par ceux qui peuvent se l'offrir et dont les considérations sur les conséquences écologiques, notamment, ne sont pas forcément une priorité, le tourisme social s'érige en alternative. De fait, il est considéré comme un secteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS) puisqu'il répond au principe de solidarité et d'utilité sociale défini par la loi du 3 juillet 2012. Une loi qui stipule, en l'occurrence, qu'il « poursuit un but autre que le seul partage des bénéfices, adopte une gouvernance démocratique et qu'il gère ses structures de façon à limiter la lucrativité ». Et pourtant, étonnamment, la pertinence de ce modèle associatif ancien – puisque inventé dans les années 60 –, qui n'a pas vocation à être rentable et fonde son principe sur l'accessibilité des vacances en indexant ses prix sur le quotient familial et la redistribution solidaire, est peu connu du grand public... Et souffre paradoxalement d'un manque criant de reconnaissance de la part des institutions et de leurs représentants qui auraient pourtant tout intérêt à le soutenir et à s'y intéresser de près...

Car si l'on fait un petit retour par l'histoire, on observe que ce mouvement s'adosse à une longue tradition française qui trouve son origine et son inspiration dans des luttes progressistes en faveur des travailleurs : son action poursuit le fil rouge initié notamment par la création des premiers congés payés permettant le renouvellement de la force de travail, l'invention des Comités d'entreprises (CE) offrant aux travailleurs de se retrouver en famille et à moindre frais pendant les congés et l'implication des CCAS dans l'accès aux vacances pour tous en se faisant le relai de l'offre du TSS. Aussi, depuis sa création, le tourisme social est un modèle soutenu et défendu de haute lutte par des associations du tourisme convaincues par la bienfaisance et la philanthropie de sa vocation. Aujourd'hui, en France, ce sont en effet quelque 600 associations qui sont propriétaires ou gestionnaires de 1 400 hébergements collectifs accueillant chaque année 4 millions de vacanciers en séjours !

Malheureusement, même si ce mouvement continue de revendiquer cet héritage lié à cette volonté d'émancipation des travailleurs – et plus largement de tous ceux qui trouvent des difficultés à partir en vacances –, on ne peut que faire le constat que la société s'est considérablement transformée au contact de la mondialisation et de la loi du marché : la matrice catholique s'est évaporée, le lien ô combien fédérateur entre les travailleurs s'est distendu, le pouvoir des syndicats a perdu de son intensité, la famille nucléaire telle qu'elle se concevait autrefois a volé en éclats... Et la République une et indivisible s'est considérablement atomisée. Dans un ensemble où chacun doit désormais se débrouiller et où personne ne se reconnaît plus dans l'autre, comment défendre des intérêts communs, comment faire valoir la nécessité de la solidarité ? Comment combattre ensemble cette loi du marché qui individualise et désorganise le corps social ? De fait, même si tout le monde ne peut toujours pas partir en vacances, les mobilisations des travailleurs ne portent plus sur les congés ; les CE ne jouent plus leur rôle historique de soutien

aux associations hébergeuses en ne leur retenant plus de séjours (ils indemnisent les salariés directement) ; du fait notamment de leur coût, les colonies de vacances – qui pouvaient autrefois offrir aux jeunes la possibilité de partir un mois à l'autre bout de la France – ont disparu au profit de séjours d'une petite semaine qui ne permettent plus aux encadrants de mettre en place une pédagogie suffisante pour éduquer les nouvelles générations aux différents savoir-vivre et à la citoyenneté. Enfin, pour couronner le tout, l'État a en partie supprimé ses aides au départ en vacances, comme ses aides aux rénovations des structures d'accueil, tout en demandant dans le même temps aux associations du TSS de se conformer à l'inflation des exigences normatives et réglementaires pour le moins dispendieuses.

À la lumière de ce que nous venons de dire, ne nous le cachons pas, donc : l'âge d'or du Tourisme social et solidaire – tel qu'il se pratiquait jusque dans les années 90 – est désormais derrière nous. Mais ce modèle social et économique n'est pas mort. Dans une France où la majorité des citoyens est à la fois consciente de ces divisions comme de la nécessité de renouer avec une histoire commune, il fait même assurément partie de ces leviers à réactionner pour refaire société. Non, le TSS n'est pas mort : mais la psychologie des vacanciers a été chamboulée. Le consommateur d'autrefois s'accommodait de payer peu pour un confort relatif alors que celui d'aujourd'hui préfère mettre le prix pour s'octroyer l'assurance d'un minimum de confort et de services que le tourisme marchand peut lui assurer. Face à la raréfaction des subventions des collectivités et à l'augmentation des standards du tourisme, l'offre du TSS a su résister à la concurrence économique du privé, en augmentant notamment un peu ses prix et en suivant les tendances incontournables. Mais il est tout aussi vrai qu'il lui est difficile, à lui seul, de maintenir à jour l'entretien coûteux de son patrimoine. Et, paradoxalement, si les associations du TSS poursuivent leur engagement social et solidaire, elles n'assument plus ce cœur de mission : au point qu'elles se refusent même, dans ses espaces publicitaires, à mentionner explicitement cette vocation sociale et accessible à tous pour ne pas faire penser qu'elle propose des vacances au rabais ! Une pratique qui vise, en somme, à se prémunir de l'effet Veblen¹, lequel se matérialise par le fait que les individus ont tendance à désirer des biens dont le prix élevé fait toute la valeur, en dépit d'une valeur pratique éventuellement faible...

Mais aujourd'hui, dans une société où les individus, chacun de leur côté, sont de plus en plus soucieux d'examiner la qualité et les conséquences de leurs consommations, et où ces héritiers sont de plus en plus enclins à pointer du doigt les irresponsabilités et les inconséquences de la société d'hier, il convient d'inverser cette psychologie. Comment ? En vantant et en revendiquant à nouveau fièrement les principes portés par le TSS dont les premiers dépositaires ont sans doute été visionnaires. Quels sont-ils ? Ouvrir réellement l'accès aux vacances en proposant des séjours à tarifs justes, adaptés aux revenus, où l'accompagnement humain et la mixité sociale jouent un rôle central ; soutenir les territoires en favorisant les retombées locales, la désaisonnalisation et la valorisation de zones moins fréquentées ; encourager les mobilités douces et la sensibilisation écologique ; garantir

1 Consultable sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Veblen

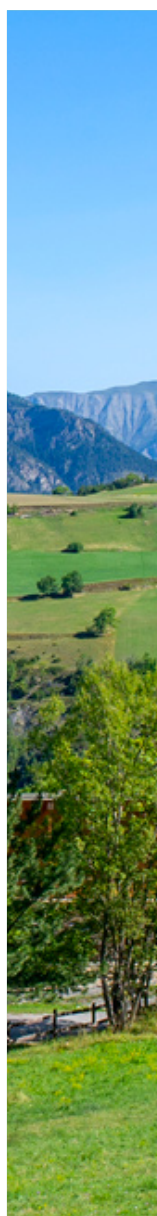
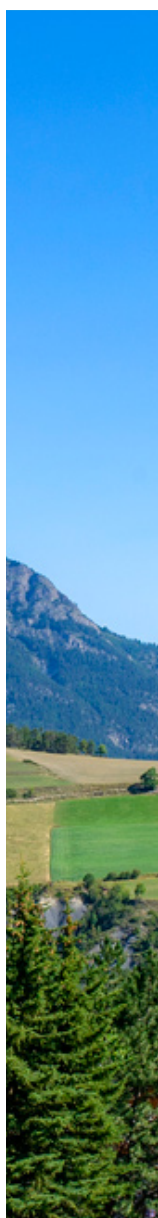
une rémunération équitable tout en valorisant les cultures et les traditions locales². Bref, un modèle non spéculatif qui lutte contre les inégalités, promeut l'éducation populaire et réaffirme le droit de chacun à des vacances dignes.

Mais pour cela, commandée par le SGAR et le Commissariat de Massif des Alpes, afin de réaliser des préconisations pour **assurer la pérennité de ce secteur qui fêtera en 2030 ses 70 ans**, il convenait avant tout de réaliser une étude objective sur sa réalité actuelle, en prenant pour sujet d'analyse la première région d'accueil touristique française, à savoir la région Auvergne-Rhône-Alpes et le massif alpin.

Ainsi, **le présent memento s'attachera à établir ce diagnostic** en six grands chapitres. Un premier état des lieux de l'histoire du TSS indiquera ses origines, ses acteurs et son évolution, notamment à l'échelle du territoire du massif des Alpes. Le second chapitre apportera un regard sur les publics accueillis par le TSS et l'offre que le secteur propose. Un troisième chapitre conduira aux questions de l'emploi : quelles ressources humaines constituent le TSS ? Quelles sont les pratiques en termes de formation ? Le quatrième chapitre portera sur le patrimoine du TSS, et permettra d'établir un panorama du parc et des problématiques rencontrées en termes de gestion du bâti. Le cinquième chapitre s'attèlera quant à lui à décrire les différents modèles économiques du TSS afin d'en expliciter les grandes tendances. Le sixième chapitre interrogera la vision des collectivités concernées par l'activité du TSS, entre autres les élus locaux.

² Utilité territoriale du TSS, mars 2026. État d'une recherche spécifique menée dans le cadre du présent projet d'ingénierie pour valoriser, par des indicateurs réels, les retombées économiques et sociales du TSS sur les territoires. Consultable sur <https://www.calameo.com/read/004011505973b5a6ce28d>

CHIFFRES CLÉS



LES CHIFFRES CLÉS DU TOURISME SOCIAL ET SOLIDAIRE

Dans le cadre du projet d'ingénierie mené par l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes en partenariat avec l'Unat Provence-Alpes_Côte d'Azur, nous réalisons le recensement du parc du TSS et son diagnostic sur les deux périmètres de nos commanditaires : la région Aura et le Massif des Alpes.

► **Méthodologie**

Une enquête en ligne sur la région Auvergne-Rhône-Alpes et le Massif des Alpes.

- 531 établissements enquêtés de février à juin 2 024
- Réalisé par Unat Aura
- Parution : mars 2 025
- Contact : aura@unat.asso.fr

SUR LE MASSIF DES ALPES



**65 082
LITS**



**6 491 576
NUITÉES**



**369 M€
DE CA**



**4 330
ETP**



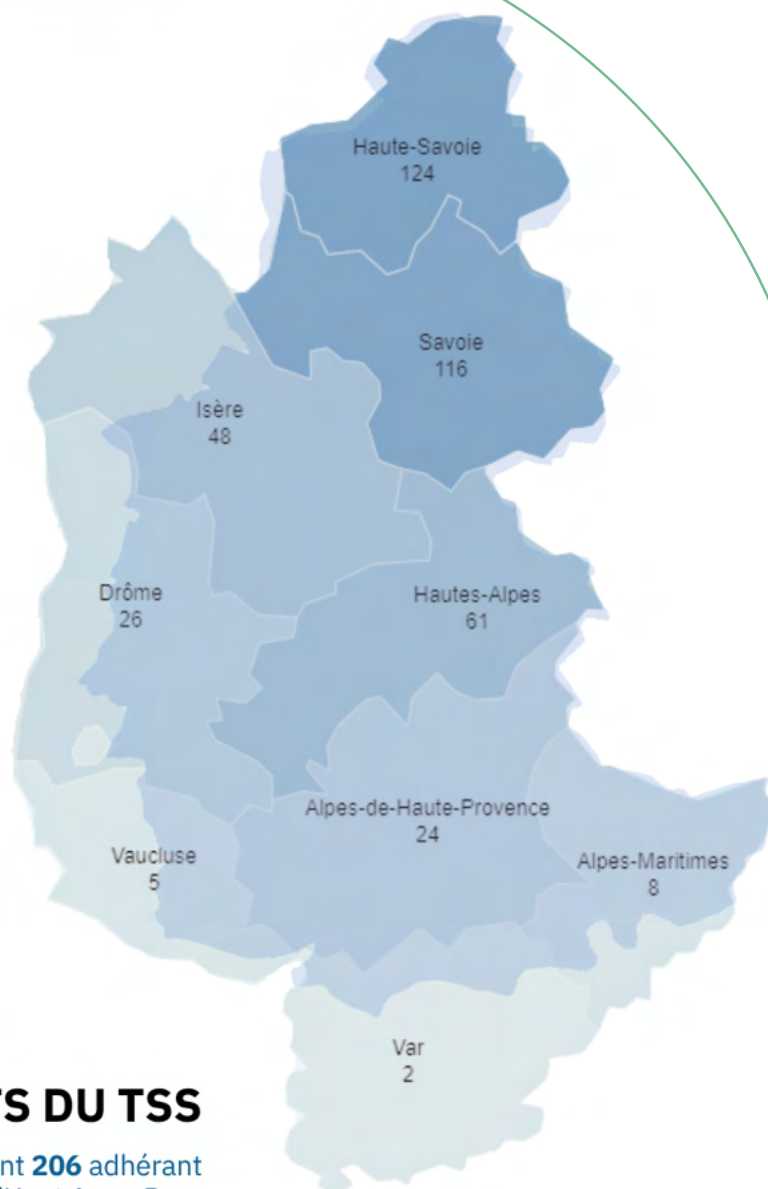
**151M€
MASSE SALARIALE**



**414
ÉTABLISSEMENTS DU TSS**



dont **206** adhérent
à l'Unat Aura, Paca,
ou Nationale



174 Centres de vacances

 18 487 lits	 1 927 524 nuitées	 747 675€ CA moyen / établissement	 7 013€ CA moyen / lit	 1243 ETP	 43,5M€ masse salariale
--	--	---	--	---	---

154 Villages de vacances

 37 069 lits	 3 389 029 nuitées	 1 495 744€ CA moyen / établissement	 6 261€ CA moyen / lit	 2382 ETP	 83,4M€ masse salariale
--	--	---	--	---	---

19 Auberges collectives

 1 841 lits	 269 138 nuitées	 752 595€ CA moyen / établissement	 7 542€ CA moyen / lit	 141 ETP	 4,9M€ masse salariale
---	--	---	--	--	--

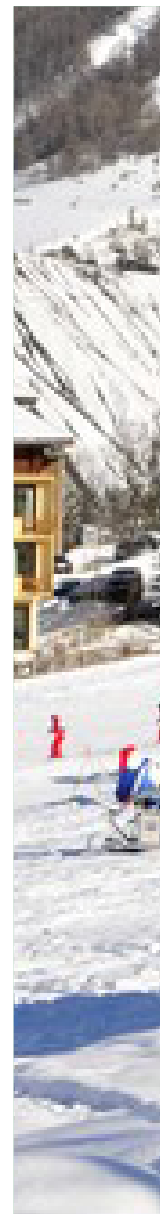
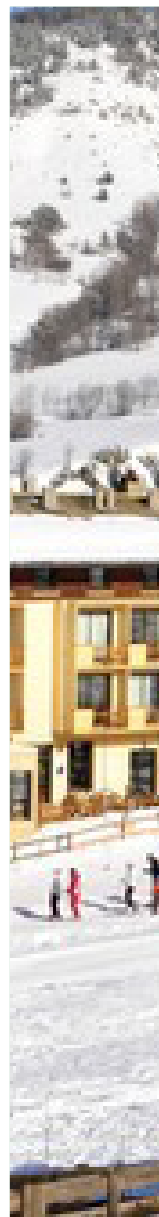
23 Centres sportifs

 5 156 lits	 642 496 nuitées	 ND CA moyen / établissement	 ND CA moyen / lit	 376 ETP	 ND masse salariale
---	--	---	--	--	---

45 Autres (gîte, camping, maison familiale...)

 2 529 lits	 263 386 nuitées	 267 498€ CA moyen / établissement	 5 000€ CA moyen / lit	 186 ETP	 6,5M€ masse salariale
---	--	---	--	--	--

PRÉCONISATIONS



Tourisme social et solidaire : nos préconisations

La présente étude diagnostic du Tourisme social et solidaire vise à établir un état des lieux précis de la filière, mais aussi d'avancer des préconisations à l'ensemble des acteurs pour pérenniser et développer le secteur. Dans une démarche participative, c'est-à-dire de co-construction entre les diverses parties prenantes du TSS, les préconisations qui sont présentées ici sont le fruit de longues discussions et réflexions tenues lors d'ateliers réalisés à partir des résultats de l'étude.

Le panel des acteurs interrogés, contribuant de près ou de loin au secteur du TSS, était le suivant :

- ▶ CSE (Cezam) ;
- ▶ Élus locaux (Départements, Communautés de communes, Communes, Conseils régionaux) ;
- ▶ Services de l'État (DSDEN, DSJES, DRAJES, Dreets, académies, Préfectures) ;
- ▶ Opérateurs (villages vacances, centres de vacances, auberges collectives) ;
- ▶ Établissements publics de l'État (CAF, ANCV, Atout France, Agence d'attractivité, Cress) ;
- ▶ Financeurs (France Active, Caisse des dépôts) ;
- ▶ Réseaux du Droit aux départs (JPA, Ligue de l'enseignement, Ovlej, Collectif juniors, Unat, Vacances & Familles, Secours populaire français,...) ;
- ▶ Syndicats (Hexopée) ;
- ▶ Organismes de formation ;
- ▶ Associations Tourisme durable ;
- ▶ Universitaires / recherche.

L'idée est bien de traduire le regard de chaque institution gravitant autour du Tourisme social et solidaire, ainsi que d'adresser les préconisations à l'ensemble des parties prenantes du secteur : collectivités, opérateurs, État et ses services, réseaux, ...

Les préconisations établies portent donc sur l'ensemble des grandes problématiques du secteur du TSS et se déclinent en 6 grands axes (comportant 25 objectifs et 73 actions) :

- ▶ **Axe 1** : Accompagner les publics vers les départs en séjours
- ▶ **Axe 2** : Maintenir un patrimoine dédié pour le TSS
- ▶ **Axe 3** : Faciliter l'application des réglementations à l'activité du TSS
- ▶ **Axe 4** : Favoriser l'emploi pour la filière du TSS
- ▶ **Axe 5** : Affirmer l'ancrage du TSS dans les territoires
- ▶ **Axe 6** : Adapter l'activité aux conséquences du dérèglement climatique

En lisant ces préconisations, il est important de prendre en considération les origines, l'ancrage politique et historique du tourisme social mais aussi l'évolution de ce secteur, les défis qu'il doit relever tout en gardant ses valeurs. De fait, ses structures et ses établissements ont d'abord et avant tout une fonction sociale : un accueil en direction de tous les publics, favorisant la mixité et une activité fortement ancrée sur les territoires.

Chacune des préconisations qui sont recommandées nécessitent désormais de réunir les acteurs concernés pour les mettre en œuvre. Une première phase d'étude de leur faisabilité doit être menée : l'idée étant de prendre conscience des freins éventuels et d'**affiner les actions et outils** pour les adapter aux publics ciblés comme aux différentes postures des partenaires. Autre point important : la tête de réseau doit être financée pour réaliser les missions d'accompagnement des acteurs, d'ingénierie sur le secteur et de plaidoyer, qui constituent la base de la mise en œuvre de ces préconisations.

AXE 1 : ACCOMPAGNER LES PUBLICS VERS LES DÉPARTS EN SÉJOURS

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Communiquer auprès du grand public et des prescripteurs sur l'acculturation et l'intérêt de partir en séjour (vacances ou éducatifs)	▶ Rédaction d'un argumentaire sur le droit aux vacances pour tous qui fait valoir la nécessité de partir quelque soit le type de séjour et à tout âge (utilité sociale des vacances)	▶ Unat nationale ▶ Les services de l'Etat et de la Région ▶ JPA
	▶ Création d'outils de communication et de diffusion efficaces pour faire valoir l'intérêt des séjours éducatifs pour mineurs (colo et classes)	▶ Collectif Juniors ▶ ART ▶ Education nationale ▶ JPA
Informier sur les aides existantes et les rendre lisibles pour résorber le non recours	▶ Création d'une plateforme de recensement des aides au départ pour rendre visibles et compréhensibles les aides existantes par cible ▶ Création d'un guide national : « Comment préparer ses vacances en France ? »	▶ Unat Nationale ▶ CAF ▶ ANCV ▶ JPA ▶ CCAS
Rendre accessibles les aides au départ pour tous	▶ Mise en place d'un guichet unique de demandes d'aides au départ pour toutes les typologies de publics	▶ Ministère de la jeunesse et des sports ▶ Unat nationale ▶ CAF
	▶ Déploiement des points de proximité – information/facilitation/aide à la réservation – en lien avec les insitutions territoriales pour les citoyens. ▶ Pour les publics handicapés, s'appuyer sur les PRH (point ressources handicap)	▶ Unat Régionales ▶ JPA ▶ Maison France Service ▶ Offices de tourisme
Renforcer les dispositifs d'aides au départ envers les publics les plus empêchés (classes moyennes, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, résidents des zones rurales et QPV...)	▶ Développement des aides financières à l'attention des 40% de publics empêchés qui n'ont pas accès aux vacances (notamment développement d'aides au premier départ)	▶ Ministères ▶ CAF
	▶ Pérennisation et développement du financement des aides à la mobilité	▶ SNCF ▶ Région ▶ CAF
	▶ Innovation dans le financement des nouveaux dispositifs (avec les fonds de dotation, des formules de financement participatif, des mécanismes jouant sur les politiques RSE des entreprises, ...)	▶ Ministères ▶ Unat nationale

Favoriser le tourisme inclusif au sein du TSS	▶ Implication des organisateurs pour s'inscrire dans les dispositifs d'aides nationaux (Pass Colo, Aides au départ en vacances, Seniors en vacances, bons CAF, Ma classe en voyage...) et régionaux ▶ Inciter/accompagner les hébergeurs à améliorer leurs accessibilités ▶ Communiquer d'avantage sur le label T&H (adhérents UNAT + à l'externe)	▶ Acteurs du TSS ▶ Prescripteurs ▶ Commission territoriale Tourisme & Handicap
Mettre en avant les valeurs du TSS auprès du grand public et des prescripteurs (de façon différenciée selon la cible)	▶ Développement de réseaux d'informations ▶ Diffusion et animation de la fresque des enjeux du TSS	▶ Acteurs du TSS ▶ Têtes de réseaux ▶ Fédérations ▶ Unat régionales ▶ Prescripteurs

* **Grand public :**

familles, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap.

* **Prescripteurs :**

enseignants, CSE, centres sociaux (MJC, maisons de quartier), CCAS, associations caritatives, IME, ASE, MDPH, etc.

Bénéfices attendus :

Résorber le non-recours aux aides au départ grâce à une meilleure lisibilité et connaissance de celles-ci, communiquer et faire connaître le TSS à toutes les cibles avec des indicateurs générés par la plateforme (visite du site, recours aux aides, appels enregistrés...), favoriser les primo-départs surtout chez les jeunes. Mutualisation des outils ou des plateformes déjà existantes : vers un outil unique qui recense l'ensemble des éléments.

Freins éventuels :

Lourdeur de portage de l'action, qui demande une vraie volonté politique.

AXE 2 : MAINTENIR UN PATRIMOINE DÉDIÉ POUR LE TSS

Pour mieux appréhender les préconisations dédiées au patrimoine, il est important de concevoir les établissements du TSS comme des bâtiments spécifiques, agissant pour d'autres ambitions (sociales, environnementales, valorisation patrimoniale et sensibilisation) que la simple possession ou gestion du bâti. Ces dimensions sont trop souvent oubliées dans la valeur de l'équipement sur le territoire et restent à faire valoir auprès des acteurs publics. Au-delà des préconisations, le souhait est d'inviter à penser l'avenir du patrimoine :

- ▶ En imaginant les bâtiments du TSS dans de nouvelles fonctions hybrides (dynamiques de fabriques « de proximité »), ancrés sur les territoires ;
- ▶ En intégrant les dimensions de préservation, de valorisation et de protection de l'environnement naturel au patrimoine bâti.

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Pérenniser les aides à la pierre et dispositifs visant à la rénovation (entretien, mises aux normes...)	▶ Majoration des enveloppes et subventions prévues pour les acteurs du TSS pour compenser le coût engendré par la réalisation du projet social qui représente un coût important et peut mettre en péril la pérennité de l'activité.	▶ Ministères ▶ Banque des territoires ▶ Autres financeurs (EPFL, etc.)
	▶ Recensement des aides et accompagnement des acteurs sur les demandes de subventions et l'accès aux dispositifs	▶ Unat Nationale ▶ et ses partenaires ▶ ANCV
Accompagner les acteurs dans un projet de reprise d'un établissement ou de relance de l'activité d'un point de vue financier, montage juridique, lien aux collectivités...	▶ BÂTIMENT Mise à disposition d'outils pour donner des indicateurs aux repreneurs (vétusté, mises aux normes...) et un guide pour connaître les démarches et processus de reprise.	▶ Unat régionales ▶ Têtes de réseaux
	▶ Hybridation des bâtiments dès leur reprise (exemple des tiers-lieux, ouverture aux besoins de la population locale)	▶ Collectivités territoriales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Têtes de réseaux

Accompagner les acteurs dans un projet de reprise d'un établissement ou de relance de l'activité d'un point de vue financier, montage juridique, lien aux collectivités...	► GESTION Identification « du bon modèle de propriété » pour chacun des sites, pour aller vers un modèle économique permettant les investissements et la sauvegarde du patrimoine (SCI, location, propriété pleine, ...).	► Unat régionales ► Collectivités territoriales
	► RÉGLEMENTATION Différenciation de la mise aux normes des bâtiments (notamment le décret éco-énergie-tertiaire) suivant la typologie des établissements, leur capacité financière, leur durée d'ouverture et les enjeux à les décarboner.	► Unat nationale ► Ministères ► Ademe
	► FINANCEMENT Travail sur l'accès à l'emprunt pour permettre des rénovations : ► Recours à des montages juridiques permettant d'obtenir des financements à la rénovation (sociétés de tiers-financement, partenariats public-privé, foncières, ...). ► Mettre à disposition des outils pour les opérateurs pour négocier les emprunts auprès des organismes financiers (guide, accompagnement,...), ► Réflexion autour de l'accès à des prêts bancaires à 0% garantis par l'Etat. ► Allongement de la durée de remboursement pour les établissements ouverts quelques mois dans l'année.	► Banques ► Banque des territoires ► Partenaires économiques et juridiques ► Opérateurs du TSS ► Têtes de réseaux ► Unat Nationale et régionales ► ANCV ► EPFL
Faire en sorte que le patrimoine existant reste dans le parc du TSS	► Mobilisation des collectivités pour conserver un accueil social et solidaire sur leurs territoires : ► Recours aux réglementations d'urbanisme pour éviter la disparition des hébergements du TSS, leur revente hors champ du TSS ou leur transformation en friche : préemption, modification des PLU, ... ► Identification de porteurs de projets ► Mise en place de schéma de préemption en lien avec l'Unat s'inspirant du modèle SAFER¹.	► Unat régionales ► Collectivités territoriales (Région, Département) ► Collectivités locales (communes, EPCI) ► RTES (Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire)

1 SAFER : Société d'aménagement foncier et d'établissement rural

Agir pour que l'impact du changement climatique n'influe pas sur l'offre touristique sociale (ouverture et retombées économiques sur le territoire)

- ▶ Allègement des charges des hébergeurs par la réduction des consommations d'énergies (mutualisation de la production de chaleur, installation de la domotique, installation obligatoire d'un système de Gestion Technique du Bâtiment – GTB, etc.)
- ▶ Obtention d'aides rendant économiquement viables ces investissements (fonds chaleur, Fonds tourisme durable, aides spécifiques, ...).
- ▶ Prise en compte du fonctionnement des établissements (temporalités d'activité notamment)
- ▶ Inciter à l'adaptation des bâtiments à l'accessibilité de tous les publics

- ▶ Ministères
- ▶ Unat Nationale
- ▶ Unat régionales
- ▶ Ademe

Bénéfices attendus :

Protéger le patrimoine pour éviter de perdre la dynamique territoriale, lutter contre les lits froids, la perte d'attractivité du territoire... et favoriser l'activité du TSS pour permettre et/ou développer le projet de tourisme social du territoire.

Freins éventuels :

Absence du budget dédié pour financer ces rénovations.



AXE 3 : FACILITER L'APPLICATION DES RÉGLEMENTATIONS À L'ACTIVITÉ DU TSS

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Ajuster les réglementations en intégrant les spécificités du TSS	▶ Proposition d'aménagements spécifiques pour le TSS par concertation des différentes directions de l'Etat concernant toutes les réglementations généralistes (exemple du décret tertiaire qui impose d'importants financements pour des bâtiments qui ne sont pas ouverts toute l'année, la loi Egalim qui impose des déclarations spécifiques, ou des difficultés d'approvisionnement par les producteurs locaux du fait de la saisonnalité de l'activité...).	▶ Ministères ▶ Unat nationale ▶ Assemblée nationale ▶ Préfectures
Accompagner les acteurs du TSS pour appliquer les (nouvelles) réglementations : EGalim², LOM³, DEET⁴, loi handicap 2005...	▶ Veille sur les réglementations et information sur les aides existantes. ▶ Temps d'échange, d'acculturation et de partage de pratiques avec des spécialistes, les différents acteurs et le réseau. ▶ Création de fonds dédiés pour accompagner la mise en pratique sur le territoire (et en tenant compte de la spécificité des acteurs) des différentes lois.	▶ Ministères ▶ Unat nationale ▶ Unat régionales ▶ Opérateurs du TSS

² EGalim : loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous

³ LOM : loi d'orientation des mobilités

⁴ DEET : décret éco énergie tertiaire

Faciliter l'organisation de séjours éducatifs pour mineurs (pendant et en dehors du temps scolaire)	▶ Harmonisation des réglementations pour les publics mineurs. Exemples : ▶ Agrément unique, ▶ Réglementations identiques pendant et en dehors des temps scolaires tout en conservant les spécificités liées aux séjours à visée sanitaire ou sociale (régis notamment par le Code de l'action sociale et des familles). ▶ Synergies à mettre en place entre EN et JS pourrait aider à la facilitation des dossiers (exemple : outil TAM à utiliser pour les scolaires) ▶ Mise en place d'une structuration administrative encourageant et facilitant l'organisation des séjours scolaires du 1er degré. Exemples : ▶ Référent unique à échelle académique sur le modèle du Passan⁵ – Pôle Académique des Sorties Scolaires Avec Nuitées de l'Académie Aix-Marseille ▶ Application des circulaires de l'éducation nationale de manière égale d'un territoire à l'autre). ▶ Sensibilisation des enseignants au départ en séjours scolaires. Valorisation de cette activité dans la carrière et/ou la rémunération des enseignants.	▶ Ministères ▶ Education nationale ▶ Unat nationale
	▶ Adaptation du code du travail à l'ouverture du BAFA à 16 ans (horaires, etc.). ▶ Valorisation de la formation BAFA dans le dispositif VAE⁶.	▶ Ministères ▶ Unat nationale

Bénéfices attendus :

- ▶ Favoriser le développement des séjours pour tous.
- ▶ Renforcer les modèles économiques des hébergements.
- ▶ Accueillir le client final au meilleur prix.
- ▶ Accompagner les prescripteurs dans les démarches administratives.
- ▶ Proposer des réglementations qui ne sont pas généralistes, mais bien adaptées aux difficultés du secteur.

Freins éventuels :

- ▶ L'appropriation des nouveaux process par les services de l'État qui endossent une responsabilité quant à l'organisation des séjours.
- ▶ La perte d'autonomie dans l'organisation des séjours.

⁵ Le PASSAN permet d'identifier un interlocuteur académique unique pour les acteurs extérieurs à l'administration. Il facilite les échanges entre les organisateurs (enseignants), les centres d'accueil et l'administration, et joue un rôle structurant auprès des IEN de circonscription, souvent perçus comme un frein par les porteurs de projets.

⁶ VAE : validation des acquis de l'expérience

AXE 4 : FAVORISER L'EMPLOI POUR LA FILIÈRE DU TSS

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Mieux faire connaître les métiers du TSS (et leurs valeurs)	▶ Diffusion large de fiches métiers et de listes de postes pour présenter les différents emplois du secteur. ▶ Mise en avant des conditions de travail (cadre de vie, ambiance, esprit d'équipe...) et des opportunités d'évolution. ▶ Sensibilisation aux métiers et aux spécificités du secteur – Utilisation de la Fresque des enjeux du TSS pour sensibiliser les partenaires (OF, territoires, parties prenantes...)	▶ Unat Nationale ▶ Opérateurs du TSS ▶ Opcó ▶ France Travail ▶ Syndicats employeurs
Sensibiliser les jeunes aux métiers du TSS	▶ Organisation de campagnes de sensibilisation ciblées sur les métiers de l'animation (forums, interventions dans les collèges et lycées). ▶ Collaboration avec des acteurs jeunesse pour : ▶ Faire découvrir les métiers du TSS. ▶ Valoriser ces parcours auprès de leurs publics.	▶ Unat Nationale ▶ Unat régionales ▶ Ministères ▶ Syndicats employeurs ▶ Opcó ▶ Acteurs jeunesse
Agir avec les territoires et les partenaires pour renforcer l'attractivité et la dynamique des métiers du TSS	▶ Travail avec les territoires sur les dynamiques d'emploi : ▶ Mieux répartir l'emploi entre les structures. ▶ Allonger la durée des contrats saisonniers grâce à la complémentarité des équipements. ▶ Lancer des opérations collectives régionales. ▶ Participation aux initiatives nationales, comme les travaux sur la convention collective du secteur de l'animation, pour mieux reconnaître et valoriser ces métiers. ▶ Majoration des aides à la formation.	▶ Opérateurs du TSS ▶ Collectivités territoriales ▶ France Travail ▶ Dreet ▶ Draj

Lancer un chantier innovant « Formation TSS » destiné à former les salariés aux spécificités du TSS	▶ Travail avec les organismes de formation pour : ▶ Faire connaître les métiers du TSS à leur public ▶ Faire évoluer le contenu des formations pour répondre aux besoins spécifiques du TSS : en créant de nouvelles formations diplômantes ou techniques, par exemple : « responsable de la vie quotidienne », ou un module « découverte du tourisme social et solidaire » à ajouter aux formations existantes. ▶ Permettre une formation permanente pour les salariés du TSS.	▶ Opérateurs du TSS ▶ Opco ▶ Drajes
Faciliter le logement saisonnier sur les territoires	▶ Concertation sur les moyens à mettre en oeuvre avec les acteurs du territoire (hébergeurs, collectivités, offices de tourisme) pour trouver des logements dédiés par la mutualisation, la construction de logements, la réhabilitation des friches, ou mettre à disposition des logements inutilisés existants.	▶ Collectivités territoriales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Unat régionales ▶ Unat nationale
Faire évoluer les conditions de travail et de carrière de toutes les typologies de salariés	▶ Accompagnement des opérateurs du TSS sur les améliorations des conditions de travail proposées et la spécificité du travail dans ce secteur (échanges de pratiques, proposition de webinaires d'informations...). ▶ Accompagnement des opérateurs du TSS sur la relation aux salariés.	▶ Opérateurs du TSS ▶ Opco ▶ Unat régionales
Travailler les modalités d'accès à la formation chez les opérateurs du TSS	▶ Mutualisation des équipements pour accueillir et donner les formations sur place. ▶ Développement des chantiers d'insertion, des contrats d'apprentissage. ▶ Accompagnement à la formation des tuteurs. Echange de bonnes pratiques.	▶ Opérateurs du TSS ▶ Opco ▶ Unat régionales

Bénéfices attendus :

Favoriser l'embauche et la carrière des salariés, augmenter le nombre de candidatures de qualité, valoriser les métiers du TSS, dynamiser les territoires, fidéliser les employés et réduire le renouvellement au sein des équipes, améliorer les conditions de travail proposées.

Freins éventuels :

Trouver une place pour le TSS au milieu des autres filières existantes.

AXE 5 : AFFIRMER ET INCARNER L'ANCRAGE DU TSS SUR LES TERRITOIRES

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Mener des actions de plaidoyer auprès des acteurs territoriaux autour de l'utilité sociale du TSS	▶ Création d'outils de communication pour faire connaître le TSS, en rappeler les spécificités et sa valeur ajoutée (plaidoyer sur son utilité sociale, son impact vertueux sur les territoires, pour l'environnement, sur le tissu économique et les publics bénéficiaires). Exemples : fiches outil, témoignages, fresque des enjeux du TSS. ▶ Publication et vulgarisation des études portées sur le secteur et son utilité sociale sur le territoire. ▶ Sensibilisation des acteurs du TSS à leur implication dans les instances et les activités du territoire.	▶ Unat nationale ▶ Unat régionales ▶ Les réseaux de l'ESS (ESS France, Cress, Mouvement associatif)
	▶ Initier des enquêtes barométriques tous les deux ans sur le sujet.	▶ Unat nationale ▶ Unat régionales
Inscrire la conduite des activités du TSS par et pour les territoires	▶ Implication de toutes les parties prenantes du TSS (élus, services, institutions, opérateurs, financeurs...) par la création d'une gouvernance à échelle locale pour : ▶ Répondre aux besoins du TSS sur les territoires, en apportant des solutions rapides et concrètes grâce à une synergie entre les acteurs présents (exemples : maintien du patrimoine, diffusion de l'offre du TSS, favoriser l'animation des territoires de station sur l'année pour ouvrir sur les ailes de saisons, accompagner les porteurs de projet...), ▶ Être plus forts/mieux reconnus pour porter des projets auprès de la Région ou un service de l'État type Ademe...	▶ Unat régionales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Collectivités territoriales ▶ Collectivités locales ▶ Préfectures

Inscrire la conduite des activités du TSS par et pour les territoires	▶ Intégration pleine des structures du TSS dans l'ensemble des politiques publiques locales (PLU⁷, PEDT⁸, CTEAC⁹, CRTE¹⁰...), pour pérenniser l'action et renforcer davantage les liens avec le tissu local.	▶ Unat régionales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Collectivités territoriales ▶ Collectivités locales ▶ Préfectures
	▶ Facilitation de l'implantation et du maintien en activité de structures du TSS, par une incitation dans les PLU, par une priorité donnée aux porteurs de projet de l'ESS, par un accès facilité au foncier ...	
	▶ Mutualisation des équipements municipaux avec ceux du TSS (salles d'activités, infrastructures, logements saisonniers...) pour un partage entre population locale, salariés et touristes.	

Bénéfices attendus :

Inscrire durablement l'ancrage du TSS sur les territoires d'accueil et faire bénéficier aux populations locales de l'accueil touristique.

Freins éventuels :

- ▶ Projets politiques locaux qui ne favorisent pas un accueil de public social et solidaire.
- ▶ Difficultés des acteurs du TSS à s'impliquer dans les instances locales et projets territoriaux.

⁷ PLU : Plan local d'urbanisme

⁸ PEDT : Projet éducatif territorial

⁹ CTEAC : Convention territoriale d'éducation artistique et culturelle

¹⁰ CRTE : Contrats pour la réussite de la transition écologique

AXE 6 : ADAPTER L'ACTIVITÉ AUX CONSÉQUENCES DU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

OBJECTIFS	ACTIONS & OUTILS	ACTEURS
Inscrire le TSS dans le PACC (Plan d'adaptation au changement climatique) pour réduire l'impact environnemental de l'activité	▶ Participation des acteurs du TSS à l'identification des vulnérabilités et de ses impacts.	▶ Unat nationale ▶ Unat régionales ▶ Collectivités territoriales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Ademe
	▶ Echange de pratiques entre les hébergeurs ayant déjà opéré la transition et ceux qui ne l'ont pas encore faite.	▶ Unat régionales ▶ Opérateurs du TSS
	▶ Organisation de webinaires d'information autour de l'impact du changement climatique sur l'activité touristique pour informer.	▶ Unat nationale ▶ Unat régionales ▶ Services de l'Etat ▶ Ademe
	▶ Sensibilisation des publics sur les lieux de vacances du TSS (malette pédagogique, affichage, découverte du terrain).	▶ Opérateurs du TSS
	▶ Identification des enjeux de transition en faveur de la pérennisation du TSS dans la mise en place des schémas d'aménagement du territoire (mobilité, transition du parc d'hébergement, d'infrastructures touristiques, ...).	▶ Opérateurs du TSS ▶ Services de l'Etat ▶ Collectivités ▶ Ademe
Encourager une transition des territoires vers un tourisme « toutes saisons », moins dépendant des conditions climatiques	▶ Vers une évolution de l'offre de séjours du TSS en une offre 4 saisons ▶ Campagnes de communication innovantes valorisant les vacances 4 saisons.	▶ Unat régionales ▶ Opérateurs du TSS ▶ Collectivités ▶ Services de l'Etat
	▶ Zoom montagne : Travailler et communiquer sur l'imaginaire touristique en montagne décorrélé du ski.	

Proposer des solutions de mobilités minimisant l'impact

- ▶ Sensibilisation des vacanciers à la mobilité alternative.
- ▶ Développement d'une offre alternative de transport pour venir en vacances.
- ▶ Intégration pleine du TSS dans les schémas d'aménagement de l'organisation des JOPH 2030, Jeux qui permettront également de réfléchir à la montagne de demain (Cf. Objectifs).

- ▶ Opérateurs du TSS
- ▶ Unat régionales
- ▶ Acteurs de la mobilité
- ▶ Cojop

Bénéfices attendus :

Développement d'une activité du TSS au plus proche des objectifs de développement durable, correspondant aux attentes des clientèles et à la dynamique des territoires.

Freins éventuels :

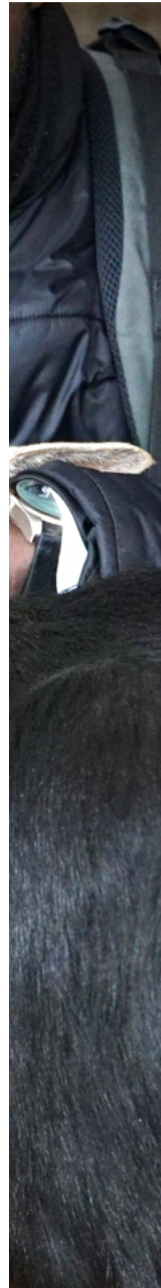
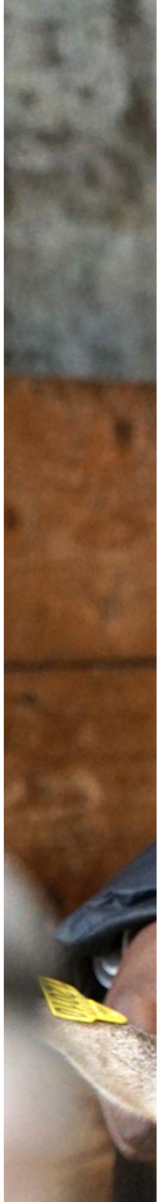
Attachement à la culture du ski, difficulté pour les élus d'impulser un changement de modèle, difficulté de mettre en place une mobilité alternative.





01. HISTORIQUE

du TSS en France



SOMMAIRE

1. UNE HISTOIRE EUROPÉENNE	.40
2. DEVENUE UNE HISTOIRE FRANÇAISE	.41
3. AVEC L'IMPLICATION DE NOMBREUX ACTEURS	.43
• Cartographie des parties prenantes du TSS	.44
4. ET AUJOURD'HUI DES DÉFIS IMPORTANT À RELEVER	.45
• Frise chronologique du TSS en Auvergne-Rhône-Alpes	.46

1.

UNE HISTOIRE EUROPÉENNE

Le tourisme social a débuté en Europe entre les deux guerres, notamment après les congés payés de 1936. En 1948, l'ONU (Organisation des nations unies) reconnaît dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme le droit aux vacances comme droit fondamental : « toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée de travail et des congés payés périodiques » comme une base commune à tous les peuples.

Le tourisme social s'est développé dans de très nombreux pays et est **aujourd'hui un phénomène mondial** chapeauté par l'Organisation Internationale du tourisme social (ISTO) qui a remplacé le BITS¹.

Au départ en Europe, on parlait de tourisme populaire avec une prise en charge importante de l'État, des mouvements associatifs ou populaires comme les syndicats, les mouvements ouvriers. En 1950, sous l'impulsion des Belges, l'appellation tourisme populaire devient tourisme social. C'est en 1953 que la France va utiliser ce terme en référence au modèle suisse.

10 décembre 1948 l'ONU adopte la
Déclaration universelle des droits de l'homme



Article 24: le droit aux vacances

¹ Bureau international du tourisme social, créé en 1963.

2. DEVENUE UNE HISTOIRE FRANÇAISE

La France reste l'un des pays pionniers dans le tourisme social.

L'Unat (Union nationale des associations de tourisme) est créée en 1920, et est reconnue d'utilité publique dès 1929. Après la guerre, émerge alors un tourisme populaire, principalement impulsé par des associations, notamment appuyées sur les Comités d'entreprise (CE) et les partenaires syndicaux. Il s'agit de permettre le départ en vacances des travailleurs et de leurs familles. Il deviendra le « Tourisme social et solidaire », qui englobe les villages de vacances et les maisons familiales, les accueils collectifs pour mineurs (pour l'accueil des colonies de vacances), les auberges collectives, des organisateurs de séjours scolaires et linguistiques, des voyageurs solidaires. Le mouvement s'élargit **durant les Trente Glorieuses** (décennies d'après-guerre) avec le prolongement du droit aux congés payés et aux vacances.

L'implication économique de l'État et des collectivités locales prend la forme d'aides à la pierre et à la personne. Grâce à ces dispositifs, les infrastructures touristiques du Tourisme social et solidaire vont se développer et permettre de découvrir les joies des vacances à tout âge. Elles seront souvent aussi un facteur important de développement des territoires d'implantation².

Dans les années 50, naissent les classes de découvertes pour permettre aux enfants de partir avec leur enseignant et leur classe, souvent en relation avec des soins dans les stations thermales, notamment en Auvergne. Le thermalisme auvergnat accueille des curistes soutenus par les mutuelles et les séjours sociaux. La montagne avec les sports d'hiver est le lieu de développement du ski social (classes de neige, clubs d'entreprises, associations sportives). Le tissu associatif et communal est important et gère les centres de vacances et l'accueil familial.

De nombreuses initiatives avaient déjà été développées par des acteurs multiples que ce soit les colonies de vacances, ouvertes dès 1934 par la Ligue de l'enseignement (créée en 1866) par l'intermédiaire de l'Union française des œuvres de vacances laïques (UFOVAL), les comités d'entreprise (créés en 45), qui seront à l'origine, entre-autres, de colonies de vacances pour les enfants des salariés, la « Fédération des maisons familiales de vacances », fondée en 1949 par des membres de la mouvance chrétienne (devenu en 1990 la marque Cap France), et bien d'autres. L'allongement de la durée des congés payés (trois semaines en 1956, quatre en 1969, cinq en 1983), a permis la promotion du tourisme social. De nouvelles associations apparaissent regroupées sous Renouveau

1936



DROIT aux VACANCES
à l'instruction, au métier

2 Le tourisme social et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes, UNAT AuRA, février 2021.

créés en 1954, puis, fondée par des militants familiaux et syndicaux, Vacances Tourisme Familles (VTF) en 1956, Village Vacances Familles (VVF) en 1958, l'UCPA en 1965, Vacances Auvergne Limousin (VAL) en 1968, Loisirs Vacances Tourisme (LVT, aujourd'hui Fédération Française d'Associations de Loisirs de Vacances et de Tourisme) en 1974³.

Les années 1970-2000 sont à la fois une période de montée en puissance du secteur du TSS et des dispositifs d'aide aux vacances ; Notamment avec la création en 1982 de l'Agence Nationale pour les Chèques-Vacances (ANCV) et les chèques-vacances⁴.

Le tourisme social en France est aussi caractérisé par la mise en réseau des différents acteurs avec le développement de l'Unat, réseau représentatif du secteur. L'Unat fusionne en 1966 avec le Comité national de plein air de Maurice Herzog et ainsi donne naissance à l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (Unat actuelle).

Dans les années 2000, le secteur se structure et s'organise avec la tenue du premier Forum international du tourisme solidaire et développement durable (FITS⁵) en 2003 et la création d'un réseau dédié en France, l'Association pour le tourisme équitable et solidaire (Ates⁶), en 2006.



³ Consultable sur <https://www.unat.asso.fr/>

⁴ Wikipedia, consultable sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme_social#:~:text=La%20France%20reste%20l'un,d%C3%A9veloppe%20en%201934%20les%20colonies

⁵ Consultable sur <https://fits-tourismesolidaire.org>

⁶ Consultable sur <https://ates-tourisme-equitable.org/>

3.

AVEC L'IMPLICATION DE NOMBREUX ACTEURS

L'implication de ces nombreux acteurs et les aides et les politiques mises en place jusque dans les années 80 ont largement participé au développement des programmes, initiatives et actions dans ce secteur. Le tourisme social a pu se développer grâce à un fort investissement de différents acteurs que ce soit l'État, la Caisse des dépôts, la Caisse d'allocations familiales (Caf), les institutions et notamment les sociétés de HLM7, les syndicats à travers les CE, les associations, les collectivités.

L'investissement de tous les acteurs est une caractéristique du tourisme social dans un souci de permettre au plus grand nombre de partir en vacances car celles-ci sont alors comprises comme une valeur essentielle, participant à la fois au développement personnel et à la citoyenneté des personnes.

Les politiques publiques développées à la suite des actions des acteurs sociaux ont permis de développer des programmes d'aide à la pierre et d'aide à la personne (développement de la durée des congés payés, bons-vacances des Caisses d'allocations familiales, chèque-vacances émis par l'Agence nationale pour le chèque-vacances, les bourses solidarité vacances).

L'insertion du tourisme social dans les territoires est aussi l'une des valeurs importantes de ce secteur, permettant à la fois le développement du territoire mais également l'accès pour les habitants du territoire aux infrastructures touristiques et à l'emploi. Ce lien avec le territoire est renforcé par l'implication du secteur du tourisme social dans le développement durable⁸. Atout France⁹ estimait en 2016 qu'un village de vacances du TSS qui porte un programme de réinvestissement, génère en moyenne 3 à 4 millions d'euros d'impact économique dans les entreprises locales de proximité.

Au niveau français, selon l'Unat¹⁰, le tourisme social représente 1 600 établissements, soit 250 432 lits à disposition des vacanciers, plus de 3 millions de clients en 2021, près de 15 millions de nuitées qui ont généré un chiffre d'affaires de 757 millions d'euros. La population salariée est estimée à plus de 12 000 personnes et environ 60 000 travailleurs saisonniers. Les dispositifs de soutien au tourisme, comme les Chèques-Vacances, peuvent démultiplier ces impacts : selon l'ANCV, 1 € de Chèque-Vacances pourrait ainsi générer 2 à 3 € de dépenses supplémentaires, au bénéfice des opérateurs du tourisme¹¹.

7 En 1975-1976, une circulaire permet aux sociétés d'HLM (logement social) d'utiliser le PLA (Prêts locatifs aidés), pour construire des bâtiments à finalité sociale (foyers de jeunes travailleurs, villages de vacances). Ce dispositif dure 6 mois car victime de son succès. Plusieurs villages de vacances vont être créés grâce à ce dispositif.

8 L'article 8 de la Déclaration de Montréal mentionne les éléments suivants : « Avant que l'objectif d'un développement durable et soutenu n'ait été recommandé par des organisations internationales, le tourisme social se l'était assigné comme option de référence afin :

1. de concilier développement touristique, protection de l'environnement et respect de l'identité des populations locales ;
2. d'apporter de nouveaux moyens à des régions souvent délaissées ;
3. d'aménager des sites avec la volonté de ne pas en dilapider les ressources ;
4. de générer des bénéfices économiques, sociaux et culturels pour la population locale ».

9 Atout France, Les valeurs ajoutées du tourisme social et solidaire [archive] (2016) (ISBN 978-2-36711-053-0)

10 Consultable sur <https://www.unat.asso.fr/publications/chiffres-cles-du-tss-2021/>

11 Consultable sur https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210618/avise_dossier_tourisme-social-et-solidaire.pdf

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DU TSS

Les parties prenantes du Tourisme social et solidaire sont nombreuses, et influencent d'une manière ou d'une autre, d'un degré plus ou moins élevé, l'activité.





ET AUJOURD'HUI DES DÉFIS IMPORTANTS À RELEVER

Le 21ème siècle voit évoluer les formes du TSS en relation avec les demandes des vacanciers (inclusion – personnes avec handicap, familles monoparentales, personnes âgées –, baisse des durées de séjours, individualisme, diminution de la pension complète), mais également avec la prise en compte de la transition écologique.

Aujourd'hui ce secteur doit faire face à de nombreux défis :

- ▶ l'éloignement des acteurs historiques comme les syndicats avec les Comités d'entreprise, l'essoufflement des associations et notamment la baisse du bénévolat, l'éloignement des collectivités territoriales ;
- ▶ le désengagement de l'État notamment avec la disparition des aides à la pierre ;
- ▶ le maintien et la modernisation des infrastructures qui ont en moyenne 40 à 50 ans d'âge (vieillesse du bâti, mise aux différentes normes, adaptation à l'évolution des modes de consommation des vacanciers, à l'évolution démographique – famille monoparentale, vieillissement de la population, etc. –) ;
- ▶ la résistance aux convoitises du secteur privé pour racheter les infrastructures. En 2020, seulement la moitié du patrimoine immobilier appartenait au domaine public par le biais des collectivités territoriales¹² ;
- ▶ le renforcement de leur visibilité notamment à travers les labels¹³ ;
- ▶ l'adaptation aux exigences commerciales ;
- ▶ l'adaptation à la professionnalisation des employés et à la gestion des ressources humaines ;
- ▶ l'adaptation au changement des modes de consommation et exigences des vacanciers,
- ▶ la concurrence du secteur privé ;
- ▶ l'adaptation aux exigences du tourisme durable.

¹² Rapport du Haut Conseil à la Vie Associative, Impact de la concurrence lucrative sur le modèle économique associatif et sur la multiplication des exclusions [archive], 30 septembre 2021, [PDF] [Associations.gouv.fr](https://www.associations.gouv.fr) [archive].

¹³ Selon l'Avisé, en 2018, 151 établissements s'inscrivaient dans une démarche officielle de promotion d'un tourisme durable au travers des différents labels (Clef Verte, Ecolabel européen, etc.). Ces établissements représentent environ 9 % du parc total du tourisme social et solidaire. Consultable sur https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210618/avise_dossier_tourisme-social-et-solidaire.pdf

FRISE CHRONOLOGIQUE DU TSS EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

► Avant 1960 : naissance du tourisme social en France

1920 : création de l'Union nationale des associations de tourisme

1929 : l'Unat est déclarée d'utilité publique.

1936 : loi sur les congés payés. 1^{ère} classe de découvertes organisée par une école de la Moselle dans les Vosges. Les accords de Matignon signés le 7 juin 1936 institueront : les lois sur les conventions collectives, la semaine de 40 heures, les deux semaines de congés payés, la scolarité obligatoire jusqu'à 14 ans. Les congés payés évolueront comme suit : 15 jours accordés en 1936, 3 semaines en 1956, 4 semaines en 1969, 5 semaines en 1982.

1940 à 1960 : création des grandes associations et fédérations du tourisme associatif.

1950 : émergence des classes de découvertes¹⁴.

1953 : première classe de découvertes « officielle » organisée par la Ligue de l'enseignement de Savoie¹⁵.

1956 : instauration de la 3^{ème} semaine de congés payés et développement important des associations de tourisme social. C'est le début des villages de vacances. Ces organismes vont se développer avec l'aide de l'État, des collectivités territoriales, des organismes sociaux (comités d'entreprise, caisses de retraite, ...). Le patrimoine immobilier est qualifié « d'élément structurant fondamental », l'aide à la pierre de l'État va permettre le développement de ce patrimoine du tourisme social¹⁶.

Cette période présage l'apparition et la consolidation d'acteurs nationaux du tourisme social (Vacances Pour Tous, UCPA, mouvements sociaux et associations comme Secours populaire) qui proposent des séjours accessibles aux familles et aux publics populaires. Présence et implantation locale de ces opérateurs dans la future région Auvergne-Rhône-Alpes.

14 Mademoiselle Muller de Schongor, en 1950, a décidé d'offrir une opportunité unique à ses élèves. Cette enseignante du Cours privé Victor Hugo à Paris a songé à un projet qui permettrait à tous les enfants, mêmes issus de familles défavorisées, de pouvoir partir à la montagne en Haute-Savoie pour s'amuser et apprendre dans un cadre différent de la capitale. Consultable sur <https://www.djuringa-scolaire.fr/actu-lhistoire-des-classes-decouverte-de-1950-a-nos-jours-285.html>

15 Consultable sur <https://memoires.laligue.org/recits/vacances/emanciper-lhistoire-des-classes-de-decouvertes>.

16 Vincent V., (2006). Politiques publiques d'aménagement touristique : objectifs, méthodes, effets. Presses universitaires de Bordeaux. p.94, cité par Secchi Marion, mémoire de M2, 2017.

► 1970-1990 : développement des infrastructures et pratiques locales

1960-1970 : développement des congés payés et multiplication des associations et organismes (villages vacances, centres de loisirs, centres de vacances associatifs et d'hébergements collectifs accessibles) qui accueillent et organisent des séjours à la montagne, à la campagne ou près des lacs. Le statut associatif est le plus souvent retenu pour mettre en œuvre un tourisme pour tous. Les collectivités locales et les centres sociaux jouent un rôle majeur pour faciliter l'accès aux vacances pour les classes populaires dans les zones montagneuses et rurales de la région (Massif central, Alpes, Monts du Lyonnais, Ardèche...).

1971 : création de la première maison familiale en Auvergne-Rhône-Alpes. Les maisons familiales sont souvent issues d'expériences de vacances entre amis qui au départ louaient une grande maison, puis l'ont achetée et ont fondé une association autour des maisons familiales de vacances. Selon l'INSEE¹⁷, ce sont des établissements sans but lucratif, à caractère social, familial et culturel qui ont pour principale vocation l'accueil des familles pendant leurs vacances et leurs loisirs. Elles sont, en priorité, ouvertes aux familles ayant des revenus modestes. Elles peuvent comprendre divers hébergements comme des appartements, des chambres, des campings.

1978-1980 : dispositif gouvernemental qui autorise les organismes d'HLM à utiliser les PLA (Prêts locatifs aidés) affectés jusque-là au logement social, d'être utilisés pour le secteur du tourisme social. Plusieurs constructions de village de vacances bénéficieront de ce dispositif qui sera abandonné quelques années plus tard par insuffisance de crédits.

1980 : lancement de programmes spécifiques par des organismes comme le Comité régional du tourisme (CRT) Auvergne-Rhône-Alpes, qui ont contribué à structurer l'offre de tourisme social dans la région.

1982 : création de la CAF (Caisse d'allocation familiale), des comités d'entreprises et des premiers textes officiels réglementaires et législatifs sur les colonies de vacances. Le chèque-vacances est la principale réalisation du ministère du Temps libre (André Henry était le ministre¹⁸). Le principe du chèque-vacances est une aide personnalisée pour accompagner les départs en vacances. C'est l'Agence nationale pour les chèques-vacances (ANCV¹⁹) qui les délivre aux employeurs ou aux comités d'entreprises. Cette pratique va aboutir à une individualisation des séjours de vacances. En effet, contrairement aux pratiques du début de cette initiative, aujourd'hui le comité d'entreprise ne choisit plus les séjours ni les opérateurs. Les chèques donnés aux salariés peuvent être utilisés aussi pour la restauration, les autoroutes, à la discrétion du consommateur.

1982 : une circulaire du ministère de l'Éducation nationale fixe la réglementation des « classes de découvertes » (définition, initiatives, organisation pédagogique du séjour, conditions matérielles de fonctionnement et financement). Des moyens seront donnés aux établissements pour mettre en œuvre ce dispositif jusqu'à l'accident de décembre 1995 sur le Drac (Isère)²⁰ à la suite duquel les textes du ministère dissuadent les écoles de mettre en œuvre ces initiatives.

17 Consultable sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1905>

18 Les Suisses avaient créé dès 1939 l'équivalent du chèque vacances appelé Chèque Reka.

19 L'ANCV a été créée en mars 1982. L'ANCV est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Le ministère délégué au Tourisme en assure la tutelle. Consultable sur https://www.ancv.com/sites/default/files/2023-09/etudes_financement_tourisme_social_rapport_final_2019.pdf

20 Lors d'une sortie pédagogique, six enfants et leur accompagnatrice périrent noyés à la suite d'un lâcher d'eau d'un barrage EDF.

1985 : le ministère de l'Éducation nationale « agréée » 85 centres permanents d'accueil de classes de découvertes.

► 1990-2005 : diversification et émergence du « solidaire »

Cette période se caractérise par l'élargissement des formes de séjour : séjours éducatifs, chantiers de solidarité, écovolontariat, tourisme solidaire... porté par des associations locales. Le croisement entre tourisme social (accessibilité) et tourisme solidaire (échanges, contribution locale), se retrouve notamment dans des projets de découverte du territoire et d'accueil chez l'habitant.



1990 : développement des séjours adaptés pour les personnes en situation de handicap, avec la création de structures d'accueil spécialisées.

1996 : déclaration de Montréal et addendum d'Aubagne en 2006 qui défendent une vision humaniste et sociale du tourisme²¹.

1997 : nouveaux textes du ministère très contraignants et non incitatifs au départ en classes de découvertes.

* Actuel ISTO : ORGANISATION INTERNATIONALE DU TOURISME SOCIAL

1998 : la loi de lutte contre les exclusions reconnaît un droit aux vacances pour les plus démunis. Son objet social est de favoriser le départ en vacances du plus grand nombre par une politique de prix adaptée au public accueilli, acceptation des différents dispositifs d'aide au départ en vacances, principe de mixité sociale, brassage social et culturel, vocation sociale et sociabilisante (épanouissement de l'individu à travers les loisirs et l'ouverture aux autres)²².

Article n°140 : Droit aux vacances



ministre de l'emploi
et de la solidarité

21 Consultable sur https://www.tourisme-equitable.org/wp-content/uploads/2021/03/plaquette-declaration-et-addendum-aubagne_1633090059.pdf

22 Consultable sur <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000206894>

1999 : parution de nouveaux textes moins contraignants.

2001 : l'Unat nationale signe une Déclaration commune avec les 5 confédérations syndicales représentatives, visant à développer l'accès aux vacances pour tous et à la mutualisation de moyens pour y parvenir.

2002 : les membres de l'Unat adoptent la charte de l'Unat²³, et se retrouvent unis par une même philosophie. Les critères éthiques rappellent les fonctions essentielles des associations du secteur : brassage social, fonctionnement démocratique, participation à des actions de solidarité, création de valeur ajoutée économique et sociale...

2004 : rapport de Béatrice Pavy²⁴ sur le redéploiement des classes de découvertes.

2005 : derniers textes du ministère de l'Éducation sur les classes de découvertes qui se veulent en cohérence avec les nouvelles pratiques (départs moins lointains et moins longs).

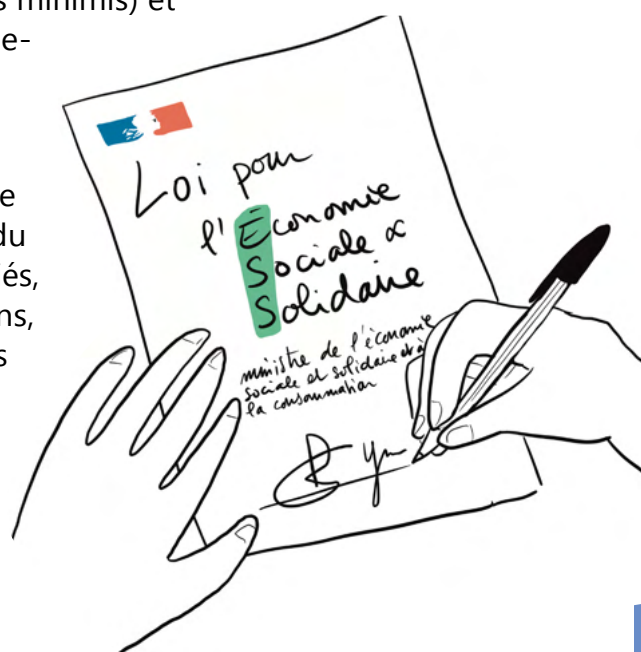
► 2006-2014 : montée des enjeux durables et d'Économie sociale et solidaire (ESS)

Cette période est marquée par la sensibilisation forte aux dimensions durables et solidaires du tourisme (environnement, héritage culturel, circuits courts).

2006 : modification du dispositif d'aide à la pierre pour le tourisme social pour des raisons de compatibilité avec les dispositifs européens (règle des minimis) et baisse des subventions pour le maintien et développement du bâti.

Fin 2009 : mesure en faveur du tourisme social exprimée par Hervé Novelli, secrétaire d'État au commerce et tourisme. Renforcement de l'ANCV et extension du chèque vacances aux entreprises de moins de 50 salariés, création du « coffret séjour jeunes » pour les 18-25 ans, aide à la rénovation de l'hébergement, création du fonds Tourisme social investissement (TSI), création d'un centre de ressources dédié au tourisme social²⁵.

2014 : loi relative à l'Économie sociale et solidaire (national) qui structure mieux le secteur et favorise les initiatives ESS, y compris en matière de tourisme (coopératives, associations, entreprises sociales).



²³ Consultable sur https://www.unat-centrevaldeloire.fr/wp-content/uploads/2019/03/charte_unat.pdf

²⁴ Députée de la Sarthe en 2004, rapport « Classes de découvertes, sorties pédagogiques et voyages scolaires : au service des enfants, un projet des enseignants et des territoires. » Consultable sur <https://www.grainepec.org/Les-classes-de-decouverte-au>

²⁵ Consultable sur <https://www.banquedesterritoires.fr/quatre-mesures-pour-relancer-le-tourisme-social>

► 2014-2016 : structuration régionale et nouveaux dispositifs

- Développement de chartes, labels et dispositifs d'accessibilité (ex. Tourisme & Handicap, Qualité Tourisme) et application locale dans la région.
- Appels à projets locaux et européens (FEADER, programmes Interreg, etc.) soutiennent des initiatives de tourisme durable et d'insertion par l'activité économique.

► 2016 : fusion régionale : création de l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes par fusion de l'Unat Rhône-Alpes et de l'Unat Auvergne

- La création de la grande région Auvergne-Rhône-Alpes (réforme territoriale) entraîne une redéfinition des politiques touristiques régionales et une structuration des compétences, favorisant une approche plus cohérente pour soutenir le TSS sur l'ensemble du territoire.

► 2017-2019 : diversification des offres solidaires et professionnalisation

- Montée de projets d'hébergement alternatif, d'offres d'éco-mobilité, de séjours intergénérationnels et d'actions combinant insertion sociale/emploi et activités touristiques.
- Renforcement des coopérations entre offices de tourisme, réseaux ESS, associations et acteurs économiques locaux.

► 2020-2021 : crise COVID-19 et basculement vers la relocalisation

- Forte crise du secteur touristique ; basculement vers des formes de tourisme de proximité, solidaires et de nature.
- Soutiens d'urgence (associations, collectivités) pour préserver les acteurs du tourisme social ; émergence de démarches favorisant l'accueil local, la micro-vacance et le maintien de l'accès aux vacances pour les publics fragiles.

► 2022-2024 : consolidation des pratiques durables et inclusives

- Accent mis sur le tourisme inclusif, la relance par la valorisation des territoires de montagne et ruraux, et le soutien aux structures de l'ESS qui proposent des séjours accessibles et responsables.

- Développement d'appels à projets régionaux et d'initiatives locales favorisant la coopération entre acteurs du social, de l'environnement et du tourisme.

2023 :

- proposition de loi d'Émilie Bonnivard pour relancer l'organisation des classes de découvertes²⁶.
- regroupement de nombreux organismes de tourisme social à la suite de la pandémie (plusieurs organismes emblématiques sont absorbés ou en faillite comme Renouveau ou encore Touristra).

► Aujourd'hui : défis et perspectives

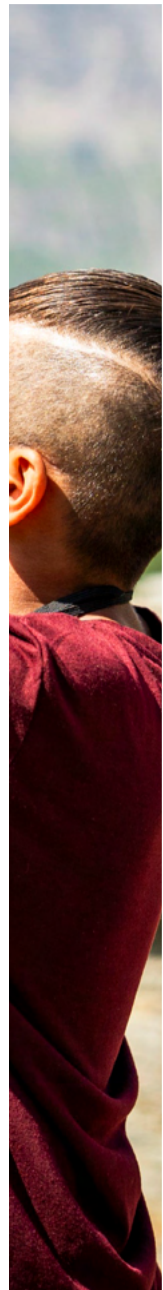
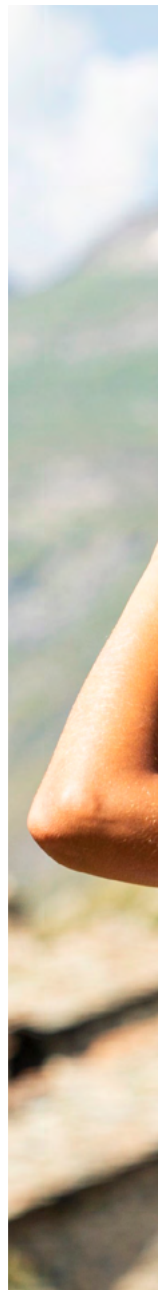
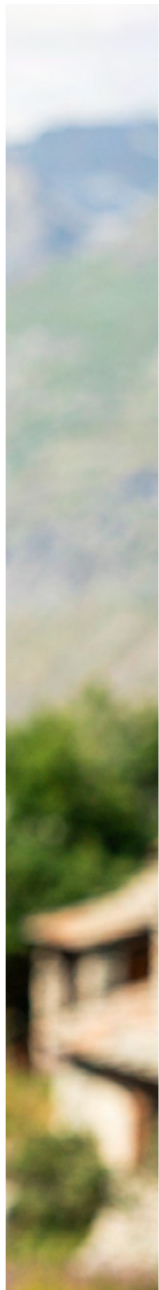
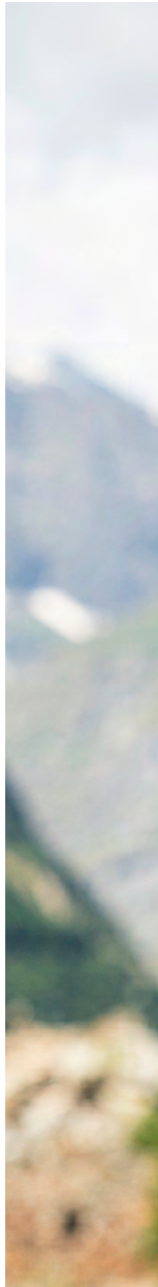
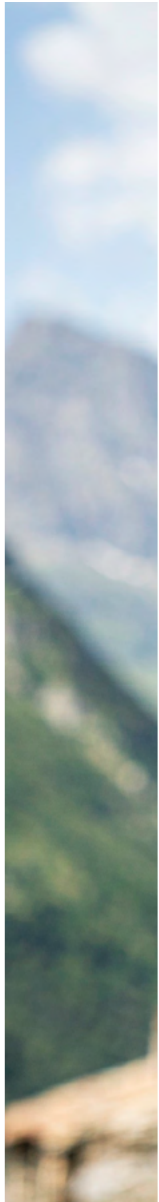
- Enjeux : accessibilité financière, formation des professionnels, adaptation aux enjeux climatiques et de mobilité, maintien des services dans les zones rurales et de montagne.
- Opportunités : renforcement des filières locales (alimentation, animation), tourisme à faible empreinte, partenariats ESS-Collectivités, financement européen/régional pour projets solidaires.



26 Consultable sur https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/textes/l16b1794_proposition-loi.pdf

02. QUELLE OFFRE ?

Pour quels publics ?



SOMMAIRE

▶ Présentation du panel et méthodologie	.55
1. LE TSS, TROP MÉCONNU DU GRAND PUBLIC	.56
2. L'OFFRE DU TSS EN CHIFFRES	.58
• Nombre de nuitées et taux d'occupation sur le Massif des Alpes	.59
• Des hébergeurs désormais ouverts hors-saisons	.64
• Des prestations pour tous	.66
3. QUI SONT LES VACANCIERS DU TSS ?	.70
• Accessibilité et mixité sociale : une mise en œuvre complexe	.71
• Quels sont les profils des clientèles ?	.74
• Publics empêchés et aides au départ	.76
4. UNE OFFRE CONTRAINTÉ D'ÉVOLUER	.81
• Écologie, immédiateté, sur-mesure, intimité : les nouvelles attentes des vacanciers	.82
• La commercialisation de l'offre du TSS	.85
• Certains prescripteurs historiques qui se désengagent	.88
• TSS et innovation, carte blanche donnée à une promo d'étudiants	.90
5. UN TOURISME CHAHUTÉ PAR UN IMAGINAIRE VERSATILE	.92
• Des vacances à l'étranger aux séjours intrarégionaux	.93
• Été à la mer, hiver à la montagne : trop peu de places pour un même imaginaire	.94
• Dérèglement climatique : une offre à adapter d'urgence	.95
EN CONCLUSION, LES INNOVATIONS DES ACTEURS DE TERRAIN	.97

Depuis les années 1950-1960, les structures du tourisme social et solidaire (TSS) ont dû faire évoluer leur offre en tenant compte de plusieurs dynamiques : la diversification et la transformation des attentes des publics, l'intensification de la concurrence avec le secteur privé, ainsi que les évolutions réglementaires et sociétales.

Pendant très longtemps, le public des centres de vacances et des villages de vacances a été un public captif.

Pour les **villages de vacances**, il était constitué des bénéficiaires des Comités d'entreprises (CE, CSE aujourd'hui), des bénéficiaires d'associations caritatives, des groupes d'amis ou de familles.

Pour les **centres de vacances**, différents organismes organisaient les colonies de vacances et durant l'année scolaire, c'était l'Éducation nationale qui prenait le relais en organisant les classes de découvertes. Parfois, les classes de découvertes étaient organisées en liaison avec les temps de cure, notamment en Auvergne.

Aujourd'hui, les choses ont changé. La clientèle historique du TSS, longtemps perçue comme un partenaire fidèle, s'est progressivement transformée en un public davantage consommateur, exprimant des attentes plus exigeantes en matière de qualité et de services. Les CE ne retiennent plus de places dans les villages de vacances et remboursent directement les vacanciers, quelle que soit leur destination de vacances. Pour les associations caritatives, les vacances ne sont pas toujours prioritaires au regard de l'ensemble des besoins. Pour les centres de vacances, l'Éducation nationale a réduit le nombre et la durée des séjours de classes de découvertes. Par ailleurs, les colonies de vacances ne sont plus autant plébiscitées par les familles du fait de la baisse des aides et de l'augmentation des prix, même si le dispositif des Colos apprenantes mis en place au moment du Covid a permis de renouveler les départs des enfants.

Parallèlement, l'imaginaire des vacances s'est considérablement diversifié sous l'effet de la multiplication des offres touristiques et de l'ouverture à des frontières, ainsi que les idéaux véhiculés par les réseaux sociaux, qui ont modifié la représentation des vacances où se mêlent des souvenirs, des rêves, des attentes multiples et en constante évolution.

Dans ce contexte, plusieurs questions demeurent

centrales : quelles sont aujourd'hui les spécificités du tourisme social et solidaire ? Quelles formes d'hébergement et de services sont proposées, et à quels types de publics s'adressent-elles ?

Cette partie du memento s'attachera à apporter des éléments de réponse. Elle présentera d'abord les

représentations que le grand public associe au TSS, puis détaillera l'offre actuelle, les valeurs qui la sous-tendent, ainsi que les publics

bénéficiaires et les publics empêchés. Enfin, elle analysera les différents facteurs d'influence qui contribuent à façonner cette offre.



► Présentation du panel et méthodologie

Pour la thématique « Offre et publics », sept salariés de structures différentes ont été interrogés dans des entretiens focus group, d'une heure et demie à deux heures :

- Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)
- Directrice, Centre de vacances, 42-63
- Directeur, Auberge de jeunesse, 63
- Directeur, Village vacances, 01
- Directeur, Comité social et économique, 69
- Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)
- Coordinateur, Réseau de centres de vacances, 38 (siège social)

Quelques extraits d'entretiens sur la partie « modèles économiques », ainsi que de l'enquête menée par les étudiantes du M1 de l'UCA et du M2 Tourisme de l'Université Lyon 2 dans le cadre de l'étude, ont été utilisés pour compléter des éléments sur la qualification de l'offre et des publics.

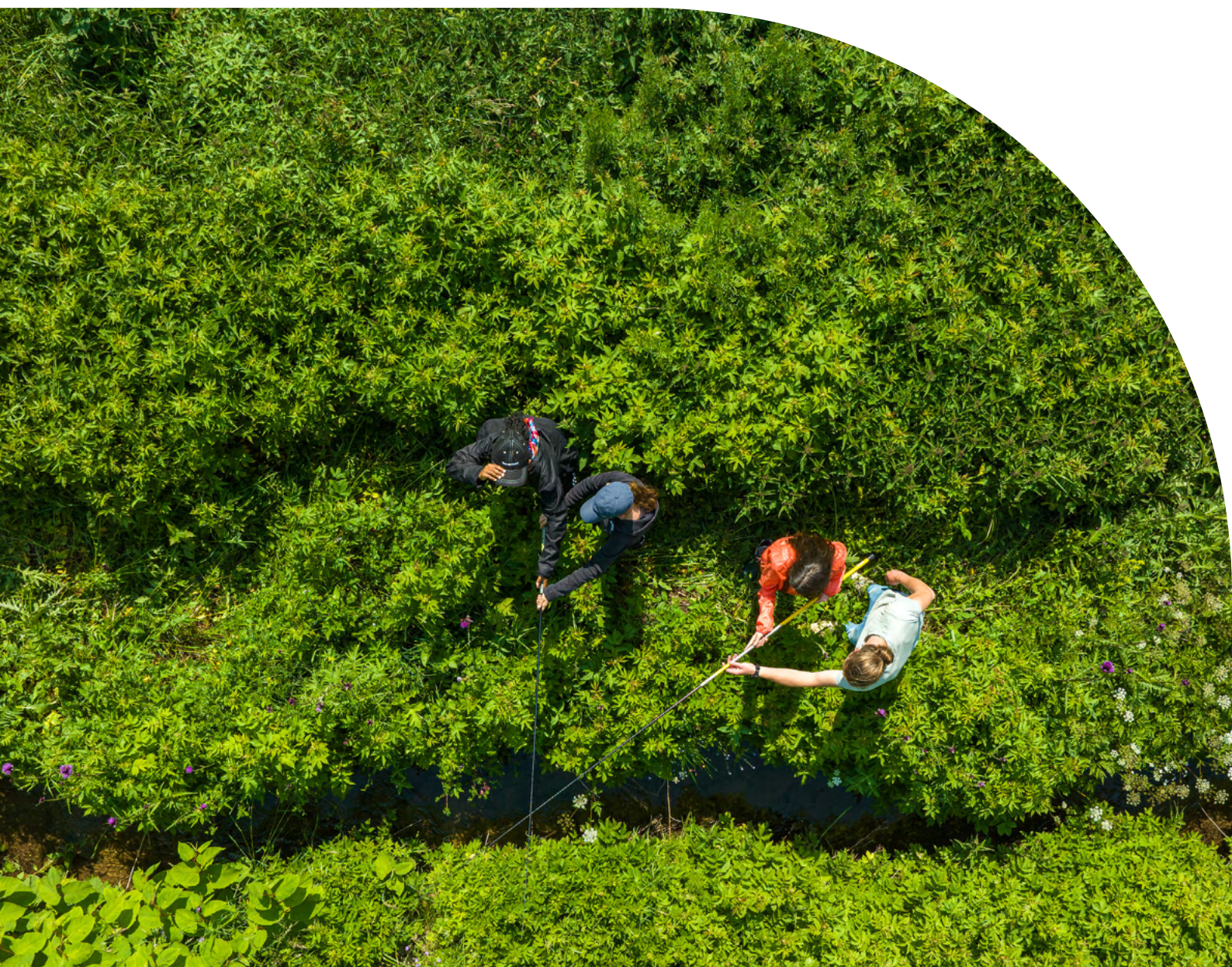
Les informations concernant la méthodologie de l'étude, la conduite des entretiens et l'analyse des données sont disponibles dans la partie méthodologie (Cf. *Vademecum*).

Les données qualitatives ont été agrégées avec les données quantitatives recueillies lors de l'enquête diffusée en ligne aux hébergements du TSS.

1.

LE TSS, TROP MÉCONNU DU GRAND PUBLIC

Une enquête menée par des étudiants de l'Université Clermont Auvergne (UCA)¹ et une autre menée par des étudiants de l'Université Lyon 2² viennent éclairer les représentations du TSS par le grand public.



1 « Rapport d'analyse : Image perçue du Tourisme Social et Solidaire à Clermont-Ferrand », Master 1 Mention Direction de projets ou établissements culturels.

2 « Rapport d'analyse : représentation du tourisme social et solidaire », Master 2 Tourisme parcours management durable des territoires et des produits touristiques.

Ces deux études mettent en lumière la méconnaissance du grand public

vis-à-vis du TSS avec une majorité des personnes interrogées qui disent ne pas connaître cette forme de tourisme. Si des notions comme le tourisme « vert », le tourisme « durable », ou bien des structures telles que les villages vacances, auberges de jeunesse ou colonies de vacances, sont bien connues du grand public, leur appartenance au TSS n'est pas évidente pour la plupart des gens.

Pourtant, 41,3 % des personnes sondées par l'équipe de l'UCA ont déjà séjourné dans une structure relevant du TSS. En ce qui concerne les valeurs qui lui sont associées, le qualificatif de 'social' confère à ce type de tourisme une dimension humaniste. Il est ainsi fréquemment relié à des notions d'aide, de solidarité, voire confondu avec le tourisme humanitaire ou le volontariat, et rattaché à des organismes comme la Croix-Rouge, l'UNICEF ou le Secours Populaire.



Cette perception réductrice en fait souvent un 'tourisme des pauvres', destiné exclusivement à des publics en difficulté, occultant de ce fait d'autres dimensions essentielles du tourisme social, telles que l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap, la mixité sociale, l'éducation populaire, la citoyenneté, la laïcité ou encore les retombées positives pour les territoires et les populations locales.

Quant aux hébergeurs, leurs représentations de leur secteur ne sont pas homogènes et là où certains seraient restés fidèles aux valeurs d'éducation populaire, d'autres sont accusés d'avoir une politique commerciale plus agressive et de délaisser les problématiques propres au TSS :

“

« Il faut aussi assumer notre histoire, d'où on vient. Le tourisme social et familial ça a une histoire, maintenant que chacun veut essayer de s'en débarrasser... ce n'est pas parce qu'on sera débarrassé du « s » de social qu'on aura réduit les problèmes que nous avons. »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)

Aujourd'hui, une minorité communique réellement sur les spécificités du TSS dans leurs offres.

L'étude des offres commerciales ne met que très rarement en avant ces spécificités, par choix des opérateurs. Les villages de vacances ne communiquent quasiment plus à leur client en prospect autour de ces spécificités. Les centres de vacances le font davantage, bien que certains se focalisent plus sur l'offre que sur la vocation sociale de cet accueil touristique.

2.

L'OFFRE DU TSS EN CHIFFRES

Le massif des Alpes accueille **1,4 million de vacanciers** et réalise plus de 6,4 millions de nuitées sur le territoire montagnard en 2023.

En moyenne, un établissement du TSS y est ouvert **240 jours par an**. On constate un pic d'ouverture sur les vacances d'été et de février mais de plus en plus de lieux de vacances cherchent à allonger leur durée d'ouverture vers une saisonnalité moins marquée.

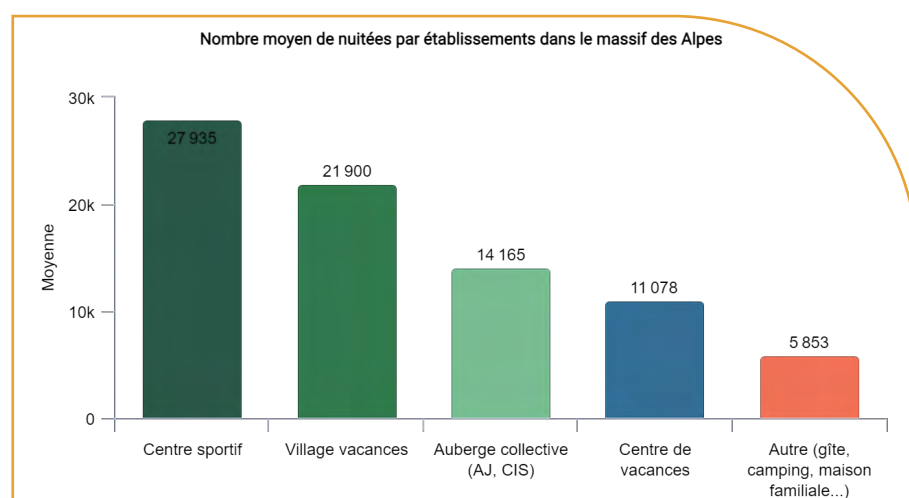
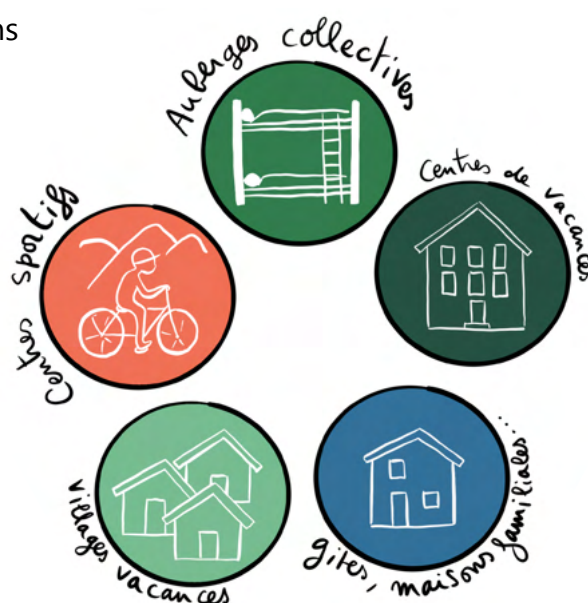
Les **65 082 lits** du TSS dans le massif des Alpes sont occupés à 43,8% du temps de l'année (lits chauds), 56,2% des lits restant froids. On note des disparités en fonction des différents territoires et typologies de publics. De nombreux opérateurs diversifient leurs types de clientèles pour augmenter leur fréquentation.



NOMBRE DE NUITÉES ET TAUX D'OCCUPATION SUR LE MASSIF DES ALPES

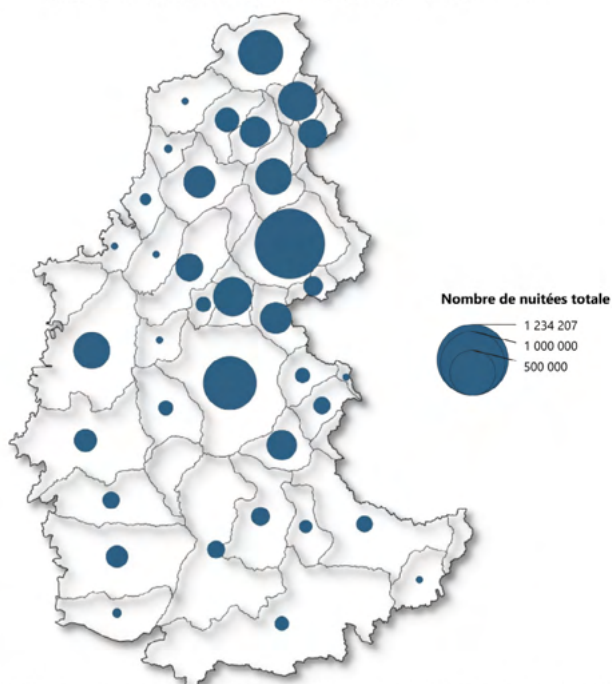
En 2023, ce sont **6 491 576 nuitées** comptées dans les hébergements du TSS sur le massif des Alpes. L'analyse des nuitées dans ces établissements nous montre une variation importante suivant le type d'établissement d'accueil. Les capacités hôtelières étant différentes d'un établissement à l'autre, la fréquentation en nuitées est plus importante pour les établissements de grande taille. Ainsi, les villages de vacances et les centres sportifs accueillent davantage de nuitées que les autres types d'établissements.

Il est à prendre en compte que les statistiques sont parfois difficiles à établir, car certains villages vacances commercialisent leurs prestations à la chambre (et non au lit), ce qui limite l'occupation des unités d'hébergement et dégrade le chiffre du taux d'occupation.



► *Lecture : En moyenne, un centre sportif réalise 27 935 nuitées par an.*

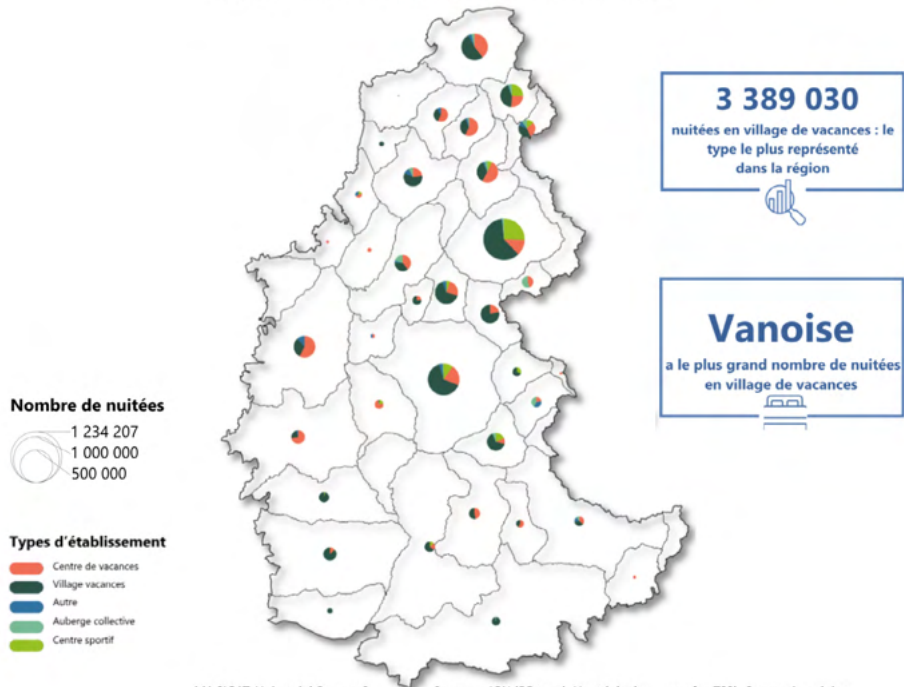
Nombre de nuitées réalisées dans les hébergements du TSS par massif



M1 SIGAT, Université Rennes 2

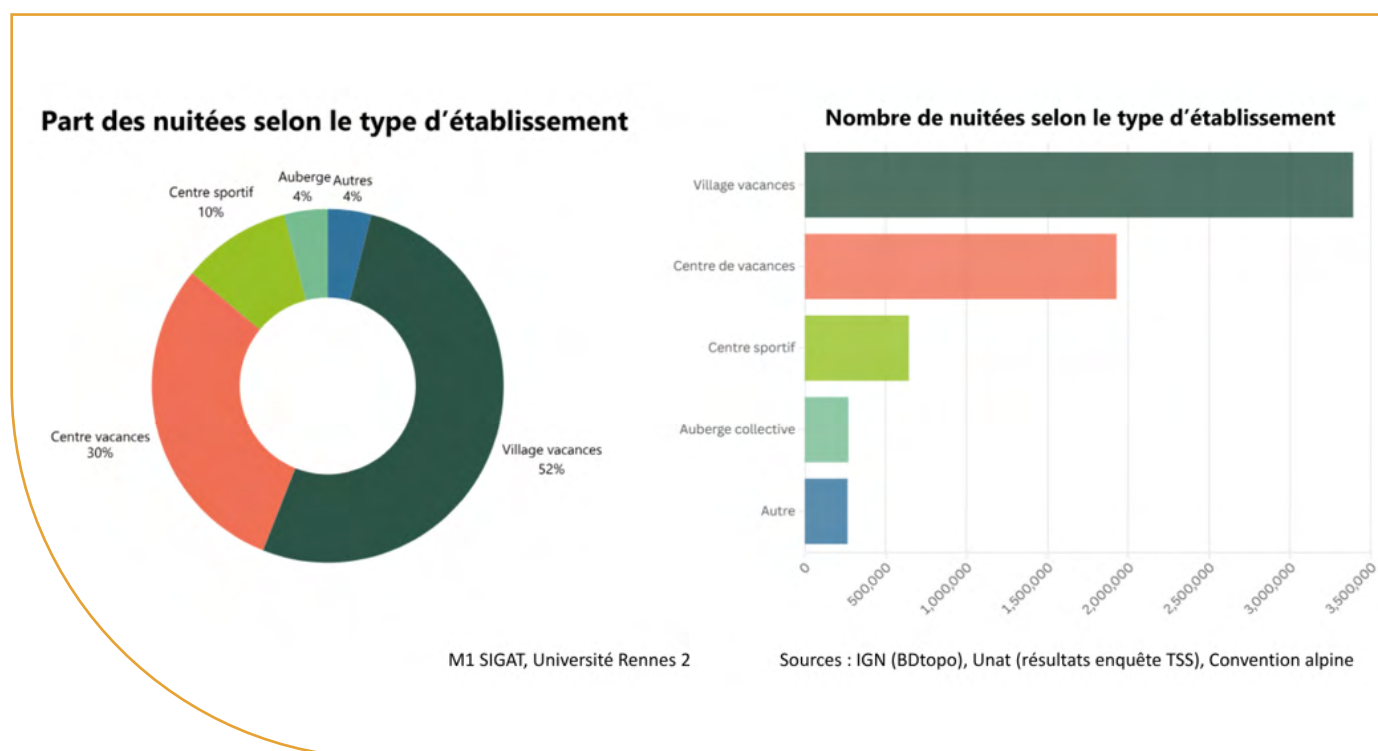
Sources : IGN (BDtopo), Unat (résultats enquête TSS), Convention alpine

Nombre de nuitées réalisées par type d'établissement et par massif

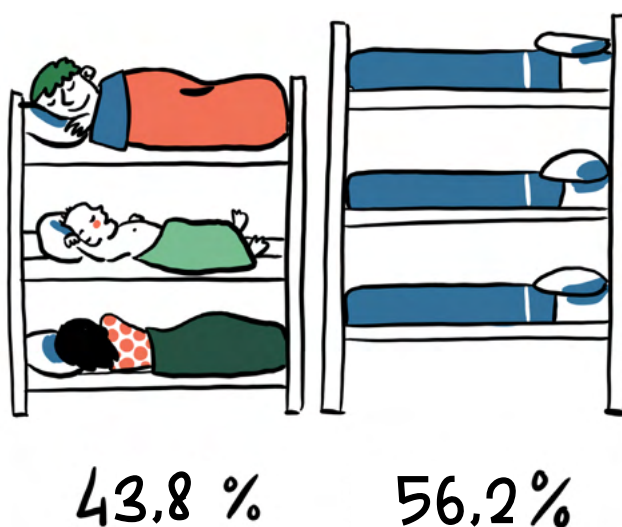


M1 SIGAT, Université Rennes 2

Sources : IGN (BDtopo), Unat (résultats enquête TSS), Convention alpine



Sur le massif des Alpes, le taux d'occupation moyen des lits du TSS est de 43,8%.

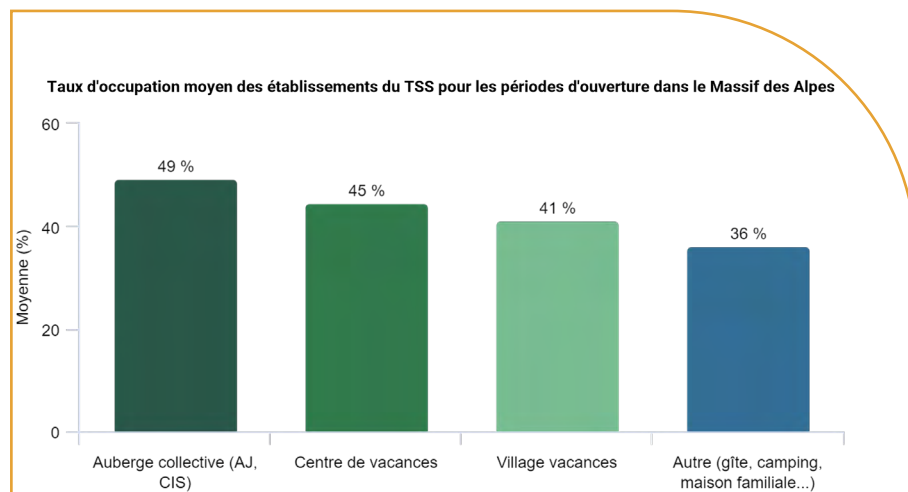


Les **taux d'occupation annuels** présentés intègrent les périodes de l'année commercialisées (où l'établissement est ouvert). Suivant le type d'établissement, le taux d'occupation moyen varie de 36% à 49%.

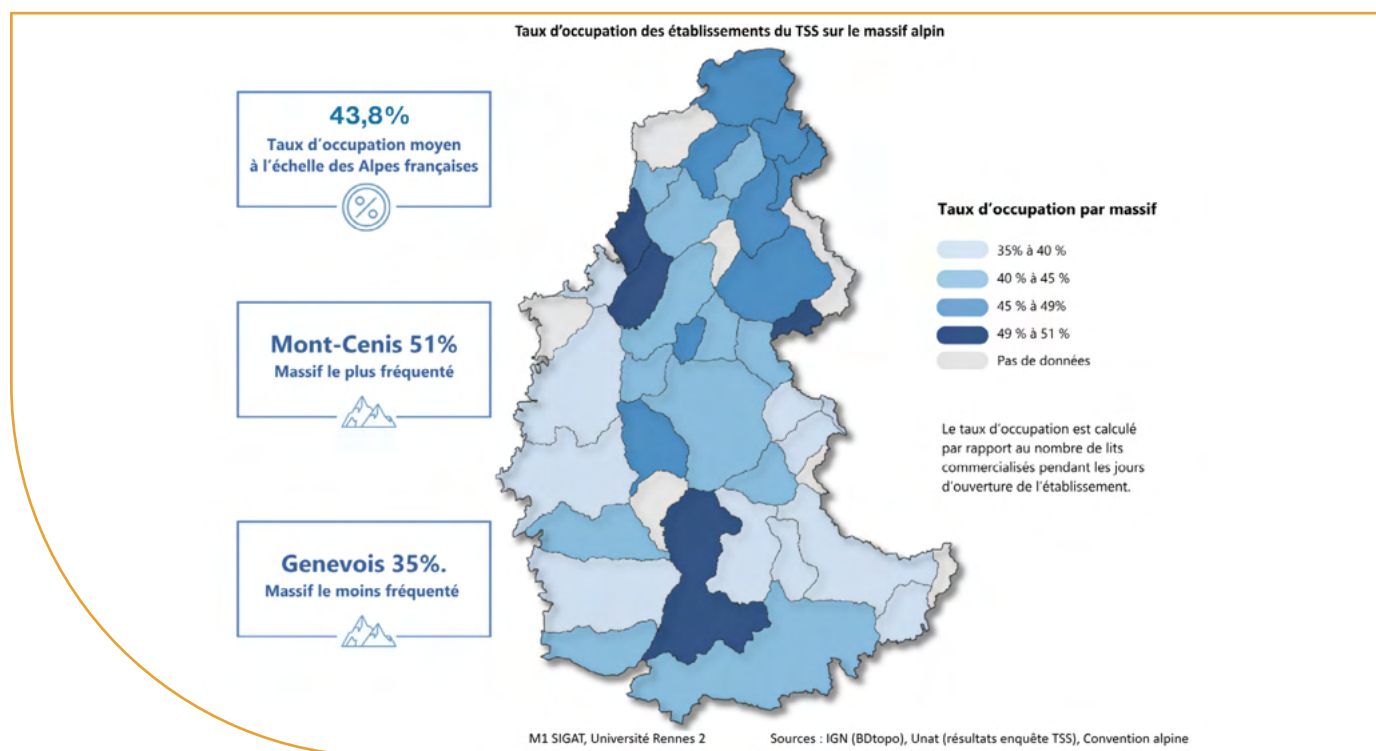
Ces chiffres sont à prendre avec précaution car dans la réalité de l'activité des établissements, le taux d'occupation, basé sur le nombre de lits, diffère du taux de fréquentation, basé sur la capacité réelle d'accueil. En effet, la capacité d'accueil est limitée en raison des contraintes organisationnelles et réglementaires qui ne permettent pas de remplir tous les lits (respect de la mixité et des âges des clientèles par unité d'hébergement, taille des unités d'hébergement, nombre de lits dans chaque

unité, nombre de lits agréés EN et JS pour les ACM, type de prestation proposée – remplissage différent selon si la réservation est une gestion libre ou une pension complète).

Par exemple, un établissement de 100 lits a une capacité d'accueil moyen de 80 lits occupés sur les périodes d'ouverture, ce qui réduit le taux d'occupation alors que le remplissage est au maximum.

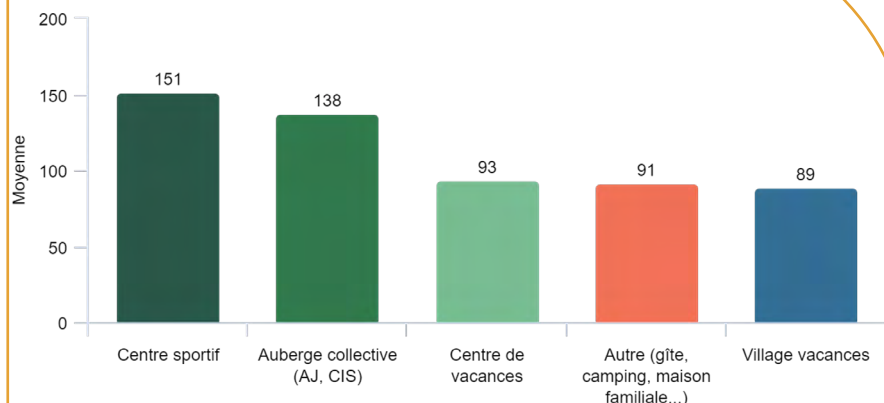


► *Lecture : En moyenne, une auberge collective est occupée à 49% du temps sur l'année.*



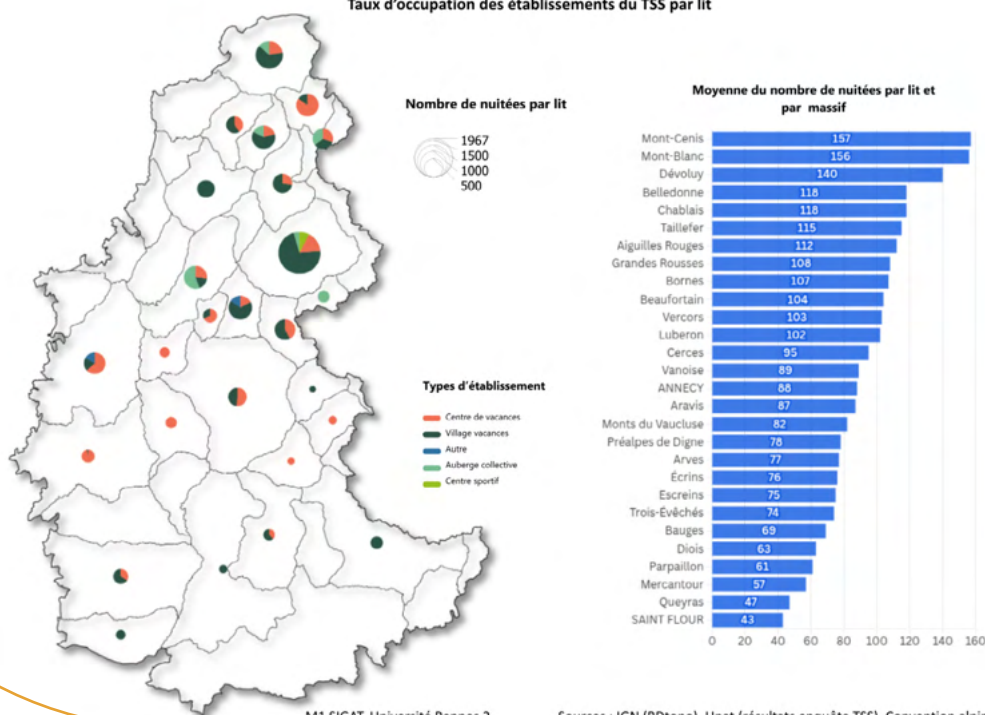
Les centres sportifs et auberges collectives connaissent un meilleur taux d'occupation de l'établissement, avec un nombre de nuitées par lit annuel plus important. Ces « lits chauds » soulignent une bonne occupation globale des établissements.

Occupation des lits : nombre de nuitées moyen par lit en 2023 dans le massif des Alpes



► Lecture : Un village de vacances réalise sur l'année en moyenne 89 nuitées par lit.

Taux d'occupation des établissements du TSS par lit



M1 SIGAT, Université Rennes 2

Sources : IGN (BDtopo), Unat (résultats enquête TSS), Convention alpine

Zoom montagne

Il faut savoir qu'en station de ski, la saisonnalité est très marquée et les hébergeurs, dépendants de l'activité commerciale, font le choix de s'adapter au territoire et de fermer leurs établissements sur les ailes de saison comme le reste des commerces. Il est vrai que l'environnement est moins attractif hors saison (activités proposées par le territoire, météo moins favorable, commerces fermés, ...) et les établissements sont souvent de très grandes capacités ce qui rend difficile leur fonctionnement hors période d'ouverture des stations (pour les raisons économiques expliquées ci-dessous). Il n'y a pas – ou peu – de demandes sur les ailes de saison. Ouvrir l'établissement représenterait un coût énergétique et de fonctionnement trop important, et nécessiterait même de recruter du personnel sur des périodes où il n'y en a pas. Certains, pour soutenir les territoires, font le choix d'ouvrir sur ces périodes en accueillant d'autres publics (séminaires, cousinades, gestions libres...).

DES HÉBERGEURS DÉSORMAIS OUVERTS HORS-SAISONS

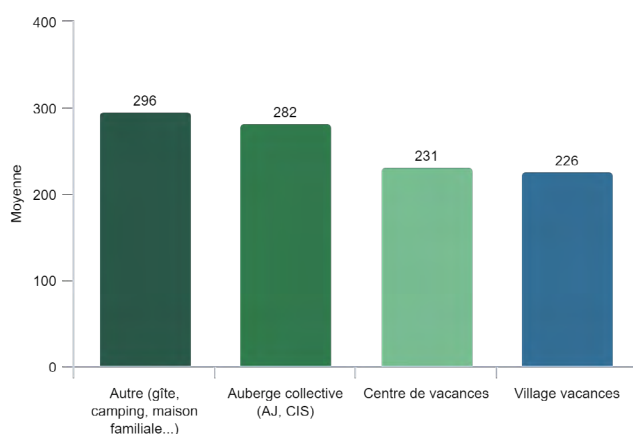
L'activité du TSS est impactée par la saisonnalité

, avec des périodes de fermeture identifiées.

De manière générale, le nombre de jours d'ouverture reste relativement important, avec des saisons qui dépassent largement les seules vacances scolaires. Les structures ne comportent que quelques mois de fermeture, et développent donc les activités en saison basse, vers un tourisme désaisonnalisé.

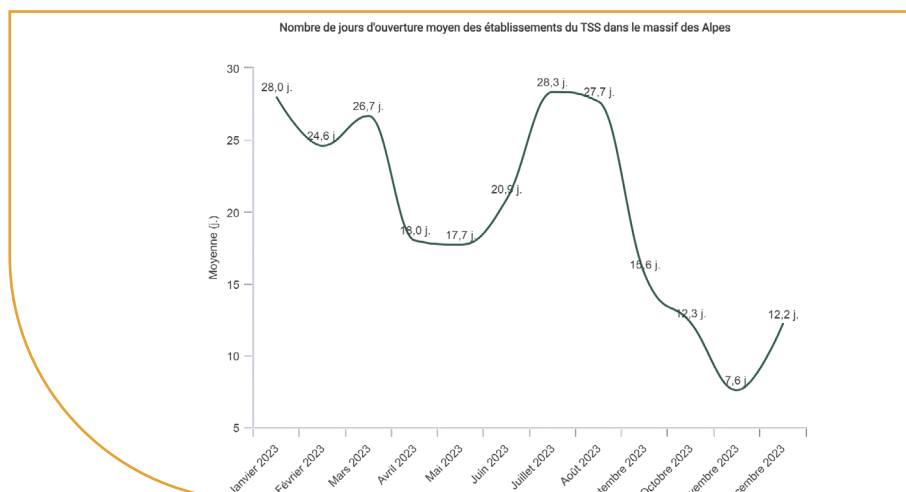


Nombre de jours d'ouverture des établissements du TSS dans le massif des Alpes



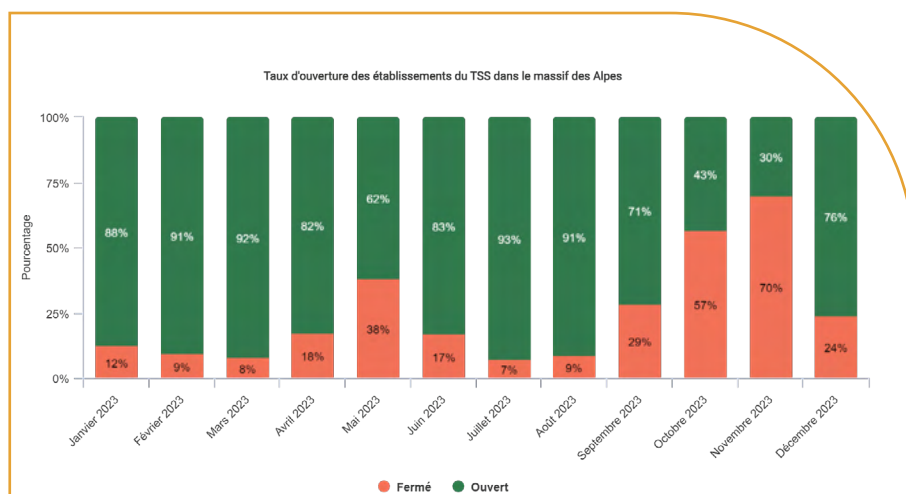
► Lecture : En moyenne, un village de vacances est ouvert 226 jours par an.

Bien qu'on identifie un pic d'activité pendant les vacances d'été et d'hiver, **les établissements du TSS proposent une activité tout au long de l'année.**

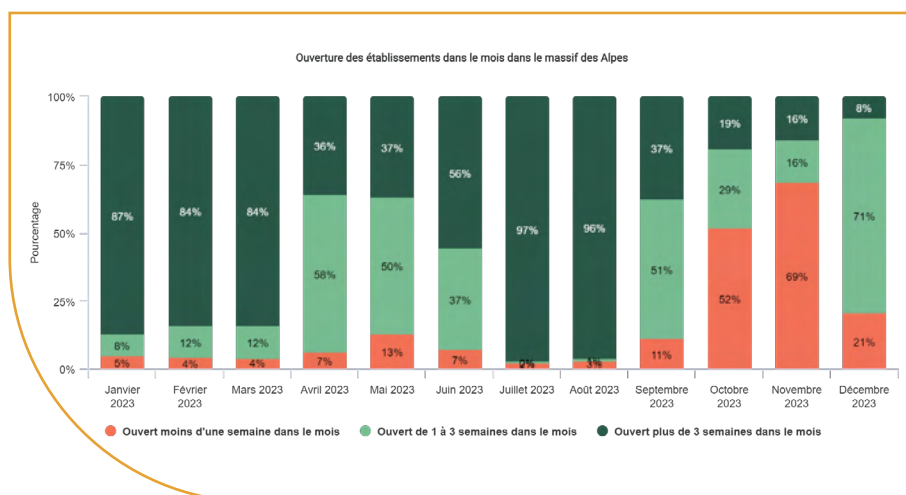


► Lecture : En janvier, les établissements du TSS ouvrent en moyenne 28 jours.

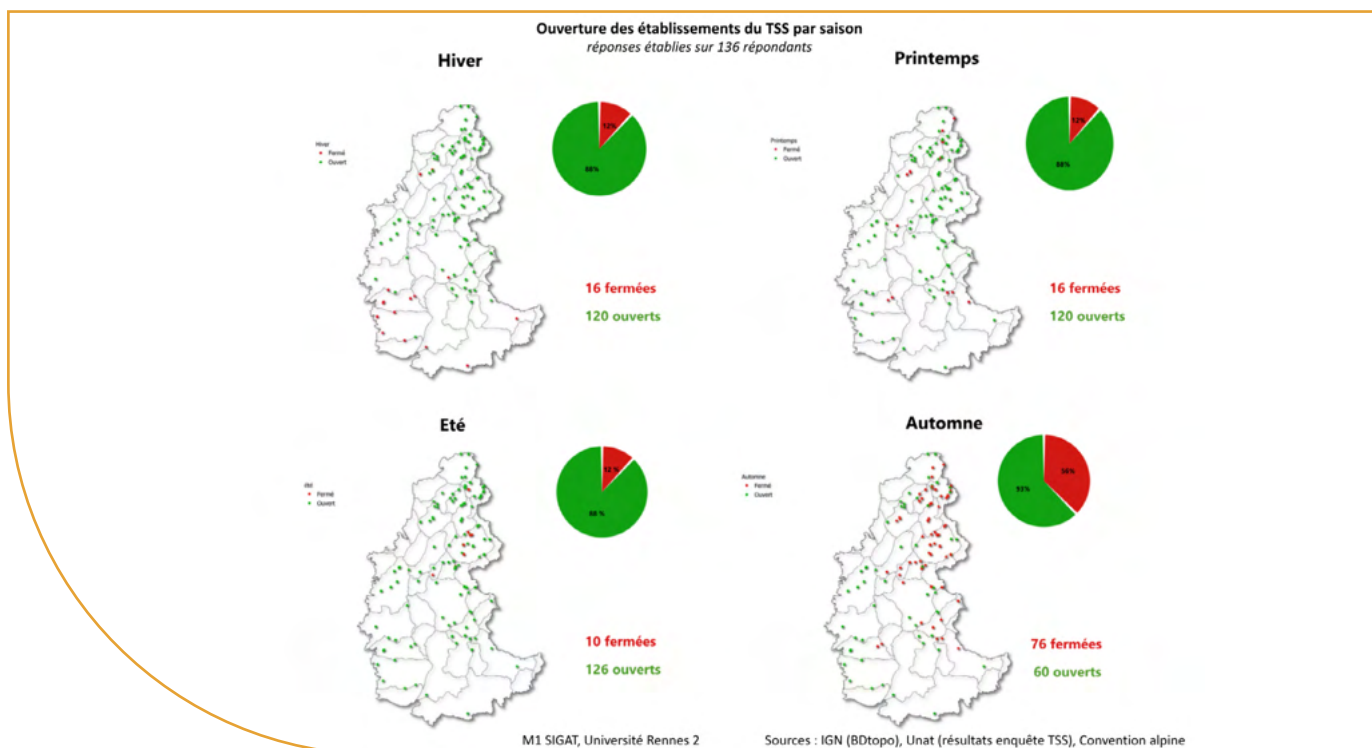
Les hébergements du TSS montrent des périodes de fermeture, notamment à l'automne, bien que certains restent en fonctionnement toute l'année. L'activité se désaisonnalise, et les établissements ne sont plus uniquement ouverts pendant les périodes de vacances scolaires.



► Lecture : En janvier 2023, 88% des hébergements collectifs du TSS étaient ouverts.



► Lecture : En janvier 2023, 87% des hébergements collectifs du TSS étaient ouverts plus de 3 semaines, 8% de 1 à 3 semaines, et 5% moins d'une semaine.



DES PRESTATIONS POUR TOUS

Les travaux conduits par les étudiants de l'université Lyon 2 auprès du grand public montrent que les activités et équipements sont un critère clé dans le choix d'un séjour. Ils estiment que ce facteur influence leur décision, ce qui montre l'importance d'une offre diversifiée et adaptée aux différents publics (familles, seniors, jeunes adultes). Et d'un bon équilibre entre activités de loisirs, sportives et culturelles³. Les prestations proposées correspondent au cœur de cible de chaque type d'établissement, et sont très appréciées des vacanciers⁴. Exemple des villages de vacances :



« On peut faire des activités en famille, mais aussi laisser les enfants aux clubs, c'est très pratique. »

Vacancier de village vacances, 63

³ « Rapport d'analyse : représentation du tourisme social et solidaire », M2 Tourisme, Lyon 2, 2025

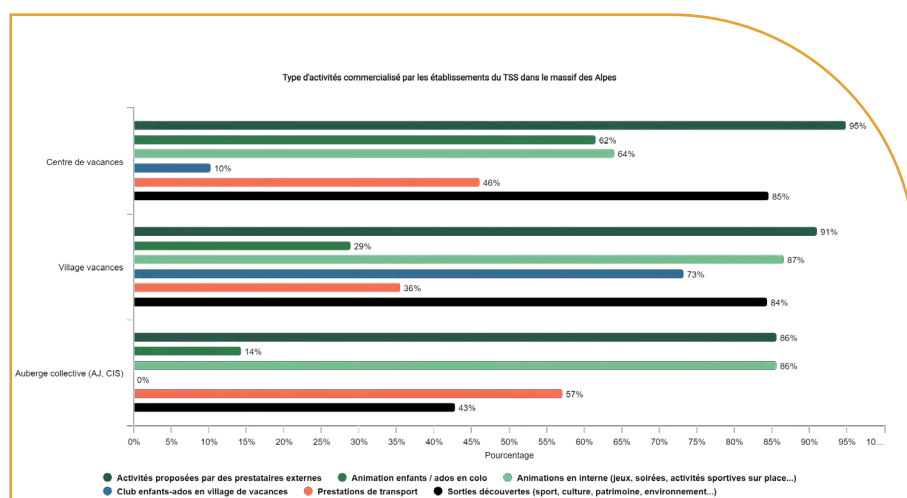
⁴ « Diagnostic et stratégies de développement du Tourisme social et solidaire : le tourisme familial en Auvergne à travers l'analyse de l'image de marque de deux villages de vacances », Master 1 Mention Direction de projets ou établissements culturels.



« C'est ma première fois dans ce village vacances et je suis agréablement surprise. Je trouve ça très bien pour une famille avec des enfants. »

Vacancier de village vacances, 63

L'analyse des activités et prestations commercialisées par les établissements du TSS nous montre que la quasi-totalité des hébergements s'appuient sur des prestataires externes. Les principales activités internalisées portent sur l'encadrement de publics mineurs ou sur l'organisation d'animations. Les auberges collectives commercialisent moins d'activités que les centres ou villages de vacances.



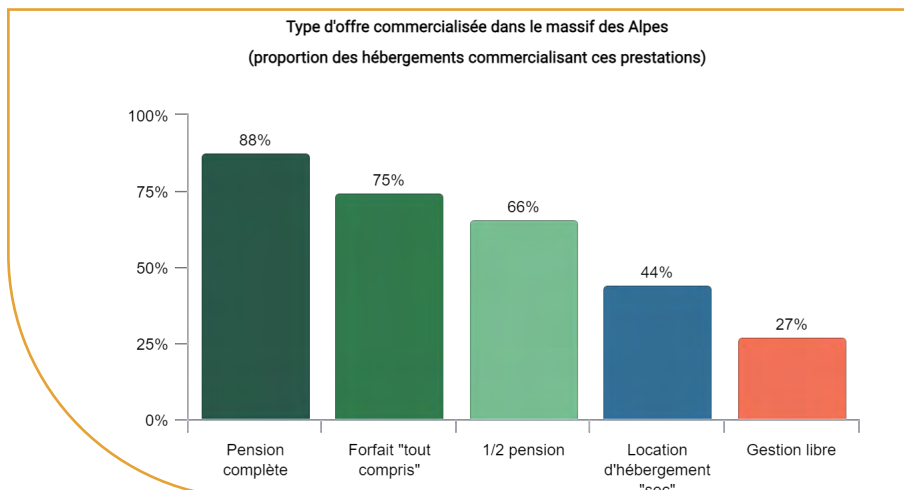
► *Lecture : Chez les centres de vacances, 95% proposent des activités réalisées par des prestataires externes, 62% proposent de l'animation enfants/ados, 64% proposent des animations en interne, 10% proposent des clubs, 46% proposent des prestations de transport et 85% des sorties découvertes.*

Les hébergements du TSS en région commercialisent majoritairement des prestations de pension complète ou des forfaits tout compris. Seule une petite partie commercialise des locations sèches ou des locaux en gestion libre. 88 % commercialisent de la pension complète, première formule proposée par les établissements du TSS.

Le « tout compris » est une composante historique (et revendiquée) de l'offre des villages de vacances. L'objectif est de faciliter l'organisation des vacances aux familles. Il a également eu un sens très fort de progrès social puisque la mère de famille n'avait plus la charge de la préparation des repas et pouvait profiter pleinement de ses vacances. Mais les hébergements commencent à « dé-packager cette offre » (qui, bien que proposée, ne reçoit pas toujours la faveur de la clientèle), afin de diversifier les clientèles ou de baisser le coût des séjours en retirant certaines prestations.

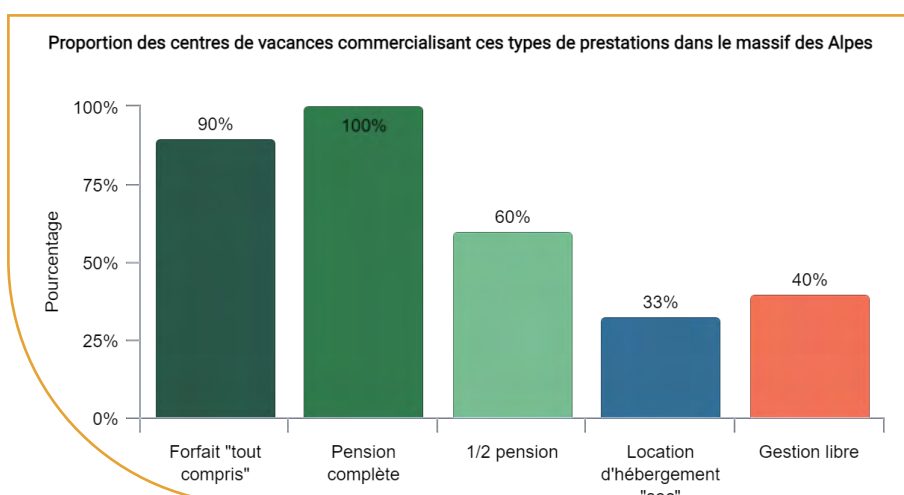
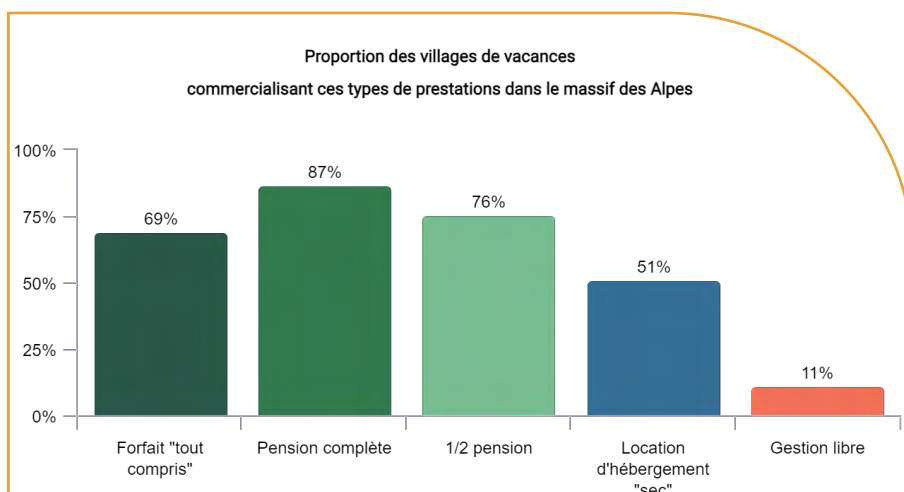
À noter :

Certains établissements commercialisent différentes formules (exemple : demi-pension et pension complète), ce qui explique que le total n'est pas égal à 100%.

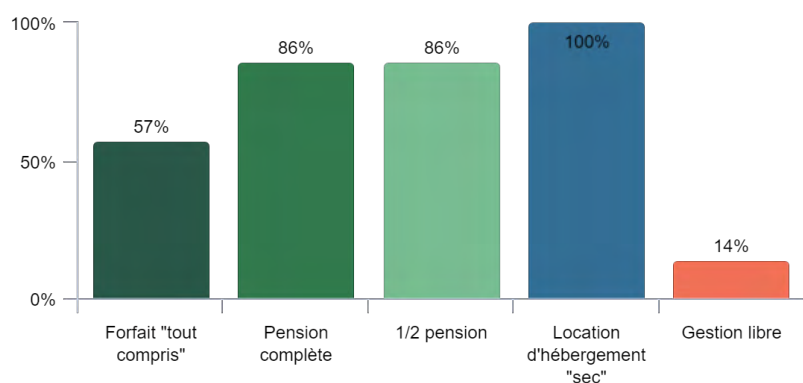


► Lecture : 88% des hébergements du TSS commercialisent une offre pension complète.

Chaque type d'établissement du TSS commercialise des prestations différentes : la typologie des publics conduit à différencier l'offre proposée aux clients. Par exemple, 90 % des centres de vacances proposent des séjours « tout compris », contre seulement 57 % des auberges collectives.



Proportion des auberges collectives
commercialisant ces types de prestations dans le massif des Alpes



3.

QUI SONT LES VACANCIERS DU TSS ?

Les vacanciers du TSS ont fortement évolué depuis l'origine, à la fois du fait de l'augmentation des prix, de la baisse des prises en charge par les institutions et des attentes vis-à-vis des vacances.

Par ailleurs, les comportements des vacanciers du TSS reflètent également le changement de comportement de la société.

Face à **des vacanciers dont les attentes évoluent selon les tendances et les modes**, les acteurs du Tourisme social et solidaire restent attachés à leurs valeurs comme à leur raison d'être : proposer un tourisme de qualité, accessible au plus grand nombre, qui met en avant les richesses des territoires.



ACCESSIBILITÉ ET MIXITÉ SOCIALE : UNE MISE EN ŒUVRE COMPLEXE

Le Tourisme social et solidaire a une volonté d'inclusion forte.

Ceci supposerait l'accueil de tous les publics par la mise en place d'un tourisme pour tous. Les structures accueillant une grande diversité de publics : des enfants et adolescents, des familles, des personnes en situation de handicap, des seniors ainsi que des groupes sportifs ou professionnels en séminaire, voire des groupes recherchant un lieu pour organiser un événement spécifique. On regroupe les hébergements en cinq catégories différentes, qui s'adressent toutes à une typologie de clientèle particulière : les centres de vacances, les villages de vacances, les auberges collectives, les centres sportifs et les autres hébergements (gîtes, campings, refuges, maisons familiales...).

La volonté du TSS de **proposer des vacances accessibles à tous** repose sur la reconnaissance du droit aux vacances. Ce droit est le fruit de luttes sociales et syndicales historiques et il bénéficie d'une reconnaissance juridique et la loi de 1998 de lutte contre les exclusions établit que « l'égal accès de tous, tout au long de la vie, à la culture, à la pratique sportive, aux vacances et aux loisirs constitue un objectif national ». Cette volonté d'accueil de TOUS, est, d'abord et avant tout, une volonté des opérateurs du TSS eux-mêmes, de certains prescripteurs (CSE, enseignants, ...), et enfin de l'État, au travers de la loi de 1998, qui favorise les départs via les agences et les politiques publiques. Le tourisme pour tous implique alors une approche inclusive, solidaire et accessible qui permet à chacun de partir en vacances quels que soient ses moyens financiers, son âge, son état de santé, sa situation financière. Mais ceci ne peut être porté uniquement par les associations de tourisme social.

Cette approche doit être accompagnée par une volonté politique qui considère que les vacances sont nécessaires au bien-être des populations et constituent un élément du bien-vivre ensemble. Cette volonté politique doit également s'accompagner de financements dédiés. Le tourisme social ne peut, à lui seul, résoudre les questions sociales et solidaires si elles ne sont pas portées par la société et donc soutenues par une volonté politique.

Au-delà de la volonté d'accueil de tous les publics, le TSS cherche à œuvrer à la mixité sociale de ces publics, c'est-à-dire qu'il cherche à mettre en avant la cohabitation, au sein d'un même espace, de groupes aux profils sociaux variés. Elle peut être culturelle, culturelle, intergénérationnelle, sociale, de genre, etc.

La mixité s'inscrit au cœur du TSS comme un moyen de lutte contre l'exclusion et d'apprendre, par le collectif, à vivre ensemble pour faire société.



“

« Notre vrai raisonnement, il est plutôt dans la mixité culturelle. Face aux problématiques de ces dernières années et du moment, on cherche vraiment à ce que les gens se retrouvent au-delà de leurs différences sur des mêmes sujets. Donc, qu'elles soient des propositions de vacances ou autres, mais quand on regroupe les gens, c'est pour qu'on ait tout le monde. »

Directeur, Comité social et économique, 69

“

« Je pense qu'il ne faut pas lâcher la mixité sociale. Il faut continuer à faire ce qu'on fait, même si c'est parfois compliqué et parfois même violent, ça peut l'être. Mais il ne faut rien lâcher et continuer à beaucoup discuter avec tout le monde et beaucoup faire passer le message du bien-vivre ensemble, de l'accès aux vacances pour tous, de la mixité sociale qui est importante. »

Directeur, Village vacances (74)

Les hébergeurs tentent d'encadrer les publics et mettent en place des dispositifs pour favoriser la mixité dans les centres et villages vacances. Pour autant, cela peut être compliqué et on y rencontre les mêmes problèmes de mixité que dans le reste de la société :

“

« Dans le vécu, oui, on a des problématiques, des gens qui n'ont pas compris là où ils arrivent et qui sont réellement surpris de l'accueil qu'ils peuvent recevoir sur site, regrettant qu'il n'y ait pas une prise en compte spécifique de leur demande, telle que ce qu'ils s'imaginaient. Le séjour peut être du coup, [plus compliqué qu'] un autre à gérer, parce qu'il n'y a pas seulement une typologie particulière de famille qui s'est inscrite en masse. À nous de rééquilibrer le jeu. En tout cas, notre proposition restera laïque, etc. On va résister sur ces aspects-là, malgré qu'ils nous demandent d'autres choses. »

Directeur, Comité social et économique, 69

“

« Par contre, ce qu'on évitera de faire c'est plus dans un objectif social de vie collective sur la structure, c'est-à-dire quand on est en plein été et qu'on a 15 familles, alors sans stigmatiser, mais 15 familles du secours populaire avec une façon de vivre un petit peu en décalé par rapport aux vacanciers, on va dire lambda, on peut avoir des conditions de vie collective sur place très compliquées à gérer, de l'incompréhension de voir des comportements dérivés, d'être en vacances, de payer ses vacances et puis de se dire 'oui mais j'ai pas envie de subir d'autres familles ou d'autres déviances' et à ce moment-là, nous on essaie de faire attention à ne pas avoir 40% de la structure qui accueille des familles aidées parce que justement il y a cette vie sociale compliquée à gérer sur les structures. »

Directeur, Village vacances (74)

Du côté des responsables de centres de vacances, ils expliquent aussi rencontrer des difficultés autour de **la problématique des « inclusions cachées »**, c'est-à-dire des enfants en situation de handicap qui n'ont pas été déclarés comme tel, et ce genre de situation est un frein à la bonne prise en charge des enfants.

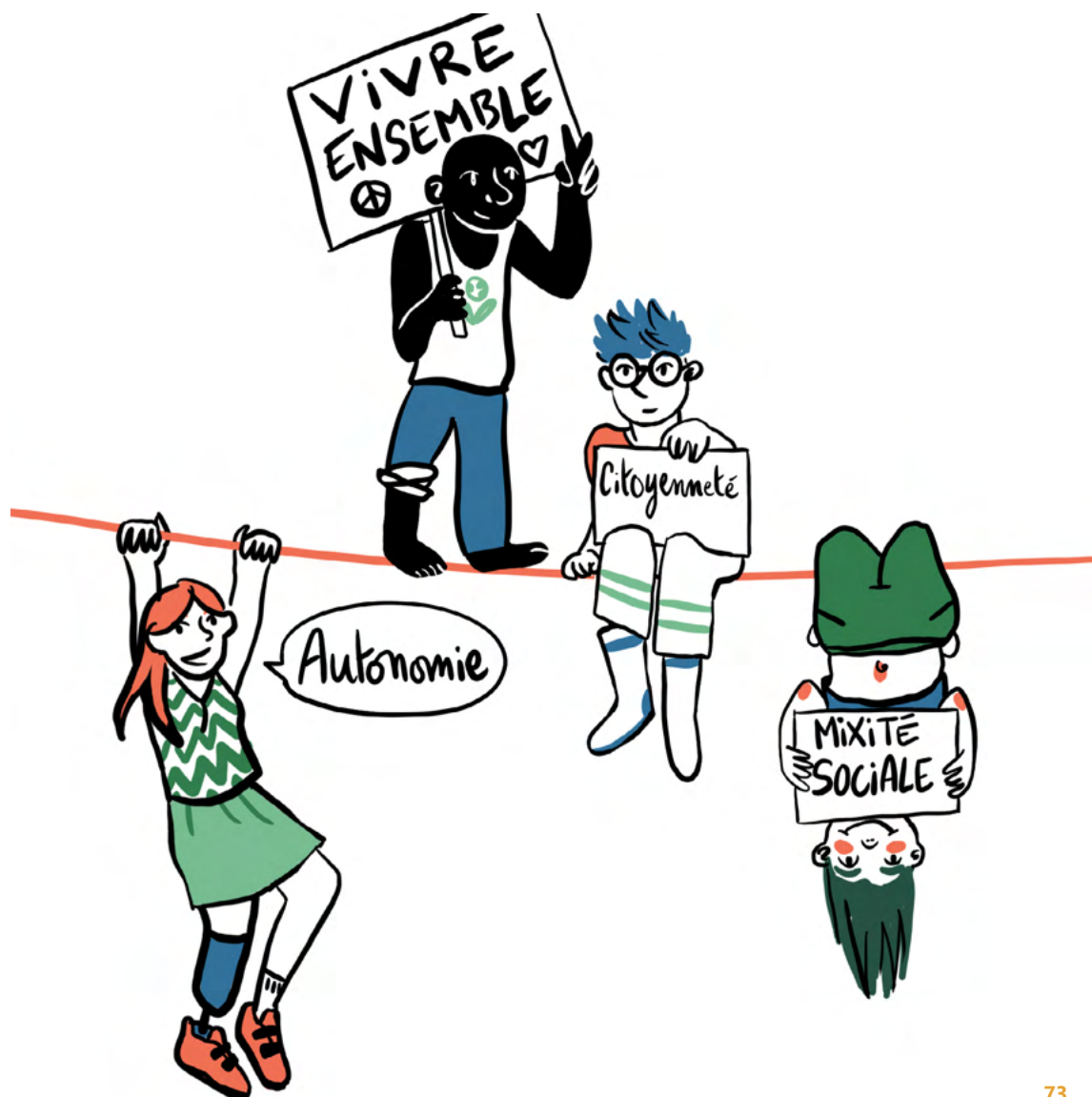
L'un des moyens de faire vivre la mixité sociale est à travers les outils et les valeurs de l'éducation populaire portés par les acteurs du TSS :

“

« Il faut continuer à beaucoup discuter avec tout le monde et beaucoup faire passer le message du bien-vivre ensemble, de l'accès aux vacances pour tous, de la mixité sociale qui est importante, l'éducation est importante. Pourquoi ? Parce que ne pas avoir sensibilisé les enfants à telle problématique, ça peut engendrer [des problématiques de mixité]. Donc démontrer quelque part, on fait un petit peu de l'éducation et là je vois complètement le projet pédagogique et le projet éducatif des associations qui sont essentielles. »

Directeur, Village vacances (74)

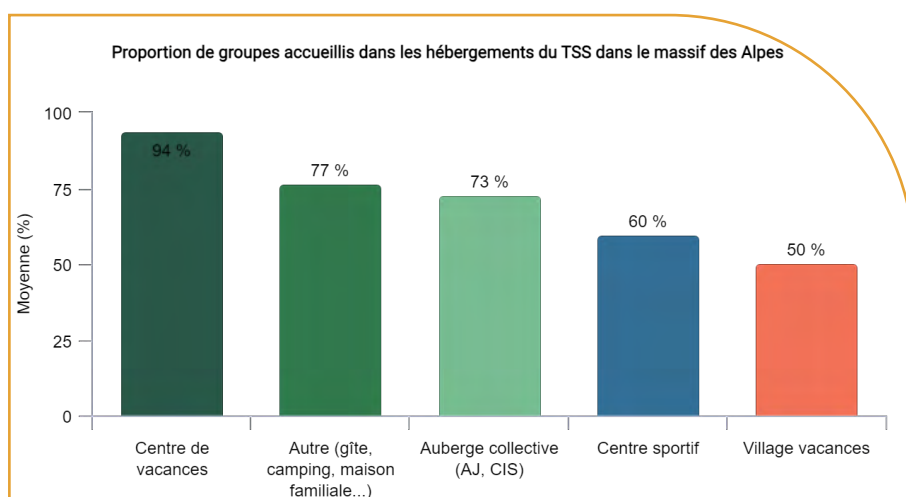
L'éducation populaire porte une volonté d'émancipation des individus à travers un apprentissage dans un cadre collectif sans hiérarchie entre sachants et apprenants : l'apprentissage de tous par tous. Ces projets éducatifs sont notamment portés dans les séjours pour mineurs et par des acteurs incontournables de l'éducation populaire.



QUELS SONT LES PROFILS DES CLIENTÈLES ?

Les clientèles du TSS sont souvent désignées en tant que « groupe » ou « individuelle ». Les groupes sont envoyés par un organisme (organisateur, prescripteurs, etc.) tandis que les individuelles sont les clientèles réservant directement leur séjour auprès de l'hébergeur.

La clientèle groupe représente une part importante des clientèles du TSS. Les centres de vacances sont les hébergements accueillant le plus de groupes, au détriment des clientèles individuelles. L'organisation des établissements est fortement affectée par la cible de clientèle (équipes d'accueil, équipes commerciales, ...) et se calibre en fonction des besoins spécifiques.

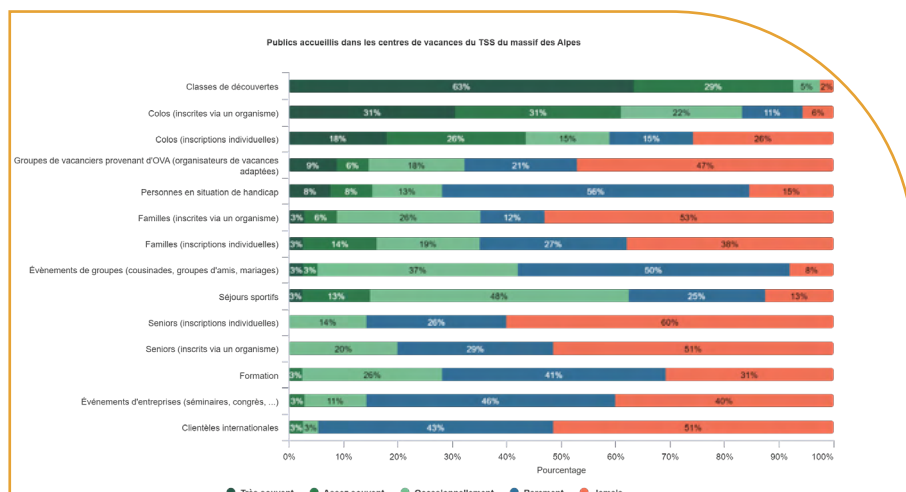


► Lecture : 94% des clientèles accueillies dans les centres de vacances sont des groupes.

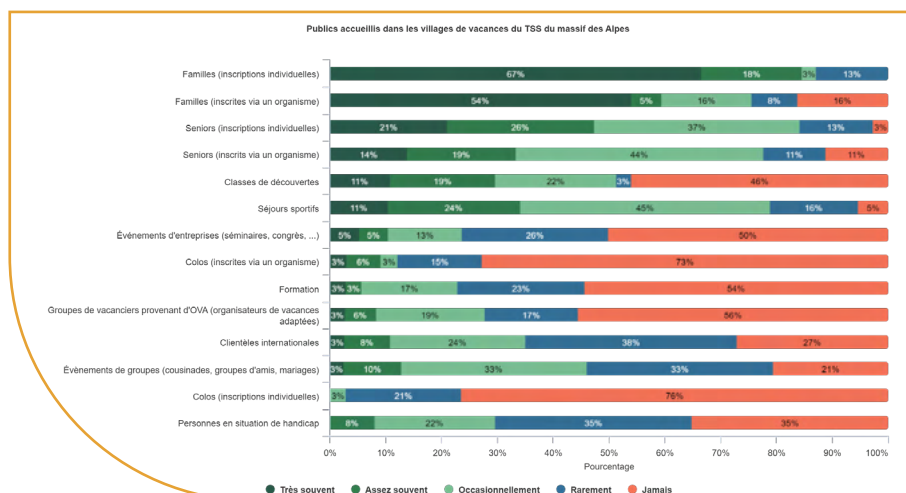
Chaque établissement est spécialisé dans une typologie de public qu'il accueille majoritairement. Pourtant, on voit que l'accueil ne se limite pas à ce cœur de cible, mais qu'une diversification de la clientèle se fait sentir. Ainsi, sur le massif des Alpes, l'analyse des publics nous montre que :

Les centres de vacances accueillent en majorité des classes de découvertes et des colonies de vacances. Ils accueillent peu de formations, d'événements d'entreprise ou de clientèles internationales.

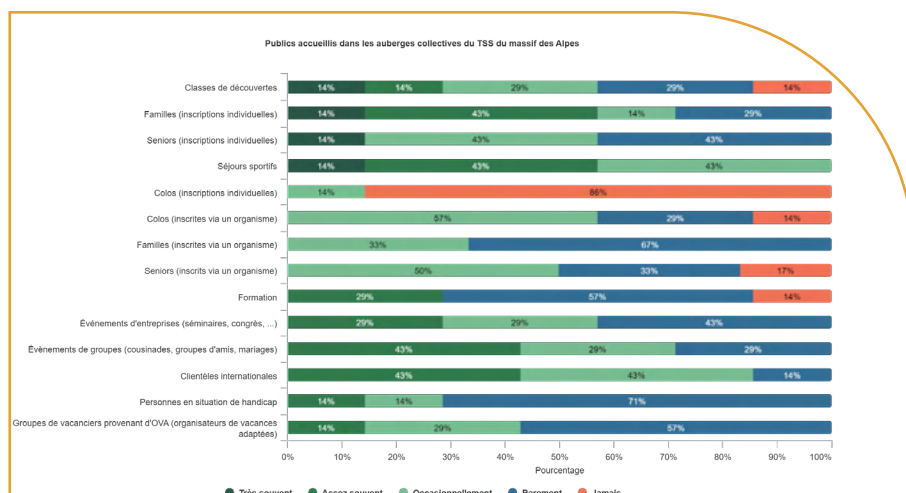
Les villages vacances accueillent principalement des familles et des seniors. Ils accueillent relativement peu de colonies de vacances, d'événements familiaux ou de personnes en situation de handicap. Les auberges collectives accueillent principalement des classes de découvertes et des clientèles individuelles. Elles accueillent relativement peu d'OVA (Organisateur de vacances adaptées) ou d'événements familiaux.



► Lecture : Chez les centres de vacances, 63% déclarent accueillir très souvent des classes de découvertes. En revanche, 60% déclarent ne jamais accueillir de seniors en individuels.



► Lecture : Chez les villages de vacances, 67% déclarent accueillir très souvent des familles. En revanche, 76% déclarent ne jamais accueillir de colos (inscriptions individuelles).



► Lecture : Chez les auberges collectives, 57% déclarent accueillir très souvent des colonies de vacances inscrites via un organisme. En revanche, 86% déclarent ne jamais accueillir de colos (inscriptions individuelles).

L'adaptabilité des structures à ces clientèles est un enjeu central pour permettre l'hybridation des publics⁵.

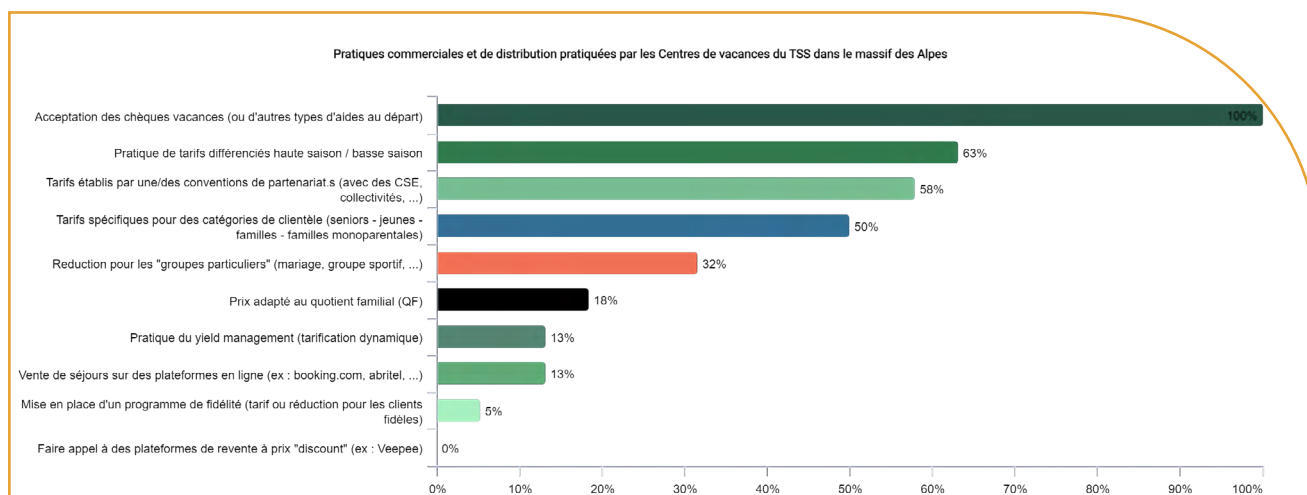
⁵ L'hybridation des publics désigne le fait de mélanger différents types de clientèles (seniors, familles, professionnels, scolaires, etc.) au sein d'un même hébergement.

PUBLICS EMPÊCHÉS ET AIDES AU DÉPART

L'ambition du TSS est de proposer des vacances et des séjours accessibles à tous.



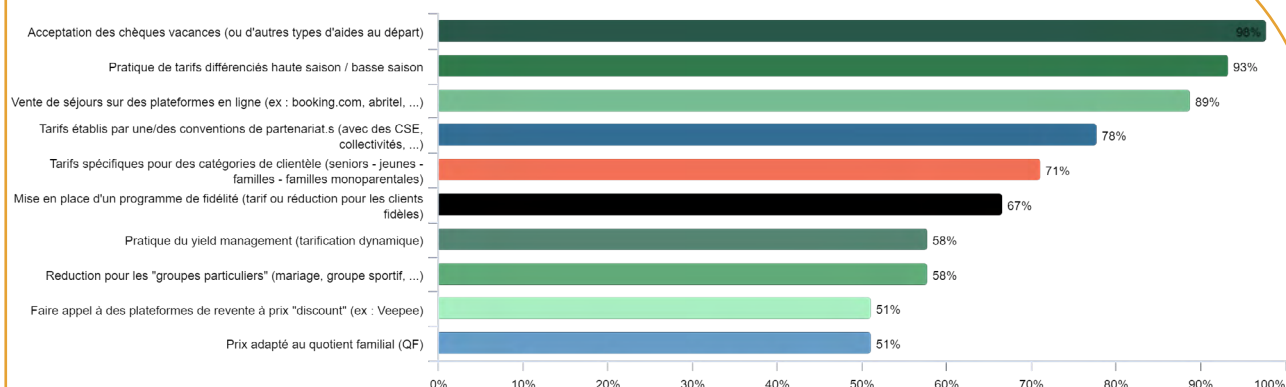
La politique commerciale est un des outils permettant de développer cette accessibilité. Dans le même temps, la 'concurrence' du tourisme marchand (hors champ du TSS) pousse à faire évoluer ces pratiques pour capter davantage de clients et sécuriser ainsi les modèles économiques. Si la quasi-totalité des hébergements accepte les chèques vacances, outils d'une politique sociale, les autres pratiques sont très hétérogènes d'un établissement à l'autre, comme la pratique du *Yield management*⁶ ou celles visant à adapter la tarification en fonction des quotients familiaux des clientèles.



► **Lecture :** Chez les centres de vacances, 100% acceptent les chèques vacances, 63% pratiquent des tarifs différenciés en haute et basse saison, 58% pratiquent des tarifs établis sur des conventions de partenariats, etc.

⁶ Il s'agit d'une « pratique commerciale qui consiste à faire varier les prix en fonction du comportement de la demande des consommateurs », Institut national de la consommation, 2020

Pratiques commerciales et de distribution pratiquées par les villages de vacances du TSS dans le massif des Alpes



► *Lecture : Chez les villages de vacances, 98% acceptent les chèques vacances, 93% pratiquent des tarifs différenciés en haute et basse saison, 89% vendent leurs séjours sur des plateformes en ligne, etc.*



Malgré cette volonté d'accessibilité des séjours, **40% des Français⁷ ne partent pas en vacances**, souvent faute de moyens financiers.

Pour pallier ces difficultés, **des aides** pour faciliter ou permettre les départs peuvent être accordées par des structures partenaires comme la CAF, l'ANCV, les institutions publiques locales : conseils régionaux et départementaux, les communes, les services de l'État, à travers la Trousse à projets⁸ par exemple.

Les aides au départ nationales

La CAF propose avec Vacaf, deux aides qui sont directement versées à l'organisme de vacances et sont accordées dans la limite des crédits disponibles :

- l'**AVF** (Aide aux vacances familles) – jusqu'à 70% du prix du séjour pris en charge.
- l'**AVE** (Aide aux vacances enfants) – jusqu'à 75% du prix du séjour pris en charge.

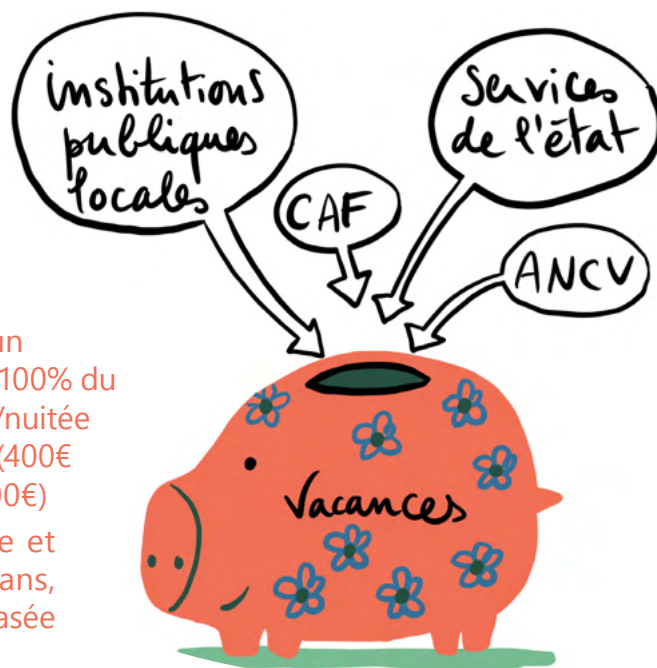
Le montant de ces aides sont calculés selon le quotient familial des bénéficiaires.

⁷ Fondation Jean Jaurès, Unat, consultable sur : <https://www.jean-jaures.org/publication/les-inegalites-face-au-depart-en-vacances/>

⁸ Fondation Jean Jaurès, Unat, consultable sur : <https://www.jean-jaures.org/publication/les-inegalites-face-au-depart-en-vacances/>

Pour les colonies de vacances, deux dispositifs complémentaires existent :

- Les **colos apprenantes** – ouvert à tous les mineurs de 3 à 17 ans (en situation de handicap, de l'ASE, résident en QPV, ZRR, ayant un QF inférieur ou égal à 1 500), jusqu'à 100% du coût du séjour dans la limite de 100€/nuitée pour des séjours de 4 nuits minimum (400€ jusqu'à un maximum de 8 nuitées 800€)
- Le **Pass colo** (géré par Jeunesse et Sports) – dédié aux enfants de 11 ans, aide financière allant de 200 à 350€ basée sur le quotient familial



Les catalogues des séjours sont communiqués sur le site www.jeunes.gouv.fr.

Les aides au départ locales

Les aides locales des collectivités jouent un rôle majeur et sont souvent la clé des départs en séjours.

Dans son « **Étude des clientèles village vacances** » publiée en 2016, l'UNAT montre que 14% de la clientèle de village vacances a financé tout ou une partie de son séjour grâce à une aide (hors chèques-vacances). Sur ces 14%, 40% des répondants ont été financés à plus de 50% du prix du séjour. 67% des clientèles aidées ont un revenu net du foyer inférieur à 4 000 euros par mois. À savoir que l'étude porte uniquement sur les clientèles individuelles et que les « groupes » issus des CE, COS, CAS ou de certains programmes d'aides ne sont pas pris en compte.

De leur côté, pour favoriser les départs en vacances, les structures du TSS et leurs partenaires proposent des séjours à des tarifs accessibles dans le calcul des séjours pour pouvoir proposer des prix progressifs grâce à un fonctionnement de redistribution solidaire. Les comités d'entreprise permettent également de faire partir leurs salariés à des prix défilants toute concurrence :

“

« Le calcul d'une tranche de quotient [familial] c'est toujours le revenu de la famille imputé des enfants ramené aux rémunérations annuelles. Du coup nos indices de multiplication commencent à 30% jusqu'à 80%. Ça veut dire que au plus cher chez nous, les gens ne vont payer que 80% du coût réel du séjour, sachant qu'au plus bas, ça commence à 30%, voire même 25%. C'est un cas spécifique la tranche 1, mais il n'y a pas trop de monde dedans, donc quand on ne paye que 25%, tout le reste est offert. »

Directeur, Comité social et économique, 69

Pourtant, on constate un **manque de communication** sur les possibilités d'aides au départ, entraînant un important non-recours aux dispositifs. De plus, de nombreuses personnes, notamment issues des classes moyennes, ne partent pas en vacances faute de moyens financiers mais ayant des revenus considérés comme trop élevés pour recevoir suffisamment d'aide.

“

« C'est un système à trappe. Soit vous êtes allocataires pauvres, et vous bénéficiez d'aide, et vous avez tout ce qu'on va appeler cette fameuse zone grise de travailleurs pauvres, qui finalement sont entre 800, 1 200, 1 300 euros, et où finalement il n'y a pas d'aide. »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)

“

« Il y a quand même un vrai trou dans la raquette au niveau des classes moyennes, c'est qu'il y a un certain seuil qui est situé à l'entour de 1 200, 1 500 euros de quotient familial, au-delà duquel on n'est plus du tout aidé. Donc en fait, le départ en colo est accessible aux classes populaires, aux classes aisées, mais pour les personnes de la classe moyenne, payer 500 euros pour une semaine de colo à son enfant ou 1 000 si on en a deux, ça reste une dépense très importante pour laquelle il n'y a quasiment pas de dispositifs qui sont orientés vers ces publics-là. »

Coordinateur, Réseau de centres de vacances, 38 (siège social)

Les hébergeurs et les prescripteurs soulignent également que les aides peuvent être détournées de leur utilité première, comme dans le cas des chèques vacances :

“

« La grosse problématique des chèques vacances, ce n'est même pas tant le côté privé lucratif ou associatif, c'est que les chèques vacances on peut aller au McDo, on paye le péage avec... Donc ça flèche ces financements qui sont normalement orientés tourisme, départ en vacances, vers des choses qui sont complètement autre chose. »

Coordinateur, Réseau de centres de vacances, 38 (siège social)

L'éligibilité et le montant des aides semblent parfois arbitraires et mériteraient d'être harmonisés :

“

« Le taux de prise en charge pour des situations équivalentes peut varier de l'aide à la CAF entre 45% et 90%. Sauf que cette question de la politique sociale des aides aux vacances, elle va être très différenciée par rapport aux situations du département et localement. Je ne suis pas nécessairement pour l'uniformisation, pour l'harmonisation, parce qu'on ramène toujours vers le bas, mais il y a un vrai travail sur le sujet. »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)

Par ailleurs, les freins aux départs ne sont pas seulement financiers et peuvent être culturels, psychologiques, toutes les personnes n'étant pas acculturées de la même manière aux vacances. Les situations professionnelles interviennent également. Par exemple, la situation de plein emploi et en CDI, n'est plus la norme, alors que les CDD, les emplois cumulés, les périodes de chômage sont autant d'obstacles aux projets de vacances. La situation familiale et/ou de santé peuvent aussi être des freins pour les projets de vacances.

De nombreux établissements sont concernés par la **problématique des publics non accueillis**, mais parfois pour des raisons différentes. Certains ont un public cible qu'ils n'arrivent pas à capter correctement, faute d'une communication efficace sur les possibilités d'aides aux vacances. C'est notamment le cas des offres proposées par l'isolement, le les CSE : bien qu'elles soient financièrement avantageuses pour les bénéficiaires, une grande partie d'entre eux n'y a pourtant pas recours :

« Vous savez qu'aujourd'hui l'aide aux vacances, les allocataires CAF, il n'y a que 6% des personnes qui pourraient en bénéficier qui peuvent en profiter. 94% n'en bénéficient pas. »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)

« C'est vrai que dans l'idée des gens, « auberge de jeunesse », ça correspond moins au niveau des chambres, à un standing que les publics business recherchent. Ils recherchent des chambres individuelles, des chambres avec la télé, même s'ils ne la regardent pas spécialement. Ce sont des critères qui sont souvent demandés. »

Directrice, Auberge de jeunesse, 63



C'est aussi souvent le cas pour les publics en situation de handicap dont l'accueil nécessite une adaptation du patrimoine plus ou moins conséquente selon le type de handicap et que les hébergeurs ne peuvent pas toujours se permettre, structurellement ou financièrement.

De plus, certains centres et villages vacances sont réservés à une catégorie de population spécifique, c'est souvent le cas lorsque le patrimoine appartient à un CSE (SNCF, EDF, ...). Les seuls publics autorisés sont alors les bénéficiaires du CSE.

4.

UNE OFFRE CONTRAINTE D'ÉVOLUER

Nombreux sont les facteurs extérieurs qui obligent l'offre du TSS à évoluer. Entre la concurrence des nouvelles pratiques des vacanciers et l'évolution des propositions des prescripteurs, **les hébergeurs ont dû innover** dans la souplesse de leur offre pour continuer d'accueillir leurs publics.



Selon l'enquête Hexopée⁹ « Les grandes tendances qui impactent et impacteront la branche du Tourisme Social et Familial », les vacances sont avant tout synonyme de déconnexion par rapport au quotidien pour 35% des Français. 31% considèrent que c'est un moment de repos bien mérité et ce chiffre s'élève à 45% pour les classes populaires. Enfin, pour 28%, les vacances sont un temps consacré à la famille et aux amis.

ÉCOLOGIE, IMMÉDIATÉTÉ, SUR-MESURE, INTIMITÉ : LES NOUVELLES ATTENTES DES VACANCIERS



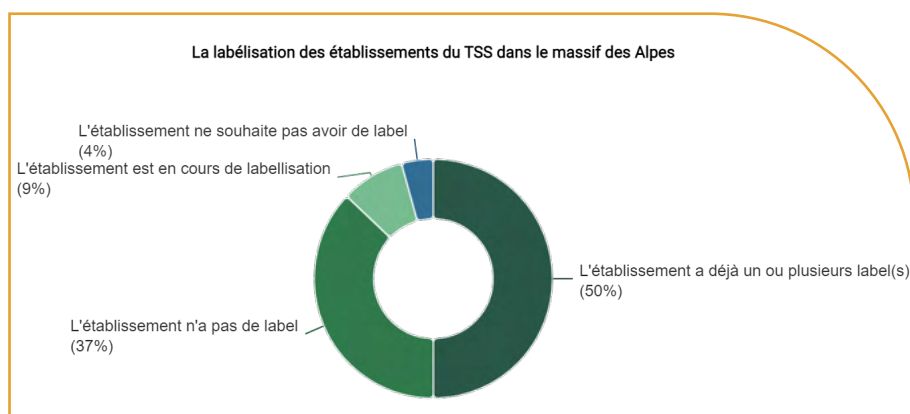
Selon les différentes sources internet sur le sujet, les attentes des vacanciers portent sur des voyages et vacances **plus responsables et écologiques** (écotourisme et slow travel, circuits courts et locaux, sensibilisation et participation, rencontres locales), le développement de pratiques des formules sur mesure (réservation de dernière minutes, séjours courts, utilisation d'application pour réserver), bien-être et confort pour les plus âgés, mais également accessibilité, entre autres la proposition de dispositifs d'aides pour les vacanciers modestes.

L'information, les offres souples, la publication de ses vacances sur les réseaux sociaux sont également des éléments très divers et complexes qui influencent les choix des vacanciers et modifient leur consommation.

Une des pratiques nouvellement perçues chez les vacanciers, est qu'ils se montrent de plus en plus **sensibles à la démarche développement durable**. Un comportement éco-responsable est de plus en plus attendu de la part des hébergeurs.

9 Hexopée est une organisation professionnelle représentative dans les domaines de l'animation, du sport, du tourisme social et familial et des foyers et services pour jeunes travailleurs.

Les établissements du TSS montrent des comportements très différents vis-à-vis des **démarches de labellisation éco-responsable**, qui est un des moyens d'afficher son engagement. Les labels les plus courants dans le secteur sont le label clef verte, l'écolabel européen et « mon restauro responsable ».



Top 3 des labels les plus utilisés dans le TSS :

- Clé verte
- Accueil vélo
- Ecolabel (Afnor, Européen)

Les données recueillies lors de l'étude permettent d'identifier sept freins principaux à ces démarches pour les opérateurs du TSS :

1. Manque de temps et de ressources

Les structures n'ont pas assez de personnel ou de temps pour engager les démarches.

2. Démarches trop complexes et contraignantes

Les procédures sont jugées lourdes, compliquées, restrictives.

3. Travaux ou rénovations en cours

Les établissements attendent la fin des travaux pour postuler.

4. Stratégie différée ou collective

La labellisation est envisagée plus tard, souvent au niveau d'un groupe ou avec une nouvelle équipe.

5. Absence de besoin ressenti

Les acteurs estiment ne pas avoir besoin de label pour valoriser leurs valeurs ou qualité.

6. Non-conformité aux critères

Certaines structures ne remplissent pas encore les conditions exigées.

7. Coût

Le budget nécessaire à la labellisation est un frein.



Au-delà de la démarche de labellisation, les opérateurs du TSS agissent au quotidien en faveur de la préservation de l'environnement, de la biodiversité ou de la transition écologique. Sur une base déclarative, il est possible d'identifier les démarches des opérateurs du TSS en faveur de la **préservation de l'environnement dans les hébergements :**

. Alimentation durable et circuits courts :

- ▶ Utilisation de produits régionaux, bio et de saison (cuisine maison, menus adaptés, réduction de la consommation de viande et cuisine flexitarienne), circuits courts privilégiés.
- ▶ Potagers, micro-fermes pédagogiques, poulaillers.
- ▶ Engagements EGALIM.

. Gestion des déchets :

- ▶ Tri sélectif généralisé (y compris en chambre et cuisine)
- ▶ Compostage, collecte des biodéchets, mégots, piles, cartouches.
- ▶ Réduction des emballages : vaisselle réutilisable, suppression des plastiques à usage unique.

. Energie et ressources :

- ▶ Éclairage 100% LED, détecteurs de présence, sobriété énergétique (chauffage à 19°C).
- ▶ Réducteurs de débit d'eau, mousseurs, économiseurs.
- ▶ Suivi des consommations, alertes en cas d'anomalie.

. Bâtiment et équipements :

- ▶ Rénovations thermiques (isolation, changement de chaudière, chauffage bois/pellets).
- ▶ Équipements économes (lave-linge, appareils IT reconditionnés).
- ▶ Capteurs de consommation, volets solaires, HQE.

. Sensibilisation à la mobilité et au territoire :

- ▶ Formation du personnel, affichages éco-gestes, ateliers de sensibilisation à la protection de l'environnement.
- ▶ Encouragement à la mobilité douce (vélo, transports collectifs).
- ▶ Authenticité du territoire : valorisation de rencontres avec des producteurs locaux, partenariats ancrés localement.

Certains s'engagent dans des démarches officielles autres que des labels, comme celles portées par le Fonds tourisme durable (via l'ADEME) ou bien les démarches RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise), qui sont en cours ou déjà structurées.

Attentifs sur le lieu d'accueil et son environnement, les attentes des vacanciers évoluent vers plus de confort et de modernité dans les hébergements, tout en restant à un tarif minimum : hébergements plus confortables et plus intimes (chambre parents/enfants séparées), services numériques dans les chambres, wifi obligatoire...



« La tendance de ce que cherchent aujourd'hui nos vacanciers évolue fortement. [Les familles] sont de plus en plus exigeantes, elles vont arriver elles veulent de l'internet, elles veulent un point d'eau, une piscine... »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)



Certains hébergeurs intègrent dans leurs offres de séjours cette montée en gamme et confort, tout en proposant des tarifs maîtrisés :

- ▶ Rénovation des hébergements : salles de bains, literie, chambres familiales, chauffage.
- ▶ Modularité des chambres : twin, couple, familles, chambres individuelles (notamment pour enseignants).

LA COMMERCIALISATION DE L'OFFRE DU TSS

La commercialisation dans le TSS a aussi évolué de façon importante.

Plusieurs facteurs entrent en jeu : la diversification de la clientèle, les applications informatiques de réservation qui constituent une réponse aux attentes de la clientèle mais aussi une aide au management des hébergements et permettent un suivi budgétaire plus complet.

Les vacanciers présentent aussi une exigence de **délais de réponse** aux demandes de devis qui doit être dorénavant immédiat :



« C'est un peu des constats sociétaux, par exemple sur l'immédiateté, c'est assez dingue. Ils sont capables de nous appeler le matin pour nous dire qu'ils veulent un devis le soir parce qu'ils ont une réunion parents où ils vont présenter le projet de séjour. »

Directrice, Centre de vacances, 42-63

De plus, les réservations dans les villages de vacances et les centres de vacances sont de plus en plus tardives et la durée des séjours se réduit pour se concentrer sur les week-ends ou les courts séjours de 'déconnexion'. Cela demande une flexibilité aux hébergeurs et ajoute une pression supplémentaire en termes de logistique.



« Les séjours moyens long pour les individuels deviennent des séjours de un à deux jours au lieu de la semaine. »

Réponse au questionnaire

Sur la flexibilité et les séjours courts, les hébergeurs proposent des possibilités de réserver pour 5 jours, les week-ends, ou même de formules à la carte. Les arrivées/départs deviennent plus flexibles, selon la demande des vacanciers.

La gestion libre est de plus en plus pratiquée ce qui permet plus de liberté sur les horaires et les repas.

Aussi, les vacanciers demandent de plus en plus une **adaptation de l'offre sur mesure**, montrant moins d'intérêt pour les séjours « packagés » classiques, ce qui demande de la créativité aux hébergeurs devant proposer davantage de formules et/ou du temps de préparation pour les séjours clé en main, à la carte ou individualisés.

Comme le montre l'enquête Hexopée sur « Les grandes tendances qui impactent et impacteront la branche du Tourisme Social et Familial », l'offre du tourisme social et familial va au-delà de l'hôtellerie-restauration et par devant les nouvelles attentes des clientèles. Les structures diversifient les activités proposées : animation, sport, bien-être, garde d'enfant, organisation de séjours et de visites de sites, séminaires, loisirs et culture...

Les hébergeurs s'attachent donc à diversifier leurs activités et les formules des séjours :

- ▶ Proposer moins d'animations internes, mais des activités partenaires plus qualitatives.
- ▶ Activités 4 saisons : vélo, rando, bien-être, pêche, parapente...
- ▶ Stages culturels, sportifs, éducatifs, classes thématiques (cirques, JO, nature...)
- ▶ Développement du hors-ski et des offres en cas d'absence de neige.
- ▶ Mise en valeur de la nature, de la montagne, des valeurs éducatives et citoyennes.

Cela dit, les prestations vendues permettent aussi de mettre en œuvre les valeurs portées par le TSS : c'est par exemple pour cela que certains hébergements se refusent à commercialiser des locations d'hébergements ou de gestion libre, préfèrent les forfaits ou les séjours en demi-pension qui conduisent à plus d'échanges entre chacun et plus de mixité sociale pendant les séjours.

La question de la **restauration collective** est soulevée car les attentes sont multiples : demande de restauration variée, locale, de bonne qualité et réponse à des régimes spécifiques en forte hausse (sans gluten, allergie, végétarien, etc.).

La gestion de la restauration des établissements évolue :

- ▶ Repas individualisés, snacking, food trucks, soirées à thème (raclette, fondue...)
- ▶ Variété des formules : tout compris, demi-pension, gestion libre.
- ▶ Menus plus élaborés, répondant à des attentes diverses (écologiques, culturelles, diététiques).

Par ailleurs, les opérateurs constatent une tendance au repli individualiste notamment dans les villages de vacances et les auberges de jeunesse, avec une demande croissante de chambres individuelles, une faible participation aux animations collectives et une moindre appropriation des espaces communs, contrairement à ce qui se faisait par le passé :

“

« De plus en plus de confort. On voit de plus en plus de confort et de plus en plus de chambres individuelles dans le tourisme social, où avant, partager les espaces, avoir des lieux communs, partager des chambres, partager l'espace avec d'autres groupes sur site... C'était moins dérangeant. On est de plus en plus dans de l'individualisme, dans le confort, et de moins en moins dans le partage des espaces, la compréhension. »

Directeur, Village vacances, 01

“

« On est autonome, on mange comme on veut avec la cuisine dans le logement, mais nous avons aussi la possibilité de participer aux animations. C'est convivial et familial. »

Vacancier, Village de vacances, 63

Cette tendance à l'individualisme se ressent aussi dans les espaces de restauration avec de moins grandes tablées que par le passé, voire la possibilité de se faire à manger dans le logement. Cette évolution de l'offre pour prendre en compte les besoins individualistes peut se trouver en tension avec la vocation première d'accueillir des groupes et de proposer de la mixité pendant les vacances.

CERTAINS PRESCRIPTEURS HISTORIQUES QUI SE DÉSENGAGENT

Une grande partie des vacanciers du TSS sont envoyés par des **prescripteurs** :

- ▶ Les CSE (Comité social et économique d'entreprise) pour permettre à leurs employés de partir en séjour en famille ou bien d'envoyer leurs enfants en colonies de vacances.
- ▶ L'Éducation nationale via les enseignant.es, organise des classes de découvertes.
- ▶ Les associations caritatives qui organisent des séjours.
- ▶ Les collectivités jouent un rôle de prescripteurs en plébiscitant les établissements de tourisme de leurs territoires, pouvant aider financièrement au départ des habitants de leur commune, ou étant propriétaire de certains établissements.

- ▶ Les services des collectivités tels que l'ASE¹⁰.
- ▶ Plus à la marge, les centres sociaux (CCAS¹¹, MJC¹², maisons de quartier...) et les centres médico-sociaux (IME¹³, MDPH¹⁴).

Ces prescripteurs historiquement, orientaient vers les offres du TSS en raison de leurs valeurs communes. Ils influent donc sur le type de vacances que vivront les publics. Par exemple, une œuvre sociale qui propose un séjour dans un village vacances du TSS est un CSE qui souhaite faire vivre et connaître les valeurs de convivialité, mixité et éducation populaire à ses salariés.

Aujourd'hui, devant la multiplication des offres de séjours sur le marché incluant les offres du secteur marchand, les prescripteurs ne choisissent plus instinctivement d'orienter leurs clients dans les hébergements du TSS, pour mieux répondre à l'augmentation de la demande et aux attentes de leur cible.

Face au **désengagement de certains partenaires sociaux**, comme les CSE, certains acteurs tentent d'engager un dialogue pour essayer de réinvestir ces partenaires historiques dans le TSS :



« Il y a un jeu avec je dirais pas mal de CE, c'est de rappeler un petit peu quelle est notre mission pour essayer que les CE orientent un peu plus ou présentent peut-être plus notre offre, par rapport à des offres qui sont ce qu'on pourrait appeler typiquement marchande. C'est là où on a besoin de leur soutien. On travaille beaucoup avec eux mais finalement on se retrouve souvent sur un pied d'égalité par rapport à d'autres confrères alors qu'on a une vraie valeur ajoutée là-dessus. »

Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)

Ce sont surtout les nouvelles attentes des clientèles qui font que les CSE « déréférencent » certaines offres du TSS, voire même remboursent les vacances quelle que soit la destination : ils proposent ce que veulent les vacanciers ou les enseignants. Pour cela, les opérateurs du TSS doivent adapter leur offre pour être en phase avec ces attentes.

Pour autant, il reste des prescripteurs très attachés à ce **projet de mixité sociale du TSS** et qui continue de promouvoir cette activité. Parfois, c'est aussi à cause du manque de connaissance du TSS par les prescripteurs que les offres du secteur ne sont pas priorisées.

10 Aide sociale à l'enfance, service porté par les départements.

11 Centre communal d'action sociale

12 Maison des jeunes et de la culture

13 Institut médico-éducatif

14 Maison départementale des personnes handicapées

TSS ET INNOVATION, CARTE BLANCHE DONNÉE À UNE PROMO D'ÉTUDIANTS

Même si les activités proposées par les hébergeurs ne sont pas la première préoccupation des vacanciers lors du choix de leur séjour (rapport M2 Tourisme travaux étudiants de l'Université Lyon 2), les modes et tendances orientent les choix des clientèles. Les hébergeurs doivent innover et proposer de nouvelles activités constamment. Pour obtenir une vision jeune et nouvelle sur quelles seraient les futures activités du TSF (Tourisme social et familial) et des séjours éducatifs, quatre groupes d'étudiants ont imaginé des contenus de séjours innovants, adaptés au TSS.

Les étudiantes de l'Université Lyon 2, Master 2 MIPI (Management de l'innovation et propriété intellectuelle) ont travaillé dans le cadre de l'étude à proposer des offres innovantes sur les séjours éducatifs. Il est intéressant de constater leur vision à travers ces deux propositions destinées aux publics des centres de vacances :

► **Les Crusoés en vacances**¹⁵ – projet centré autour des colonies de vacances intergénérationnelles (pour les enfants accompagnés de leurs parents). L'offre vise à répondre aux besoins de surprotection des parents tout en responsabilisant les enfants à travers un séjour éducatif de trois jours destiné à l'acquisition de nouvelles compétences).

► **COHEKIP**¹⁶ – reprenant le concept d'hackathon en lien avec des entreprises locales, COHEKIP est une activité sur 2 jours qui combine apprentissage, loisir et des activités alliant créativité, émancipation et renforcement de la cohésion. Ce produit est conçu pour répondre aux besoins actuels des parents en matière de sécurité, d'épanouissement et de découverte pour leurs enfants.

Du côté du tourisme familial, les étudiants du M1 ACTT de l'UCA ainsi que du M2 Tourisme de Lyon 2, proposent une vision de nouvelles activités correspondant à l'air du temps et à la cible des familles, respectant les valeurs de vivre-ensemble promues par le TSS. Ces propositions se basent sur des entretiens avec les vacanciers du TSF :



« Les vacanciers recherchent de plus en plus d'expériences uniques et mémorables, mais l'offre d'événements et d'activités saisonnières reste souvent limitée. [...] Dans cette optique, nous pensons à des escapes games, des jeux de rôles grandeur nature, des chasses au trésor géolocalisées, ou encore à des dispositifs de réalité virtuelle. »

Rapport d'analyse M1 ACTT - UCA¹⁷

¹⁵ « Les Crusoés en vacances, projet final IN VIVO » M2 MIPI, Université Lyon 2, 2024

¹⁶ « Cohekip, Projet final IN VIVO » M2 MIPI, Université Lyon 2, 2024

¹⁷ 4.1.2 Des activités innovantes pour les familles, page 69, « Diagnostic et stratégies de développement du Tourisme social et solidaire : le tourisme familial en Auvergne à travers l'analyse de l'image de marque de deux villages de vacances », Master 1 Mention Direction de projets ou établissements culturels.

“

« Mettre en avant les activités participatives et communautaires : proposer des expériences où les vacanciers peuvent s'impliquer activement (par exemple, des ateliers collectifs, des repas partagés ou des événements communautaires). »

Rapport d'analyse M2 Tourisme – Lyon 2



5.

UN TOURISME CHAHUTÉ PAR UN IMAGINAIRE VERSATILE

L'imaginaire touristique aussi changeant que complexe, influence fortement les attentes des vacanciers.

L'imaginaire s'alimente par une myriade de représentations, très nombreuses, qui viennent créer des représentations uniques auprès de chacun.

L'addition de toutes les représentations auxquelles ils sont confrontés façonne les attentes en matière de vacances et qui ne sont jamais figées dans le temps...

Pour s'adapter face à ces turbulences, le TSS doit rappeler qu'il existe en communiquant davantage sur son offre et continuer à **promouvoir ses engagements et ses valeurs.**



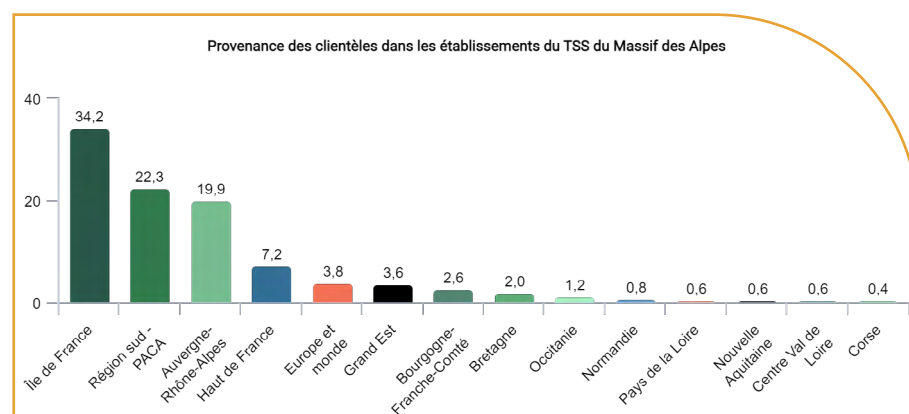
DES VACANCES À L'ÉTRANGER AUX SÉJOURS INTRARÉGIONAUX

Il existe aujourd'hui un **imaginaire puissant** dans cette manière de faire correspondre l'avion et le voyage et dans la capacité des compagnies aériennes de produire des images qui vont venir imprégner notre imaginaire. Pourtant, la période du Covid a donné le constat que les aspirations étaient en évolutions et l'engouement pour des formes de slow tourisme et la quête d'exotisme s'efface au profit de l'altérité de proximité¹⁸.

L'enquête réalisée en janvier 2022 par Tourisme Bretagne et l'Unat sur les « Nouvelles aspirations des Français en matière de vacances » met en évidence des représentations et motivations distinctes concernant les vacances à l'étranger et les vacances en France. Les départs à l'étranger sont perçus comme des vacances qui « sortent de l'ordinaire ». L'éloignement et les différences culturelles donnent une impression d'inconnu qui renforce le caractère « unique » de l'expérience. Pour certains, partir à l'étranger permet de s'assurer un pouvoir d'achat supérieur avec l'idée de pouvoir consommer et donc profiter davantage. À contrario, partir en France c'est passer des vacances « chez soi », en terrain « conquis ». La proximité permet de s'imaginer pouvoir repartir dans le même lieu. Les séjours en France permettent une facilité logistique et communicationnelle plus importante que pour les vacances à l'étranger.



En ce qui concerne le massif des Alpes, les touristes du TSS proviennent principalement d'Île-de-France (premier bassin de population française), puis de la Région Sud et enfin d'Auvergne-Rhône-Alpes.



► **Lecture :** Les clientèles du TSS du massif des Alpes proviennent pour 34,2% de la région Île-de-France, 22,3% de la région Provence Alpes Côte d'Azur et 19,9% de la région Aura.

La part de la clientèle locale (signifiant ici, à échelle du massif des Alpes) demeure importante et peut s'expliquer à la fois par une sensibilité au local, une quête de proximité et de dépaysement, la volonté de limiter les distances parcourues et son impact environnemental pour les vacances mais aussi par la réduction des durées de séjour, le coût du transport, le souhait de rester proche de chez soi, ou encore des aides au départ souvent limitées à un cadre géographique donné. Par exemple, une aide au transport en zone montagne est octroyée par la région dans le cadre des classes découvertes, cela vient expliquer en partie la provenance des voyageurs.



ÉTÉ À LA MER, HIVER À LA MONTAGNE : TROP PEU DE PLACES POUR UN MÊME IMAGINAIRE

Les clients souhaitent souvent prendre leurs vacances aux mêmes moments que les autres (l'été) et partir dans les mêmes destinations (la mer), et les établissements du TSS ne sont pas assez nombreux, pas assez bien fournis en termes de lits pour accueillir tous ces publics au même moment. Ce constat met en évidence que la majorité des départs en vacances se concentrent en été, notamment en raison des congés scolaires et de l'association culturelle forte entre vacances estivales et bord de mer, qui continue de structurer l'imaginaire collectif des vacances :

“

« [On] manque de destinations accessibles, particulièrement pour les familles avec des enfants en bas âge, sur la période de l'été. C'est-à-dire qu'en fait, si on devait uniquement compter sur le tourisme social, ce n'est pas possible, ça ne fonctionne pas. Donc on est obligé impérativement d'élargir. Les familles en situation de précarité, qui sont monoparentales, avec des enfants en bas âge, elles veulent partir l'été, pas en juin ou en septembre, pas en octobre ou en février. »

Délégué général, Organisateur de séjour/action sociale, 93 (siège social)

Dans une enquête publiée en 2024, Hexopée montre que la mer et le littoral sont les destinations préférées des Français, loin devant la montagne¹⁹.

De même, l'imaginaire de la montagne est fortement entremêlé avec la pratique des sports d'hiver, c'est la raison pour laquelle les vacanciers ne voyagent pas en montagne sur les ailes de saison. Cela explique la saisonnalité marquée des villages en relation avec les stations de ski pour qui l'ouverture est beaucoup liée à la périodicité d'activité de la station.

L'environnement de la montagne est également porteur d'un imaginaire marqué : on y vient l'hiver pour skier, l'été pour la randonnée. Cette représentation conduit à influencer les attentes des clientèles et à les orienter vers une saison, voire une pratique pour leurs vacances. Les enjeux de communication peuvent conduire à déconstruire ces imaginaires, ... a fortiori dans un contextes climatiques qui va conduire à une érosion de la pratique des sports de neige en montagne.

DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE : UNE OFFRE À ADAPTER D'URGENCE

Le dérèglement climatique vient influencer l'offre touristique, notamment pour les territoires de montagne qui, bien qu'inégalement touchés par le phénomène de la hausse des températures, vont voir leur enneigement moyen diminuer de manière plus ou moins drastique. Les autres territoires sont également touchés par les aléas climatiques (fortes chaleurs en ville, baisse du niveau d'eau des lacs et des rivières, risques d'incendie, baisse de la biodiversité, etc.). Le dérèglement climatique amène notamment les hébergeurs à se questionner sur la saisonnalité de leur offre et à tenter de réduire les ailes de saison :

“

« Une problématique qui se pose de plus en plus, c'est la précarité de l'enneigement. On a une station qui est à 30 minutes du centre et qui est située entre 1 400 et 1 800 mètres d'altitude. Donc, même avec les enneigeurs, c'est parfois un peu délicat. »

Directeur, centre de vacances (15)

“

« Nous sommes sur un territoire de moyenne montagne, donc nous, la transition, ça fait déjà plusieurs années qu'on est plein en plein dedans. Ça fait quelques années qu'on vit des hivers très compliqués en termes d'enneigement. [...] »

19 Hexopée, Les grandes tendances qui impactent et impacteront la branche du Tourisme Social et Familial

Nous ce qu'on constate, c'est que ce qu'on a perdu sur l'hiver grosso modo on le récupère sur le printemps, parce que nos opérateurs sont en capacité de proposer des choses très intéressantes en mai-juin, donc c'est devenu une saison vraiment très forte sur la partie scolaire. Malgré tout, on a un vrai besoin de redévelopper les thématiques hivernales. Aujourd'hui, on se pose la question : qu'est-ce qu'on propose le 15 janvier dans le Vercors, quand il fait 5 degrés, que les arbres n'ont plus de feuilles, que tout est trempé, qu'est-ce qu'on propose d'intéressant et d'attrayant à nouveau ? »

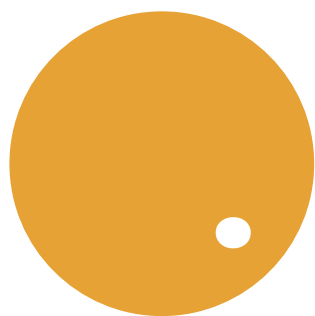
Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)

Le dossier « Tourisme social et solidaire » de l'AVISE²⁰ explique que le secteur du tourisme serait responsable d'environ 8% du total des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité humaine. Ce chiffre s'explique en grande partie par l'explosion du trafic aérien avec la part des voyages en avion qui est passée de 46% en 2000 à 58% en 2018 au détriment des voyages terrestres.

Le tourisme social et solidaire quant à lui est un **tourisme de proximité** (avec des touristes Français qui partent sur le territoire de la France) et son empreinte carbone reste donc faible... Mais de nombreux défis restent à relever, notamment en matière de mobilité.



²⁰ Association d'intérêt général créée en 2002, l'Avise a pour mission d'accompagner le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale.



EN CONCLUSION, LES INNOVATIONS DES ACTEURS DE TERRAIN

L'étude conduite nous a permis d'identifier des mises en place permettant d'identifier des leviers faces aux évolutions subies et souhaitées :

Adaptation aux attentes des clientèles

- ▶ En matière de confort de séjour (espaces individualisés, proposition de repas, wifi, etc.)
- ▶ Personnalisation et individualisation de l'offre (par exemple adapter les menus, proposition d'activités ou de formule de pension « à la carte », etc.)
- ▶ Hybridation de l'accueil des publics, notamment pour les groupes.

Dérèglement climatique

- ▶ Développement de l'offre vers une saisonnalité moins marquée (en termes d'ouverture sur les ailes de saison, de proposition d'activités pour les séjours éducatifs...)
- ▶ Labélisation pour mettre en avant les démarches éco-responsables (Clef Verte, etc.)

Marqueurs du TSS : inclusion et diversité

- ▶ Séjours inclusifs : proposition de séjours de répit pour famille avec enfants en situation de handicap, séjours participants et citoyens, adaptation des espaces au PMR...
- ▶ Communication aux publics accueillis sur l'appartenance des structures à l'ESS et à ses spécificités
- ▶ Attachement à faire vivre la mixité sociale dans les structures et à résister au repli individualiste (séjours éducatifs sans téléphone portable, équilibre des périodes d'accueil des publics aidés et non-aidés, etc.)
- ▶ Tarification des séjours établie sur un modèle de redistribution solidaire pour permettre aux personnes moins favorisées d'accéder aux vacances
- ▶ Volonté d'une meilleure communication sur les offres pour pallier le non-recours aux aides
- ▶ Négociations avec les partenaires sociaux historiques (CSE par exemple) pour les réinvestir dans le TSS

Les structures du TSS ont dû adapter leur offre depuis les années 50-60, en tenant compte à la fois de la demande des publics et de leur diversité, mais aussi de la concurrence du secteur privé et des évolutions réglementaires entre autres. La clientèle traditionnelle du TSS a beaucoup évolué et est devenue plus consommatrice que « compagnon de route ». La professionnalisation du secteur a entraîné une montée en gamme des services, qui fait que les exigences sur les prestations sont de plus en plus importantes. Ceci implique une augmentation logique des coûts de fonctionnement, sur lesquels s'est ajoutée l'augmentation des coûts de l'alimentation et de l'énergie.

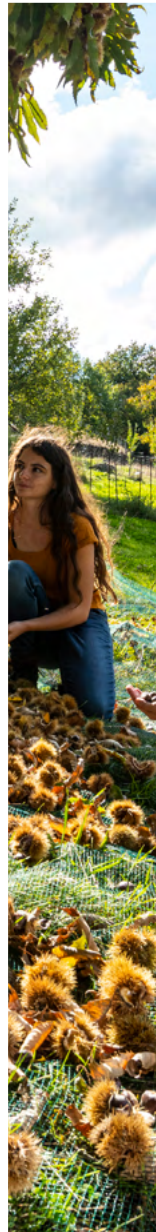
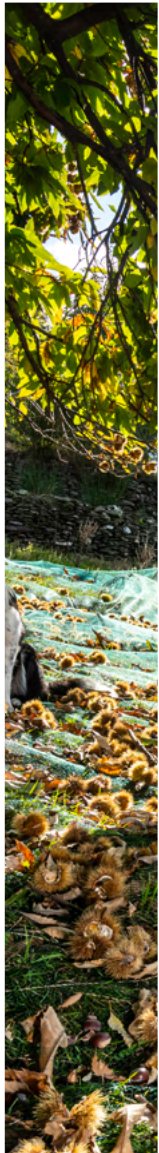
Si les acteurs du TSS ont la volonté de rendre les vacances accessibles à tous, les hébergeurs font état de leur frustration de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes devant l'insuffisance des dispositifs d'aides au départ et de soutien à l'activité. Ils mettent aussi en lumière la difficulté croissante de pouvoir proposer une offre adaptée aux attentes des vacanciers et qui reste fidèle aux valeurs d'accessibilité, de mixité et de développement durable. De plus, les associations sont soumises à des impératifs de rentabilité et de facteurs externes qui pèsent sur leur offre et qu'elles doivent articuler avec la finalité sociale de leur activité.





03. L'EMPLOI :

les ressources humaines et la formation



SOMMAIRE

▶ Présentation du panel et méthodologie	.103
1. LES RESSOURCES HUMAINES DU TSS	.104
• L'emploi du TSS : les indicateurs clés 2023	.105
• Caractéristiques des équipes et profils des employés	.109
▶ Pas de profils types mais des compétences spécifiques	.109
▶ Des salariés enracinés	.110
• Ressources humaines : quelles pratiques ?	.110
▶ Des contrats majoritairement courts	.110
▶ Recrutement dans le TSS : le gros souci des hébergeurs	.113
▶ Un taux de fidélisation des équipes de 40 %	.114
▶ L'attractivité des métiers du TSS : un travail de fonds	.115
2. LA FORMATION	.117
• Qualifications spécifiques et savoir-être indispensables	.118
▶ Le cas spécifique de l'animation volontaire (BAFA / BAFD)	.119
▶ Capacité à former : quelles ambitions et quels moyens ?	.120
▶ Freins et limites à la formation	.121
3. LE BÉNÉVOLAT TOUJOURS PRÉSENT, MAIS EN NET RECUL	.122
• Administrateurs versus salariés : qui décide ?	.123
▶ Des bénévoles toujours essentiels	.124
EN CONCLUSION, DES ACTEURS DE TERRAIN QUI INNOVENT	.126

Le Tourisme social et solidaire

est un secteur fortement employeur qui demande une attention particulière. Ce secteur, qui s'appuyait historiquement sur une part importante de bénévolat, a dû évoluer et se professionnaliser. Ce phénomène s'est déroulé lors d'une première période dans les années 85-90 pour les grosses structures et une deuxième période dans les années 2000 où les associations se sont fiscalisées à la suite de l'abandon des aides à la pierre. Le développement des services proposés sur les lieux de vacances conduisent à rechercher de nouvelles compétences, et l'encadrement réglementaire contraint de plus en plus à recruter du personnel diplômé sur certains postes.

Le TSS embauche aujourd'hui dans le nombreux secteur d'activités (restauration, actions éducatives, gestion, accueil-réception, ...) dans des contextes souvent saisonniers sur des territoires ruraux où les bassins d'emploi sont faiblement pourvus en candidats.

Aujourd'hui, quelles sont les ressources humaines du TSS ? Quelles sont les pratiques actuelles en termes de recrutement ? Cette partie s'attachera à répondre à ces questions mais également à aborder les ambitions et moyens mis en place autour de la formation du personnel. Pour finir, ce sera l'occasion de faire un point sur la place du bénévolat, historiquement prégnant dans l'organisation des structures.

► Présentation du panel et méthodologie

Pour la thématique « RH et formation », six salariés de structures différentes ont été interrogés dans des entretiens individuels, d'une heure chacun :

- Directrice territoriale, Centre de formation, 94 (siège social)
- Directrice, Centre de vacances, 73
- Directeur formation et développement des compétences, Village vacances, 63 (siège social)
- Responsable emploi et compétence, Centre sportif, 94 (siège social)
- Directrice, Centre international de séjours (CIS), 69
- Directeur, Centre de vacances, 73

Quelques extraits d'entretiens sur la partie « modèles économiques » ont été utilisés pour compléter la partie « bénévolat » en fin de chapitre.

Les informations concernant la méthodologie de l'étude, la conduite des entretiens et l'analyse des données sont disponibles dans la partie méthodologie (Cf. *Vademecum*).

Les données qualitatives ont été agrégées avec les données quantitatives recueillies lors de l'enquête diffusée en ligne aux hébergements du TSS (Cf. *Vademecum*).

Les informations concernant la méthodologie de l'étude, la conduite des entretiens et l'analyse des données sont disponibles dans la partie méthodologie (Cf. *Vademecum*).

Les données qualitatives ont été agrégées avec les données quantitatives recueillies lors de l'enquête diffusée en ligne aux hébergements du TSS.

1.

LES RESSOURCES HUMAINES DU TSS

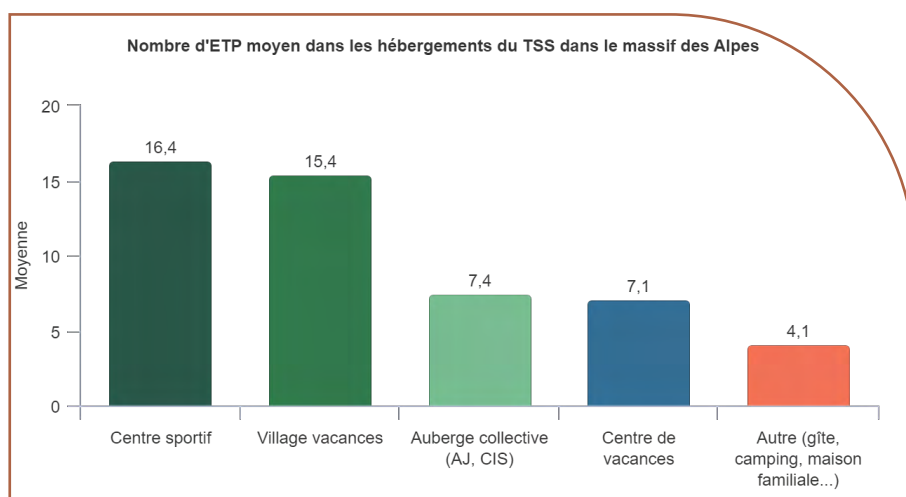
Le secteur du Tourisme social et solidaire est fortement employeur et comprend une grande diversité d'emplois.

Elles méritent l'attention de toutes les parties prenantes (organismes de formation, territoires, opérateurs, etc.) afin de collectivement relever les défis en termes de management des RH et pérenniser le fonctionnement du secteur.



L'EMPLOI DU TSS : LES INDICATEURS CLÉS 2023

Les hébergements du TSS sont employeurs de ressources humaines. On compte ainsi un nombre d'ETP (Équivalent temps plein)¹ dans le massif des Alpes de 15,4 pour les villages vacances, et de 7,1 pour les centres de vacances. Les établissements de plus grande capacité embauchent davantage de personnel.



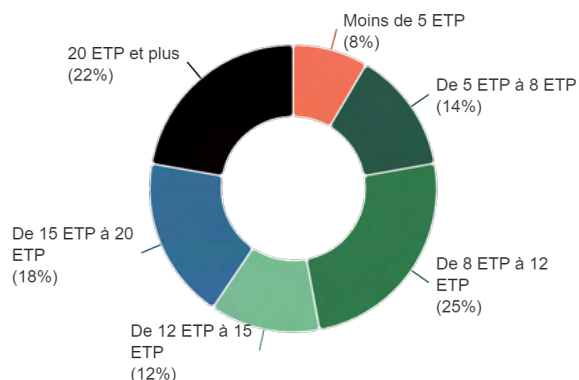
► *Lecture : Les centres sportifs emploient en moyenne 16,4 ETP par établissement et par an.*

28% des établissements emploient moins de 5 ETP sur le massif alpin, alors que seuls 20% en emploient plus de 15. La taille très hétérogène des établissements, leur saisonnalité, ainsi que les différents services proposés (restauration, animation, ménage...) conduisent à ces importantes différences du nombre d'ETP.

Les villages vacances emploient davantage d'ETP que les centres de vacances. Seuls 8% des villages emploient moins de 5 ETP, contre 34% des centres de vacances, souvent de capacité plus réduite.

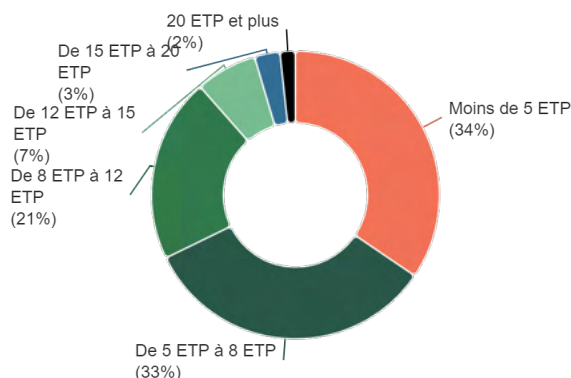
¹ ETP (Équivalent temps plein) est une unité de mesure proportionnelle au nombre d'heures travaillées sur une année par un salarié à temps plein. Exemples : un ETP est un salarié présent toute l'année ; un ETP peut aussi correspondre à deux salariés saisonniers, présents 6 mois.

Répartition du nombre d'ETP dans les villages de vacances du TSS dans le massif des Alpes



► Lecture : 22% des villages de vacances emploient plus de 20 ETP.

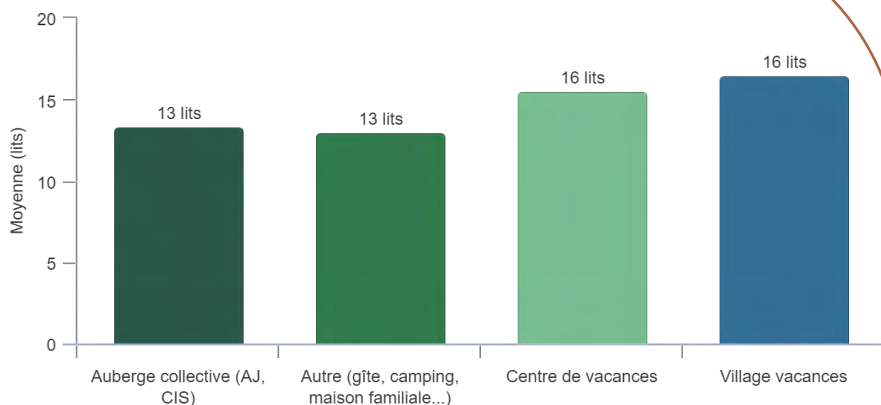
Répartition du nombre d'ETP dans les centres de vacances du TSS dans le massif des Alpes



► Lecture : 34% des centres de vacances emploient moins de 5 ETP.

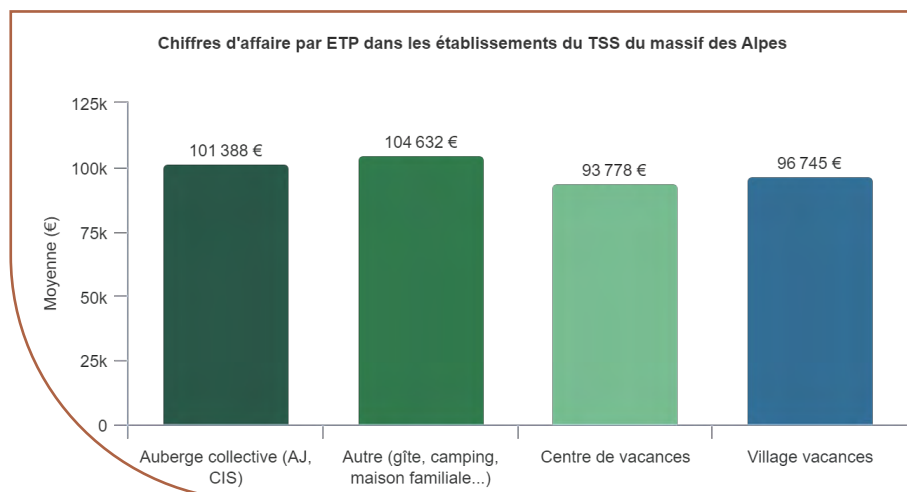
Chaque ETP salarié « s'occupe » en moyenne de 13 à 16 lits destinés aux clients. Ce chiffre moyen intègre toutes les catégories de personnel des équipements du TSS (service, restauration, animation, accueil...) mais permet d'avoir un ratio global du nombre de salariés recrutés en fonction de la taille de l'établissement.

Nombre de lits par ETP dans les établissements du TSS du massif des Alpes



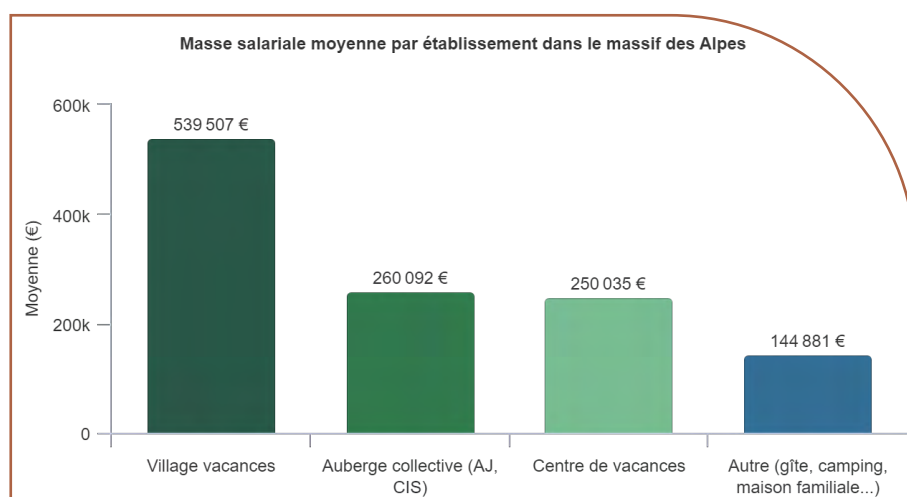
► Lecture : En moyenne, un ETP en village de vacances s'occupe de 16 lits.

En moyenne, un salarié (ETP) est embauché pour un chiffre d'affaires de 93 k€ à 103 k€. Ce ratio permet d'identifier le nombre d'ETP d'un lieu de vacances en fonction de son chiffre d'affaires.



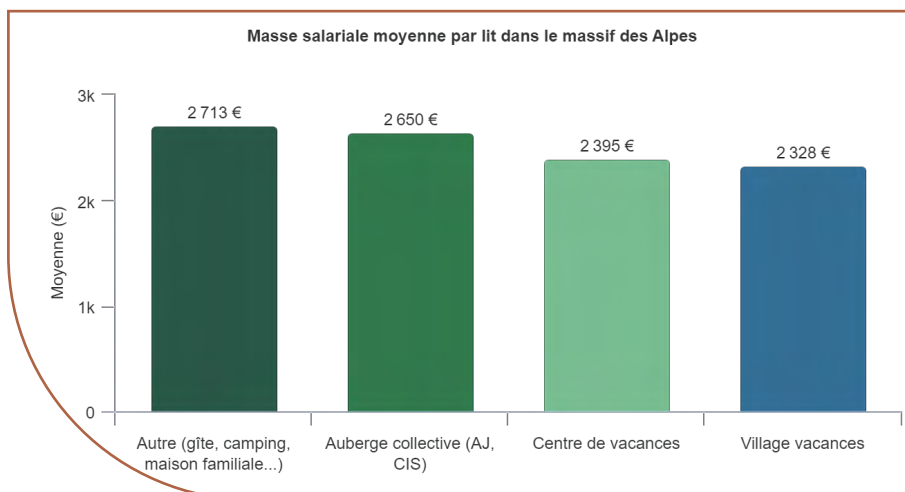
► *Lecture : Un ETP en village de vacances représente en moyenne 96 745€ de chiffre d'affaires.*

La moyenne de la masse salariale des établissements s'établit entre 144 k€ et 539 k€, suivant le type d'hébergement. La capacité, différente d'un établissement à l'autre, explique ces importants écarts.



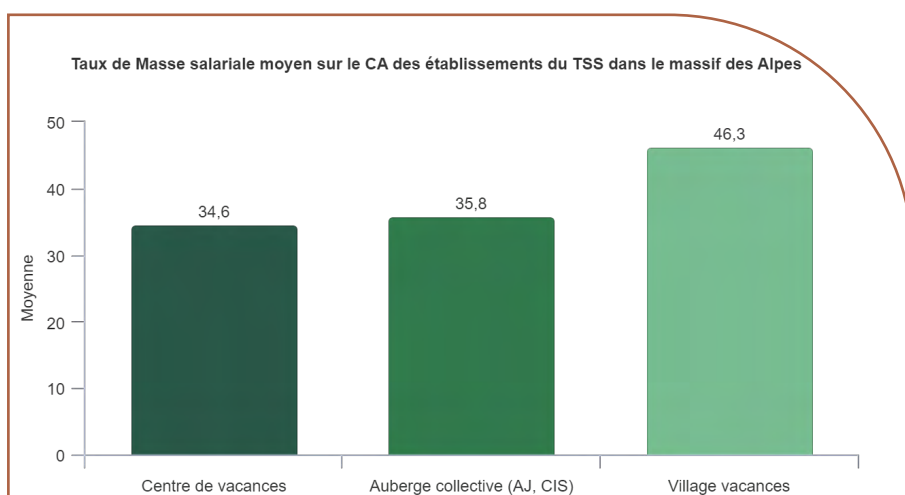
► *Lecture : En moyenne, la masse salariale des villages de vacances représente 539 507€ par établissement.*

Ramenée au nombre de lits, la masse salariale est plus importante dans les auberges et les autres types d'établissements que dans les villages de vacances. La taille plus importante de ces équipements permet de mutualiser davantage et d'optimiser les RH.



► Lecture : La masse salariale moyenne pour un lit en village de vacances est de 2 328€.

En moyenne, les établissements du TSS du massif des Alpes consacrent 35% à 46% de leur chiffre d'affaires à la masse salariale. Ce ratio évolue en fonction du type d'établissement, des services proposés (restauration, activités, ...) et de la taille de la structure.



► Lecture : En moyenne, pour un centre de vacances, la masse salariale représente 34,6% de son chiffre d'affaires.



CARACTÉRISTIQUES DES ÉQUIPES ET PROFILS DES EMPLOYÉS

► Pas de profils types mais des compétences spécifiques

Certains postes du secteur nécessitent d'être qualifiés, comme pour les postes d'encadrement sportif, d'animateur, de cuisinier, ou encore de directeur de colonie de vacances. De même, au niveau des emplois relatifs à la maintenance, certaines habilitations sont indispensables à la réalisation de tâches particulières (entretien de la piscine, chauffage...). Les diplômes ne sont pas obligatoires pour un certain nombre de métiers, et concernent plutôt les employés des fonctions supports.



Concernant la parité hommes/femmes

, elle est dans l'ensemble respectée même si le type de métier exercé reste genré : les postes liés à l'accueil du public sont majoritairement occupés par des femmes, tandis que les fonctions de maintenance et de cuisine restent largement masculines par exemple.

En ce qui concerne l'âge

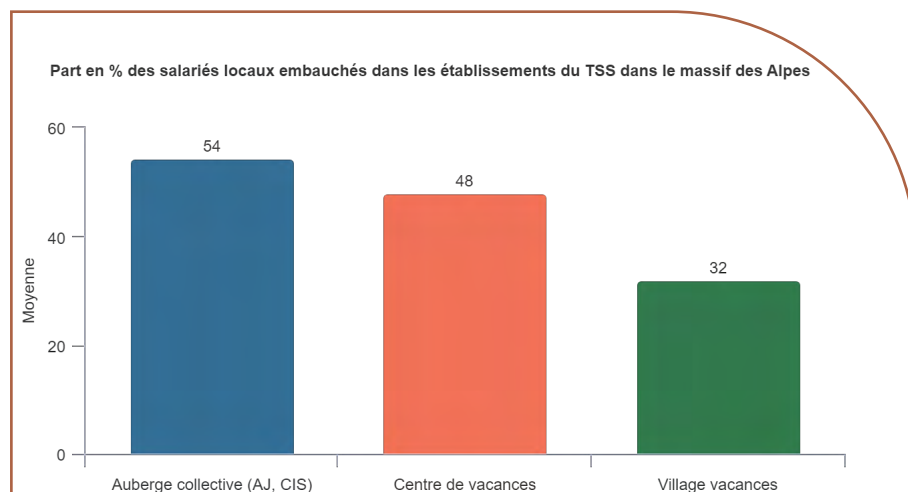
, toutes les générations sont représentées, avec une prédominance de jeunes dans les emplois saisonniers.

Le nombre de salariés dépend de la taille et du type de structures : les plus petites n'ont parfois que quelques salariés quand les plus grandes (qui sont plus souvent des villages vacances que des centres de vacances) peuvent employer jusqu'à une centaine de salariés. Ces grosses structures ont ainsi la possibilité d'avoir plus de salariés permanents, et plus de profils spécialisés, là où les petites structures recourent à des profils polyvalents.

Les organismes « multi-gestionnaire » peuvent également titulariser des employés et les affecter sur plusieurs centres, à la saisonnalité différentes, pour garantir un contrat de travail à l'année. Cela permet de pérenniser le personnel expérimenté et acculturé aux pratiques de la structure. En revanche, ces pratiques nécessitent une grande mobilité de la part des salariés. Enfin, certaines structures embauchent en CDI, un CDI intérimaire qui vise à réduire la précarité des contrats saisonniers. Ces contrats peuvent être une bonne solution dans certains contextes, pour certains salariés, mais ils ne peuvent se substituer à l'ensemble des contrats saisonnier.

► Des salariés enracinés

Les auberges collectives, implantées dans des bassins de population plus importants, notamment urbain, emploient davantage de salariés locaux. Ils ont un fonctionnement moins saisonnier, avec une durée d'ouverture plus importante. À l'inverse, les villages de vacances font plus appel à des saisonniers non locaux que les autres équipements.

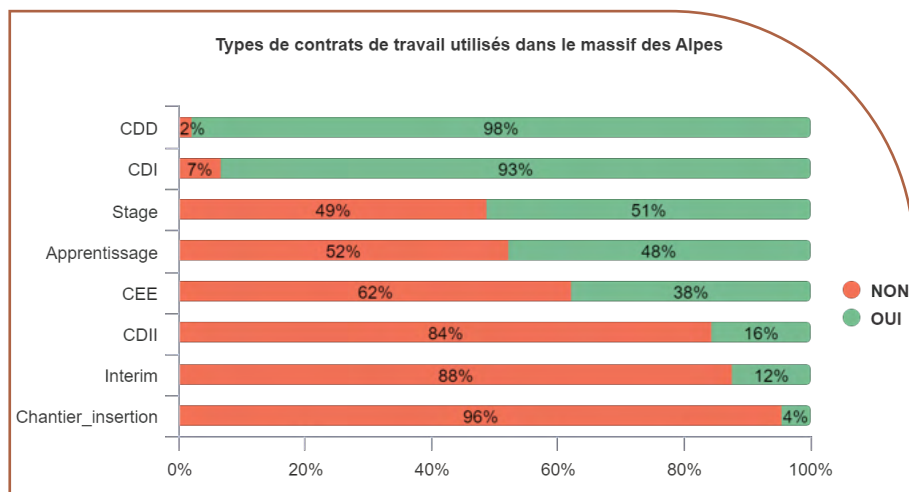


► Lecture : En moyenne, 54% des employés d'une auberge collective sont locaux.

RESSOURCES HUMAINES : QUELLES PRATIQUES ?

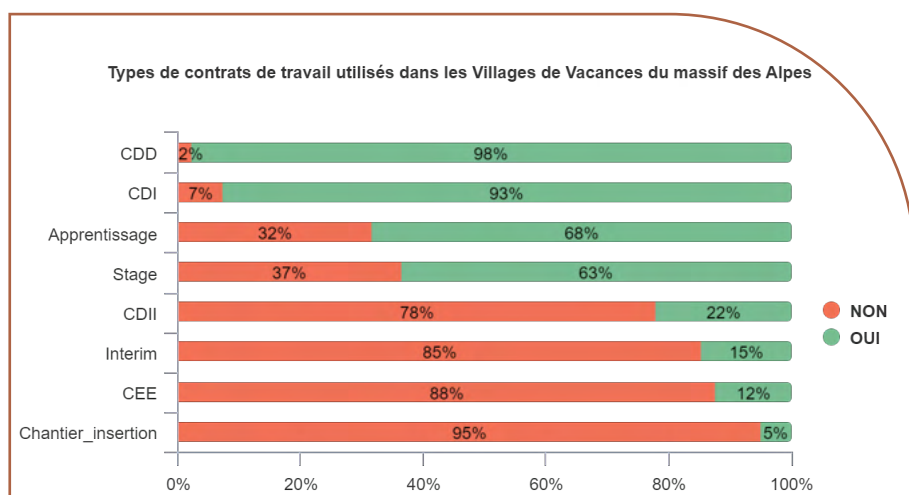
► Des contrats majoritairement courts

Les établissements ont principalement tous recours à des contrats CDD (Contrat à durée déterminée) et CDI (Contrat à durée indéterminée). Le recours à l'apprentissage, à l'alternance et au CEE (Contrat d'engagement éducatif) concerne près de la moitié des structures. Les autres types de contrats sont peu utilisés.

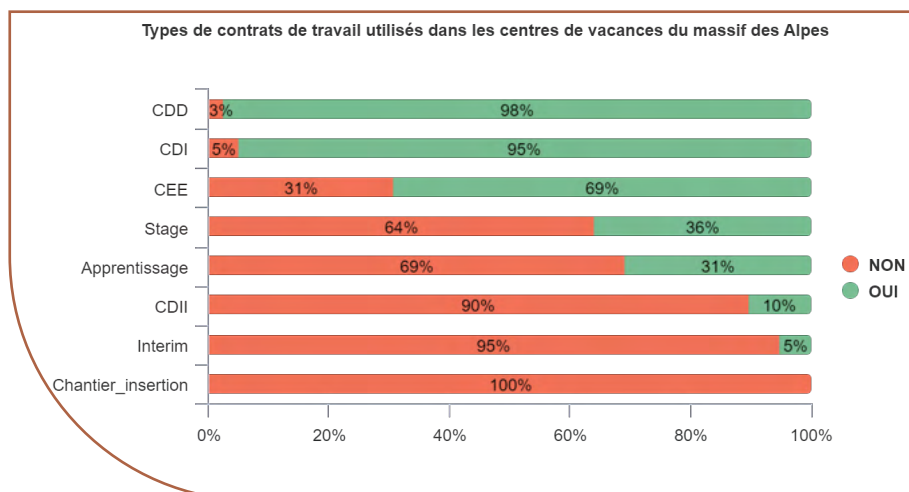


► Lecture : 98% des structures du TSS ont recours au CDD pour employer les salariés.

Les villages de vacances ont davantage recours à l'apprentissage et aux stages que les centres de vacances, qui, eux, ont davantage recours au CEE, contrat spécifique pour les organisateurs d'ACM (Accueil collectif de mineurs).

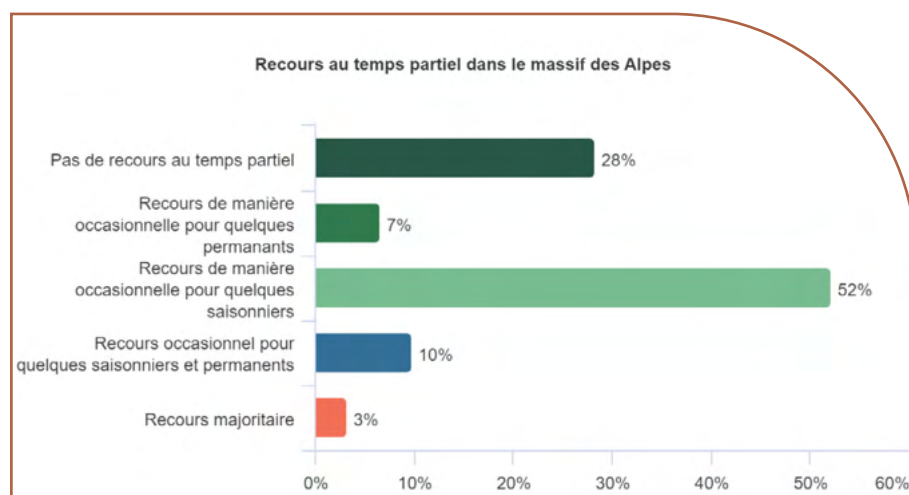


► Lecture : 98% des villages de vacances ont recours à des CDD pour employer leurs salariés.



► Lecture : 95% des centres de vacances ont recours à des CDI pour employer leurs salariés.

Plus de deux tiers des établissements ont recours au temps partiel. Pour les autres, le recours reste occasionnel, avec seulement 3% qui utilisent majoritairement ce type de modulation du temps de travail. Les villages de vacances ont plus recours à l'embauche en temps partiel (78%) que les centres de vacances (58%) dans le massif alpin.



► Lecture : 28% des structures du TSS n'ont pas recours au temps partiel.

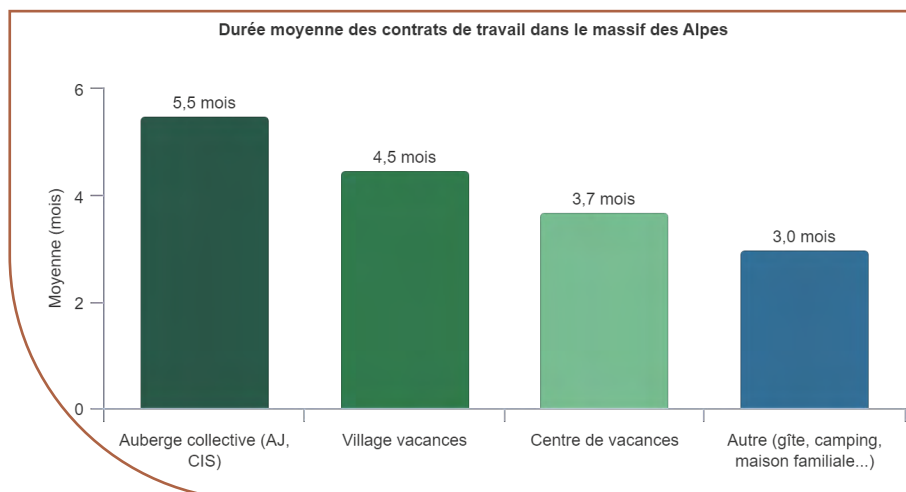
De manière générale, **le secteur embauche** une part importante de salariés sous contrats courts (CDD) dû à la saisonnalité de son offre. Le choix de ce type de contrat par les salariés peut s'expliquer par des motivations relatives à leur mode de vie particulier. En effet, les saisonniers en station peuvent par exemple travailler en tant que moniteur de ski l'hiver, et lorsque la fin de saison arrive, ils reprennent leur travail d'artisan jusqu'à l'hiver prochain. Mais ce type de contrat, plus précaire que des CDI, peut aussi être subi dans la mesure où les hébergeurs ne peuvent pas proposer d'autres types de contrat de par la saisonnalité de l'activité :

“

« Certains vivent de la « saisonnalité à l'année » par choix de vie, ils travaillent 6 à 8 mois puis nourrissent un projet personnel le reste de l'année. Il y a les saisonniers à l'année aussi, mais qui sont l'été sur un site et l'hiver sur un autre, et puis il y a les saisonniers qui n'ont pas le choix, parce que le territoire n'est pas porteur d'emploi et qu'il y a peu d'offres. »

**Directeur formation et développement des compétences,
Village vacances, 63 (siège social)**

La saisonnalité impacte fortement l'activité, avec des contrats de travail de durée variable d'un territoire à l'autre et d'un type d'établissement à l'autre. L'impact sur l'organisation, le management des équipes et leur intégration est accentué par ces courtes durées. La durée est plus courte sur le massif des Alpes que sur les autres territoires.



► Lecture : En moyenne, un contrat en auberge collective dure 5,5 mois dans le massif des Alpes.

► Recrutement dans le TSS : le gros souci des hébergeurs

De manière globale, on constate des **difficultés pour les opérateurs à recruter du personnel** face au manque de candidatures auxquelles ils font face et ils doivent même parfois faire appel à des bénévoles pour pallier le manque de personnel. Des postes sont régulièrement en tension dans le secteur et leur nature dépend du type de structure et de la période de l'année pour laquelle s'effectue le recrutement. Pour les centres de vacances, les postes difficiles à pourvoir peuvent ainsi être les postes d'animateurs, les emplois d'éducateurs sportifs pour le ski et la haute montagne ou les métiers de maître-nageur sauveteur :

“

« Le recrutement est parfois compliqué mais aboutit toujours. Depuis 30 ans j'observe la même dynamique sur les recrutements et les postes en tension restent les mêmes. Par exemple un B.N.S.S.A [Brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique] a toujours été compliqué à recruter... »

Directeur, Centre de vacances, 73

Au sein du panel interrogé, les structures peinent à recruter des cuisiniers. Les organisations de vacances adaptées plus spécifiquement rencontrent des difficultés pour recruter des profils pointus à l'accompagnement de publics en situation de handicap. De manière globale, le recrutement des cadres peut s'avérer compliqué car les salaires sont peu attractifs dans le secteur associatif et cela peut obliger les structures à recourir à des chasseurs de tête pour trouver du personnel :

“

« Pour recruter on passe par France Travail, différentes structures d'intérim, Indeed et Monster, LinkedIn, et parfois on doit faire appel à des chasseurs de tête pour les postes de cadre. »

Directrice territoriale, Centre de formation, 94 (siège social)

En raison de la nature saisonnière de leur activité, les hébergeurs doivent recruter à des périodes parfois délicates, notamment selon que les étudiants — souvent mobilisés sur certains postes — sont disponibles ou non, en fonction de leur calendrier universitaire.

Le secteur fait également face à une instabilité dans les recrutements avec des hébergeurs qui déplorent des désistements de dernière minute, des absences lors des entretiens d'embauche, des abandons de poste et de manière globale une faible fidélisation qui oblige à renouveler régulièrement les processus de recrutement :



« Le turn-over... ça dépend des années. C'est difficile de répondre clairement à cette question. Il y a des années où les recrutements sont fluides parce que les saisonniers de la saison précédente souhaitent tous revenir, et des années où il faut reconstruire toute l'équipe. »

Directrice, Centre de vacances, 73

Pendant la période de la pandémie, cette tension a été accrue. La phase de relance a été pour beaucoup d'opérateurs et d'hébergeurs complexes, car la plupart des salariés ne sont pas revenus dans les structures où ils travaillaient habituellement. Le changement du rapport au travail, notamment des nouvelles générations (Gen Z²) qui sont employées sur les lieux de vacances du TSS de manière majoritaire peut expliquer ces désistements et les instabilités liées aux équipes.

Les employeurs du TSS doivent réinventer les modèles managériaux, travailler sur les conditions de travail pour permettre à ces salariés de se retrouver dans les emplois proposés. Le turnover peut aussi être imputé au caractère saisonnier qui peut être précarisant. Pour certains points, les conditions d'indemnisation auprès de France Travail³ ont récemment évolué et ont eu un impact sur la capacité d'un travailleur saisonnier à vivre de son activité⁴.

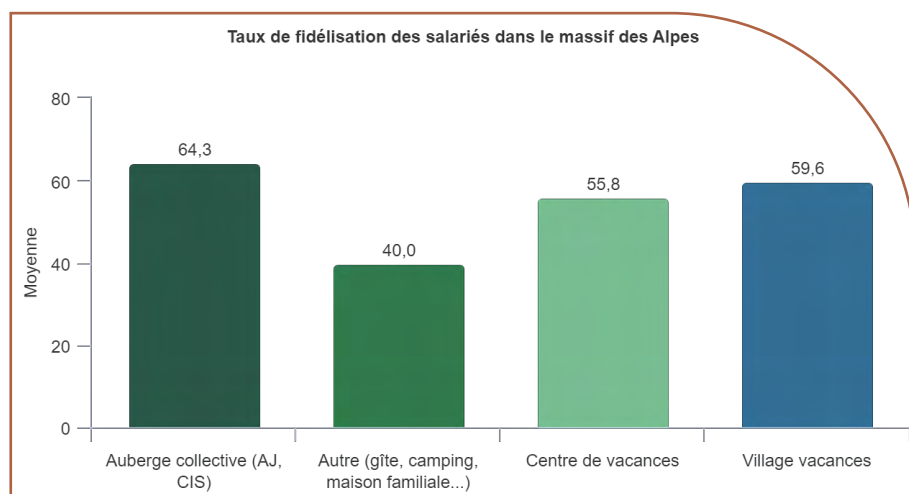
► Un taux de fidélisation des équipes de 40 %

Environ 40% des équipes de centres et villages de vacances se renouvellent d'une année à l'autre. Les établissements de plus petites tailles (gîte, camping, maison familiale, ...) sont davantage concernés par ces renouvellements, avec un chiffre plus important.

² « La génération Z – ou Gen Z dans la presse –, souvent appelée les zoomers, regroupe les personnes nées entre la fin des années 1990 et le début des années 2010, généralement entre 1997 et 2012. [...] Elle est définie comme une génération née alors que les communications numériques étaient déjà bien installées dans la société. » Wikipédia, 27/10/2027

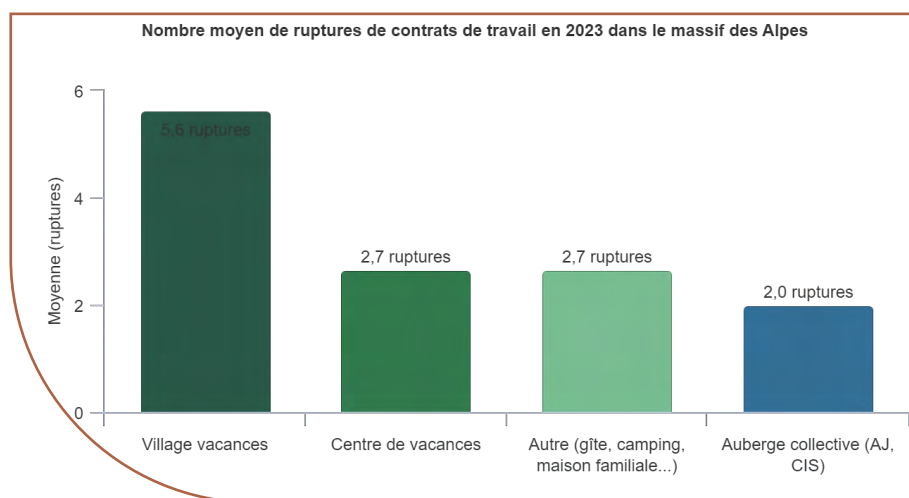
³ France Travail, anciennement Pôle emploi, est un établissement public à caractère administratif (EPA) chargé de l'emploi en France. Wikipédia, 27/10/2027

⁴ Depuis le 1er avril 2025, les travailleurs saisonniers peuvent bénéficier des allocations chômage, s'ils justifient de 5 mois de travail (108 jours travaillés ou 758 heures), exclusivement au titre de contrats saisonniers. Unédic, 01/04/2025



► Lecture : En moyenne, 64,3% des employés des auberges collectives reviennent pour travailler d'une année sur l'autre.

Les établissements connaissent des ruptures de contrat de travail : le chiffre moyen varie de 2 à 5 par an suivant le type d'établissement. Ces ruptures peuvent être de différentes natures : à l'initiative des salariés ; de l'employeur, pour faute, inaptitude, ... Quel qu'en soit le motif, celles-ci ont un impact sur l'organisation des établissements et nécessitent de réorganiser le travail des équipes, de recruter de nouvelles ressources humaines, voire d'être confrontés à des périodes transitoires de carence de salariés.



► Lecture : En moyenne, un village de vacances compte 5,6 ruptures de contrats de travail par an.

► L'attractivité des métiers du TSS : un travail de fonds

L'attractivité des métiers désigne la capacité d'un secteur à attirer, recruter et fidéliser des professionnels en leur offrant des conditions d'emploi, de rémunération et de reconnaissance jugées satisfaisantes. Dans le tourisme social et solidaire, cette attractivité est aujourd'hui mise à l'épreuve par la précarité des salaires, la saisonnalité des emplois et l'éloignement géographique des sites. Face à ces contraintes, les structures font preuve d'innovations pour améliorer la qualité de vie au travail et proposer des avantages adaptés à leurs moyens. Elles explorent ainsi des leviers financiers, sociaux et organisationnels pour rendre leurs métiers plus désirables et durables.



• Rémunération et avantages financiers

Les salaires demeurent souvent peu attractifs, généralement proches du Smic⁵, ce qui freine le recrutement et la fidélisation des salariés. Pour y remédier, plusieurs structures mettent en place des revalorisations salariales, le versement d'un treizième mois, ou encore des primes. À cela s'ajoutent divers avantages sociaux tels que les chèques vacances, les tickets restaurant ou encore une mutuelle de qualité. Ces mesures visent à renforcer l'attractivité des métiers, notamment pour les emplois sous tension, tout en améliorant la stabilité des équipes.

• Horaires et organisation du travail

Selon les postes, le travail peut s'effectuer en horaires coupés, ainsi que les week-ends et jours fériés, rendant les rythmes parfois difficiles à concilier avec la vie personnelle. Ces contraintes, propres aux métiers de l'accueil et de la restauration, constituent un facteur de désaffection pour certaines fonctions. Les structures tentent néanmoins d'adapter l'organisation du travail afin de préserver la motivation des équipes et de limiter le turnover.

• Durée et type de contrat

Le secteur repose largement sur des emplois saisonniers, ce qui complexifie la fidélisation du personnel. Certaines structures cherchent à stabiliser leurs effectifs permanents en offrant des contrats plus longs ou des perspectives d'évolution, tout en renforçant les conditions d'accueil et de travail des saisonniers pour garantir une continuité de service.

• Logement et environnement de travail

L'isolement géographique des établissements, souvent situés en zones rurales ou montagneuses, rend difficile le recrutement local. Les structures disposent rarement de logements suffisants pour accueillir les saisonniers non locaux. Pour pallier ces difficultés, plusieurs initiatives émergent : proposition de logements, accès facilité à la restauration et avantages sur les activités locales.

“

« Les saisonniers ont de très bonnes conditions de logement, une bonne qualité de restauration et j'essaye de faciliter l'accès aux activités locales comme l'accrobranche, la location de matériel qui est parfois gratuit. »

Directrice, Centre de vacances, 73

• Qualité de vie au travail et innovations sociales

Au-delà des aspects matériels et financiers, les structures investissent dans la qualité de vie au travail en proposant des dispositifs innovants tels que des accords sur la parentalité et les aidants, ou encore des congés mensuels. Ces mesures traduisent une volonté d'adapter les conditions de travail aux attentes sociétales actuelles. L'association VVF illustre cette dynamique en ayant remporté le Trophée RH 2024 de MYRHLINE⁶ pour la qualité de sa politique RSE et son engagement en faveur du bien-être des salariés.

⁵ Smic (salaire minimum interprofessionnel de croissance).

⁶ My[RH]line est un média d'actualités sur les ressources humaines en France, à destination des professionnels.

2.

LA FORMATION

La formation est un sujet traité différemment selon la taille, la capacité des structures du TSS et leur rythme annuel. Former le personnel dépend de multiples facteurs propres au tourisme : saisonnalité des jobs, besoins en compétence spécifiques (emplois non-qualifiés à certifications obligatoires) et multiples dû à la diversité des métiers, manque de temps lors des saisons, désengagement des salariés... La formation continue est donc un enjeu fort pour le secteur et de plus corrélée aux bassins d'emploi spécifiques (peu de personnes qualifiées dans certaines régions, concurrence avec les autres secteurs et régions limitrophes qui proposent une rémunération plus élevée).

Pourtant, dans ce secteur, former, c'est à la fois répondre à un besoin de professionnalisation et incarner les valeurs du TSS (tourisme inclusif, sensibilisation à l'écologie, valeurs du vivre-ensemble). C'est aussi une vocation historique de l'ESS : apprendre en travaillant, former en interne, créer du collectif.

Qu'en est-il des pratiques autour de la formation dans les structures du TSS ?



QUALIFICATIONS SPÉCIFIQUES ET SAVOIR-ÊTRE INDISPENSABLES

Il y a des besoins en compétences qui restent indispensables

au bon fonctionnement de l'activité et des qualifications imposées par les réglementations aux structures du TSS.

Dans les grandes structures, il est plus facile d'employer des salariés avec des compétences spécialisées ou d'externaliser les services, là où les petites structures recherchent plutôt des profils polyvalents et s'arrangent avec les moyens qu'elles ont. Les besoins en compétences des salariés évoluent avec les exigences des vacanciers et des outils et c'est entre autres à cela que vient répondre le besoin de formation.

D'autres emplois, plus pérennes, imposent des compétences et des qualifications plus précises, notamment pour le personnel technique des lieux de vacances. Toutes les structures interrogées se rejoignent sur l'idée que, s'il est parfois compliqué de trouver des salariés avec des compétences techniques diverses (maintenance, entretien, cuisine, gestion du patrimoine, etc.), trouver du personnel avec du savoir-être reste une tâche bien plus ardue encore.

Les employeurs recherchent donc en priorité des personnels dotés de « soft skills » avant de rechercher une compétence technique et mise, pour les emplois ne nécessitant pas de qualification sur une formation continue, interne ou externe, ou sur l'intégration au sein des services pour faire acquérir ces compétences. De plus, les hébergeurs expliquent qu'il est toujours plus aisé d'apporter du savoir technique par la formation que des qualités relationnelles :



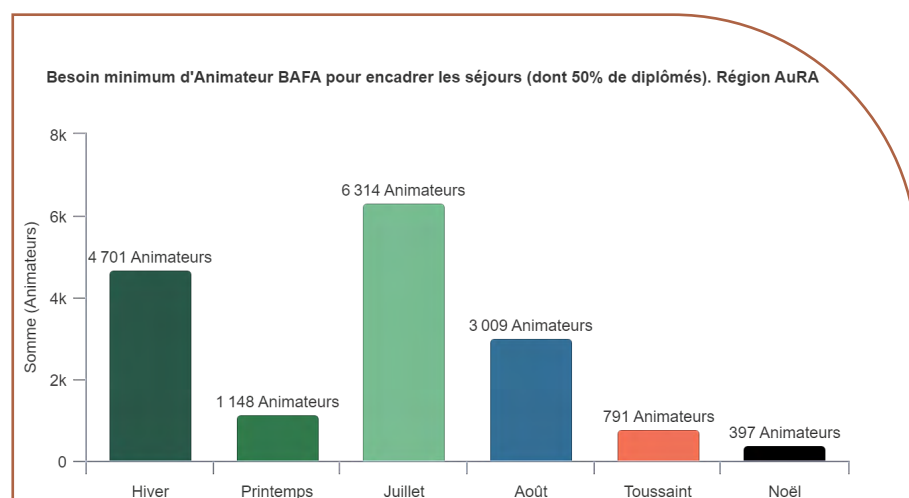
« Sur de nombreux postes on constate un vrai manque de savoir être... Il a même été mis en place des formations sur le savoir être. On va pouvoir apporter le savoir technique, mais l'inverse est plus compliqué. »

**Directeur formation et développement des compétences, Village vacances,
63 (siège social)**

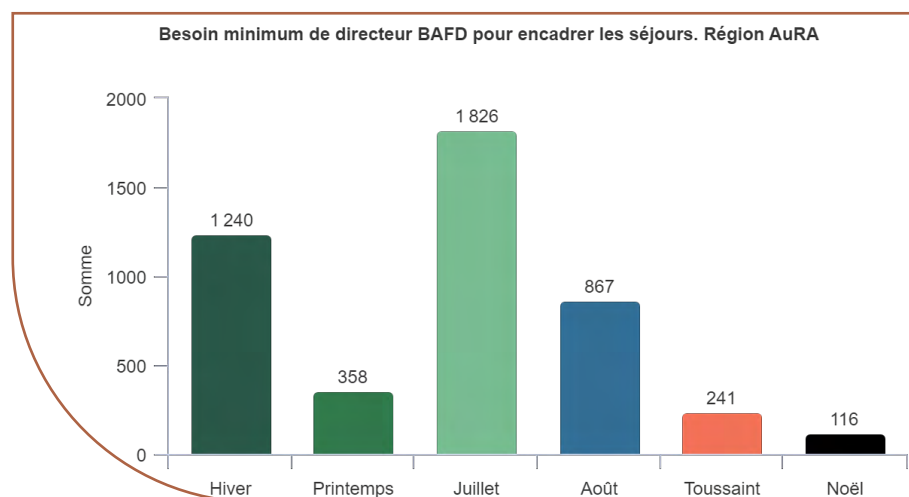
Au-delà des problématiques de savoir-être, les opérateurs déplorent un engagement en baisse de la part des salariés pour des postes qui auparavant étaient très prisés, comme le métier de responsable d'animation par exemple.

► Le cas spécifique de l'animation volontaire (BAFA / BAFD)

Pour l'organisation d'ACM, il est imposé d'embaucher des animateurs qui ont le BAFA (Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur) pour assurer un bon encadrement, ou encore des personnes ayant le BAFD (Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur) permettant d'encadrer des enfants et des adolescents pendant leurs loisirs et leurs vacances. Ces besoins spécifiques pour les ACM (confondant structures du TSS et hors TSS) varient selon les saisons :



► Lecture : En hiver, il faudrait à minima 4 701 animateurs pour encadrer les séjours en Auvergne-Rhône-Alpes.



► En hiver, il faudrait à minima 1 240 directeurs de séjours sur la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Selon l'Injep (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) ce sont en 2023, 5 153 BAFA délivrés en Auvergne-Rhône-Alpes et 129 BAFD. Des chiffres en hausse qui s'expliquent par la baisse de l'âge requis pour passer le BAFA de 17 à 16 ans, ainsi que par la fin de l'impact de la pandémie du COVID dans l'organisation des sessions de formation.

Les besoins présentés pour le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes nous montrent la difficulté de trouver des candidats au BAFA, qui souhaitent se former à l'animation volontaire, et pour les organismes de formation, la capacité à former des futurs animateurs. L'enjeu est d'autant plus important

que les animateurs BAFA s'engagent dans le cadre d'un contrat ponctuel d'animation volontaire, qui n'a pas vocation à être pérennisé dans le temps. D'autres diplômes professionnels (notamment les BPJEPS) permettent de devenir animateur professionnel et de pérenniser son emploi. Cet engagement, souvent réalisé en parallèle des études, est donc très temporaire et un animateur BAFA n'encadre des séjours que quelques saisons⁷, ce qui impose un renouvellement fréquent pour garantir les taux d'encadrement.

► Capacité à former : quelles ambitions et quels moyens ?

La politique de recrutement dans le TSS est ouverte aux profils peu ou pas diplômés pour donner leur chance aux personnes, parce que les structures portent une grande attention sur la formation et l'évolution en interne. Cette culture de l'ascension sociale dans les centres permet petit à petit d'évoluer en interne et peut rendre possible des évolutions comme le passage du poste d'animateur à celui de directeur par exemple qui concerne un grand nombre de personnes en poste de direction. Malgré les possibilités de formation, il est parfois difficile de garantir des évolutions salariales dans les petites structures :

“

« Je n'ai pas une politique où je garantis une évolution au moment de l'embauche parce que l'entreprise ne le permet pas forcément : il y a peu de turn-over et le seul poste évolutif est le chef de réception. S'il ne part pas, il est compliqué d'évoluer. »

Directrice, CIS (69)

Un certain nombre de structures proposent des formations en interne (BAFA, le BAFD, formations certifiantes, formations sur la sécurité à ski, etc.) qui peuvent être mutualisées. Il existe aussi des organismes de formation externes. Du fait de l'hétérogénéité des métiers du TSS, les sujets des formations sont multiples : de l'accueil des différents types de publics, à l'encadrement de mineurs, en passant par la commercialisation de l'offre, ou encore la gestion managériale :

“

« J'essaie de faire en sorte que toutes les personnes de l'équipe fassent au moins une formation par an sur des modules de 7 à 21h. En fonction des postes et des besoins de chacun, ce sont eux qui me proposent des formations : anglais, faire une newsletter pertinente, création de contenu sur les réseaux sociaux, management, ... »

Directrice, CIS (69)

Pourtant, il faut souligner qu'un tel plan de formation sur le long terme n'est possible que dans les structures ouvertes à l'année et qui ont une équipe stable.

Les formations sont financées via les OPCO (Opérateur de compétences) auxquels adhèrent les structures, et sont complétées par leurs fonds propres, puis la Région, l'Etat, le Fonds National de

⁷ La « durée de vie » du BAFA est estimée entre 2 à 5 ans après son obtention. Monforte Isabelle. Les jeunes et l'animation occasionnelle [Passer le BAFA aujourd'hui]. Recherches et Prévisions, n°80, 2005. Acteurs et politiques de la petite enfance. Permanences et mutations. p. 132-138. « En 1992, une étude montrait que la durée d'utilisation de ces brevets était relativement courte (moins de 4 ans pour 80% des animateurs occasionnels et moins de 5 ans pour 73% des directeurs) ». L'encadrement des jeunes par des jeunes – Incidence de l'animation occasionnelle dans les parcours personnels et/ou professionnels. Ovalej, 2022. Page 9.

l'Emploi ou encore le budget de plan de développement de compétences, pour les formations en continue et dans certaines conditions. Des sources de financement existent et permettent de soutenir les opérateurs du TSS pour former leur personnel. Ils ont un effet levier majeur, mais ne sont pas toujours connus par les opérateurs, notamment les plus petits.

► Freins et limites à la formation

La formation du personnel dans le secteur du TSS rencontre de nombreux obstacles, liés à l'organisation, aux conditions économiques, aux modalités pédagogiques ou encore à la structuration des établissements.

• Les contraintes d'organisation du temps

Le temps disponible pour la formation est limité par l'équilibre entre travail, repos et apprentissage. La saisonnalité des métiers et la tension sur les effectifs compliquent la planification et le remplacement des salariés absents.

Cette difficulté est particulièrement marquée pour :

- les salariés ayant des horaires spécifiques (travail de nuit, par exemple),
- les petites structures disposant de peu d'employés,
- ou certains profils de postes clés (comme le seul cuisinier d'un établissement).

• Le coût et frein financier

Le coût des formations peut être important pour les hébergeurs, surtout que le personnel saisonnier n'est pas assuré de revenir la saison suivante. Si les OPCO (Opérateur de compétences) permettent de financer une partie de la formation, la prise en charge est différente selon les Opérateurs de compétences et ne dépasse pas un certain volume horaire. Le remplacement d'un salarié en formation engendre également un coût supplémentaire.

• Les modalités de formation

Le choix entre distanciel et présentiel représente un dilemme. Si la formation en distanciel permet de faciliter la participation, les formateurs sont parfois plus réticents dans la mesure où il est compliqué de capter l'attention des participants. Quant au présentiel, il pose le problème de la mobilité des salariés qui peuvent ou ne veulent pas forcément se déplacer. En effet, les opérateurs interrogés font part de la faible motivation et engagement des personnels à se former.

• Absence de service RH dédié dans les petites structures

Sans DRH (Direction des ressources humaines), il est compliqué d'anticiper et de penser le plan de formation.

• Offre de formation inadaptée au secteur

Il existe un manque de formation prenant en compte la spécificité du TSS et de l'ESS. Par exemple, la formation dans l'accueil de tout type de publics (handicapés, éloignés de la culture des vacances, etc.), reste à développer.



3.

LE BÉNÉVOLAT TOUJOURS PRÉSENT, MAIS EN NET RECUL

Historiquement, le tourisme social et solidaire a été fondé, construit, élaboré et mis en fonctionnement par des bénévoles, portés par la **volonté que tout le monde puisse profiter de temps de vacances.**

Prenons l'exemple de VTF, une des acteurs fondateurs du tourisme familial en France :

"À la base se sont des militants familiaux et syndicaux de Lorraine qui ont créé le premier village de vacances en France à Soultzeren en Alsace en 1956. L'ouverture a eu lieu en 1962. Au fur et à mesure, les administrateurs de Lorraine ont changé car au fur et à mesure qu'on a repris des associations du tourisme, les administrateurs ont intégré VTF."

Administratrice, VTF

Au fur et à mesure des années, le secteur s'est professionnalisé, pour répondre aux attentes des clients comme des normes et réglementations autour des bâtiments et de l'accueil, nécessitant des compétences pointues et une gestion plus poussée. Pourtant, ce sont encore de nos jours 18% des structures qui ont recours au bénévolat (hors administrateurs des associations) pour baisser les coûts de fonctionnement, permettre l'accessibilité du tourisme pour tous et, certainement, faire perdurer ses valeurs. Le bénévolat reste également présent dans les instances dirigeantes des associations, statutairement. Alors, qu'en est-il réellement du fonctionnement bénévole dans les structures ?



ADMINISTRATEURS VERSUS SALARIÉS : QUI DÉCIDE ?

Les structures, de par leur statut associatif, restent gouvernées par les administrateurs bénévoles. Cela dit, elles rencontrent des **difficultés à recruter des bénévoles** pour s'investir dans les postes d'administration. De plus, les hébergeurs notent que malgré leur volonté d'intégrer les élus au projet associatif, ces derniers restent peu investis car ils ne se retrouvent plus dans la division du travail qu'implique la professionnalisation du secteur.

En effet, les missions qu'ils doivent réaliser ne sont plus les mêmes qu'avant et cela conduit à une **perte de sens pour les administrateurs :**

“

« J'ai une gouvernance qui vieillit. J'ai du mal à recruter, à trouver des nouveaux bénévoles. Parce que même les bénévoles actuels ne trouvent pas leur place. C'est-à-dire qu'on est issu des maisons familiales, du tourisme social, où ces bénévoles-là, quand ils avaient 20-30 ans, ils épluchaient des patates dans la maison familiale, ils étaient animateurs et ils adoraient ça. Aujourd'hui ils assistent à deux conseils d'administration et puis une AG. Ils votent le rapport à nouveau et les orientations d'exploitation. »

Directeur, Village vacances, 74 (siège social)

“

« Effectivement, ils venaient sur les structures et puis ils participaient à la vie des structures. On les voit un petit peu moins maintenant, ils sont quand même beaucoup plus centrés sur les réunions, les prises de décisions et le relationnel politique et institutionnel. »

Directeur, Villages vacances, 74

L'ancienneté des administrateurs est vue comme un facteur d'inertie des instances dirigeantes. Le vieillissement des membres, en poste depuis de nombreuses années, impliquerait aussi souvent un manque d'intérêt des administrateurs envers l'évolution du projet associatif qui ne correspondrait plus aux représentations qu'ils se font du TSS. Malgré tout, ils ne souhaitent pas abandonner leur poste, soit par confort et aussi par attachement aux valeurs du projet associatif initial, ou soit parce qu'il n'y a pas de potentielle relève :

“

« Notre population de bénévoles et d'adhérents et d'administrateurs est très vieillissante aussi. Et du coup il y a 9 administrateurs sur 15 possibles. On a du mal à recruter. Pour autant ceux qui sont en place aujourd'hui auraient bien voulu partir et en tout cas ils ne partent pas. »

Directeur, organisateur et hébergeur de vacances adaptées, 38



« En même temps on dit, il y a des problèmes de bénévolat, mais les places ne se libèrent pas. J'ai des administrateurs qui ont plus de 80 ans et qui ne laissent pas leur place. »

Directeur, Village vacances, 74 (siège social)

Cela conduit à un manque de dynamisme, souvent reproché par les équipes dirigeantes salariées des structures.

Finalement, le modèle du bénévolat n'est pas remis en cause directement mais il peut y avoir un hiatus entre les dirigeants et les bénévoles qui n'ont pas les mêmes objectifs. Les dirigeants doivent répondre à des objectifs de rentabilité et de pérennité de la structure, et en même temps les administrateurs ont la responsabilité des valeurs de l'association. Cela peut engendrer des conflits auxquels il faut trouver des solutions, qui penchent vers la séparation des tâches la plupart du temps :



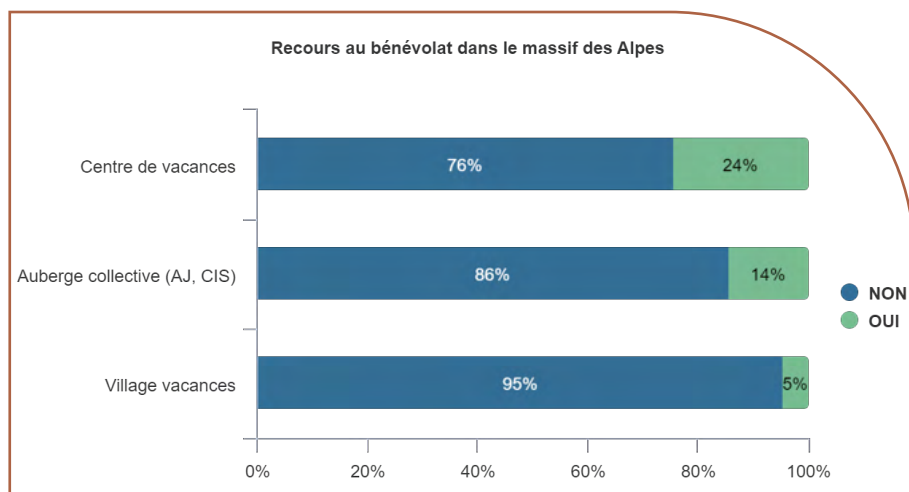
« On a des fois des décisions à prendre qui engagent la vie associative et moi je ne veux pas l'emmener n'importe où. Donc j'ai besoin d'avoir un peu un regard de leur part. Donc j'ai travaillé aussi sur un document de délégation jusqu'où ils laissaient la place au directeur dans la prise de décision, sur les investissements, sur les embauches, sur tous les sujets en tous les cas qu'on peut avoir. Donc ce travail a été fructueux. »

Directeur, organisateur et hébergeur de vacances adaptées, 38

Ces propos relatent la vision des salariés dirigeants, dont la mission est la conduite opérationnelle de l'association et sa pérennité financière tandis que celle des gouvernances, est le pilotage stratégique du projet. Cela crée parfois une dissonance où les parties ne se retrouvent pas toujours. La montée en responsabilité des dirigeants et dirigeantes retire aussi un pouvoir décisionnel aux conseils d'administration... et les impératifs économiques viennent souvent se positionner en questionnement des valeurs des projets associatifs.

► Des bénévoles toujours essentiels

Le bénévolat est encore utilisé pour organiser les activités du TSS, notamment dans les centres de vacances dont près d'1 sur 4 l'utilise. Le temps d'intervention médian des bénévoles est, pour les établissements qui y ont recours, de **175 heures** sur le massif des Alpes, soit plus d'un salarié pendant un mois. Ce temps ne prend pas en compte le travail des gouvernances associatives (Conseil d'administration bénévole, ...), mais uniquement celui des tâches de fonctionnement du centre (entretien des locaux, tâches administratives, animations...).



► Lecture : 24% des centres de vacances ont encore recours au bénévolat.

Le taux moyen de recours au bénévolat hors administrateurs, perdure donc à hauteur de **18%** en moyenne par structure, certainement en raison de l'histoire du TSS toujours prégnante dans les associations. À son origine dans les années 60, le Tourisme social et solidaire a été créé et géré par des bénévoles et a longtemps fonctionné ainsi. Jean Froidure, explique que la professionnalisation des associations de tourisme apparaît à la fin du fonctionnement par subvention dans les années 80 et qu'il a fallu employer des gestionnaires pour relever les bilans des associations.

Aujourd'hui, le recours au bénévolat, en dehors de la gouvernance, a encore diminué du fait de **l'évolution des exigences normatives réglementaires** (RH, encadrement des mineurs...).

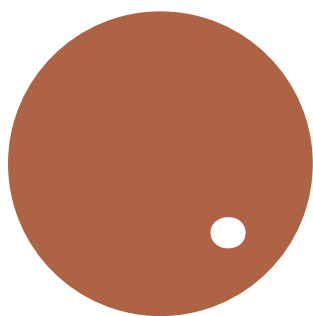
L'évolution du fonctionnement associatif et la dynamique de professionnalisation peut être résumé ainsi :

“

« Quand je suis arrivé, j'avais la sensation qu'il n'y avait pas besoin de directeur. Ça veut dire qu[e les bénévoles] étaient partout, ils faisaient tout, j'ai pris ma place et puis j'ai dû les remettre à leur place. Ça veut dire que maintenant il y a un technicien, donc le technicien va s'occuper de la responsabilité du site, il va s'occuper de la gestion des personnels et vous allez vous occuper de la dynamique politique associative et donner les orientations que le directeur va prendre en compte. Ça sous-entend que c'étaient des gens qui étaient très investis mais qui, du coup, pouvaient autant être sur les séjours qu'être en cuisine, qu'être en train de changer des lits des matelas, enfin je caricature volontairement. »

Directeur, organisateur et hébergeur de vacances adaptées, 38

Les tâches des bénévoles doivent se résumer selon les équipes salariées à orienter les axes stratégiques associatifs (Cf. Partie ci-dessus : Les dilemmes de gouvernance des associations de tourisme) alors que les élus semblent ne pas souhaiter prendre uniquement ce rôle.



EN CONCLUSION, DES ACTEURS DE TERRAIN QUI INNOVENT

Les acteurs de terrain innovent sans cesse pour dynamiser leurs équipes, recruter de bons éléments ou les garder.

Parmi **les innovations** relevées ou proposées, nous pouvons noter les suivantes :

Attractivité des métiers et fidélisation des salariés

- ▶ Congés menstruels
- ▶ Accords sur la parentalité
- ▶ Accords sur les aidants
- ▶ Revalorisation de la grille salariale
- ▶ Proposition de logements pour les saisonniers

Formation

- ▶ Donner la possibilité aux salariés peu qualifiés d'évoluer en interne

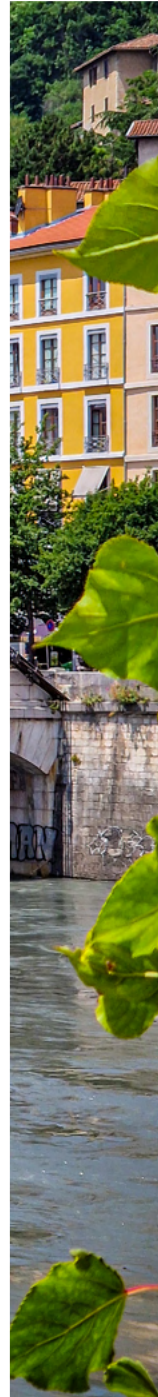
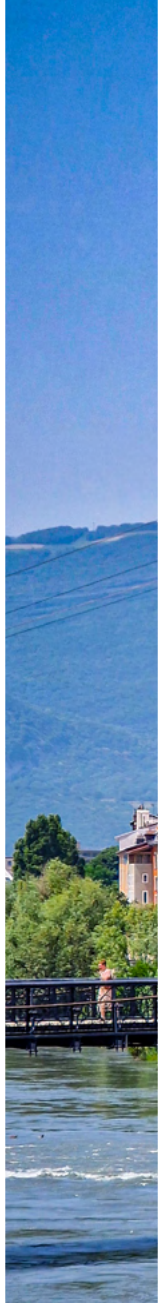
Redynamisation de la gouvernance associative

- ▶ Intervention d'un coach externe pour travailler sur la place de chacun
- ▶ Nouvelle approche de co-présidence

La multitude des innovations dont fait preuve le secteur ne se résume pas à cette liste, et évolue constamment pour faire face aux défis sociétaux (jeunes éloignés de la formation, chantier d'insertion, embauche de personnes migrantes, enjeu de mixité et d'inclusion...) et en lien avec les dynamiques territoriales.



04. LE PATRIMOINE



SOMMAIRE

▶ Présentation du panel et méthodologie	.131
1. PATRIMOINE DU TSS : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?	.132
• Des hébergeurs dans tout le massif alpin	.134
• Les villages de vacances premiers en nombre de lits	.136
• Des infrastructures qui s'adaptent en fonction des publics	.138
▶ Un parc d'Accueil collectif de mineurs (ACM) important	.139
▶ Un nouvel indice pour évaluer l'adaptabilité des établissements	.143
• Une disparité de surface selon les bâtiments	.145
• Les espaces collectifs : une singularité du TSS	.146
• Un héritage patrimonial aux racines lointaines	.147
4. ENTRE RÉNOVATIONS, MISES AUX NORMES ET MAINTENANCE	.149
• Un patrimoine vieillissant difficile à rénover	.150
• Des ERP qui bataillent avec les nouvelles réglementations	.151
• Près de la moitié du parc en déficience énergétique	.153
• Une maintenance très souvent externalisée	.155
• Des équipements sensibles à l'accueil de personnes en situation de handicap	.158
3. UNE GESTION DU PATRIMOINE COMPLEXE	.162
• La mise en réseau pour les hébergeurs du tourisme social et solidaires	.163
• Des gestionnaires majoritairement associatifs	.164
• Vers de nombreux modèles de propriété	.168
• Des baux de gestion multiples	.170
• 53% des acteurs déclarent avoir une capacité d'investissement insuffisante	.173
• Des facteurs de vulnérabilité qui menacent l'existence du TSS	.182
4. LE PATRIMOINE APPARENTÉ AU TSS : UN RÔLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR LES TERRITOIRES	.184
• Près de 240 refuges dans 3 massifs	.185
• Des structures d'accueil à caractère religieux	.187
• Les MFR et établissements scolaires	.188
• Que faire des friches du TSS ?	.191
EN CONCLUSION, DES ACTEURS DE TERRAIN QUI INNOVENT	.194

Le patrimoine est un élément historique important du TSS et de ses valeurs.

L'histoire du TSS s'est construite sur des groupes d'amis ou de familles qui ont cherché un hébergement pour passer leurs vacances, puis l'ont acquis, agrandi, rénové, etc. De ce fait, les lieux d'hébergement ont une valeur symbolique importante pour le TSS. Nous employons dans ce texte le mot « patrimoine » pour parler des hébergements mais l'implantation des hébergements est aussi souvent liée à un patrimoine local (naturel, culturel – à travers les savoirs, les événements, les traditions – historique, matériel et immatériel) et cet ensemble constitue une richesse pour construire des expériences touristiques accessibles et porteuses de sens. Certains hébergements sont liés aux hébergements des constructeurs des barrages hydroélectriques, d'autres à l'histoire de l'association qui en est propriétaire ou gestionnaire, d'autres encore à l'histoire du territoire et ainsi ils participent à la transmission de cet héritage. Le patrimoine est de ce fait partie prenante des séjours éducatifs et des activités proposées. Cependant l'attachement à ce patrimoine représente aujourd'hui une charge lourde pour les associations (rénovation, mises aux normes, montée en gamme pour répondre aux exigences de la clientèle) et devient un défi important à relever. Beaucoup d'associations, voire de territoires (lorsqu'ils sont propriétaires) ne pourront pas relever seuls ces défis.

Dans cette partie, nous n'aborderons que le patrimoine en termes de bâtiments d'hébergement qui est souvent en partie ou totalement à la charge des associations exploitantes. Les enjeux de rénovation, mise aux normes, adaptation au changement climatique sont très importants et doivent permettre de tendre vers un accueil pour tous et inclusif. Les différents éléments de cette question sont présentés de la façon suivante : en premier lieu, comprendre les spécificités constitutives du patrimoine du tourisme social, pour ensuite connaître les problématiques que rencontrent les gestionnaires sur le bâti. Puis, les différents modes de gestion adoptés par les acteurs seront abordés ainsi que leur capacité d'investissement. Il est pour finir, rappelé que le patrimoine du TSS constitue un élément essentiel de la dynamique des territoires.

► Présentation du panel et méthodologie

Pour la thématique « Patrimoine », cinq salariés de structures différentes ont été interrogés lors d'entretiens individuels, d'une heure chacun :

- Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)
- Directeur général et assistante de direction, Centre de vacances, 75 (siège social)
- Directeur, Village vacances, 74
- Directeur général de l'association, Village vacances et centres de vacances, 94 (siège social)
- Directeur, Centre de vacances, 63

Les informations concernant la méthodologie de l'étude, la conduite des entretiens et l'analyse des données sont disponibles dans la partie méthodologie (*Cf. Vademecum*).

Les données qualitatives ont été agrégées avec les données quantitatives recueillies lors de l'enquête diffusée en ligne aux hébergements du TSS. De ce questionnaire en ligne, une partie était une récolte de verbatims ; données qualitatives qui ont fait l'objet d'une synthèse et a été utilisée pour identifier des tendances et des pratiques des opérateurs du TSS décrite ci-après. Les données qualitatives présentées sont enrichies des données quantitatives recueillies, via une enquête passée par questionnaire auprès des 414 établissements recensés du TSS sur le massif alpin. Sauf mention contraire, toutes les données présentées concernent l'année 2023. Les méthodes de passation et la méthodologie de traitement utilisées sont à retrouver dans le Vademecum du Memento.

1.

PATRIMOINE DU TSS : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

Le TSS qui a pour vocation d'accueillir toutes les populations en vacances s'est construit au fil du temps **un patrimoine très important** sur des territoires accueillant traditionnellement des vacanciers.

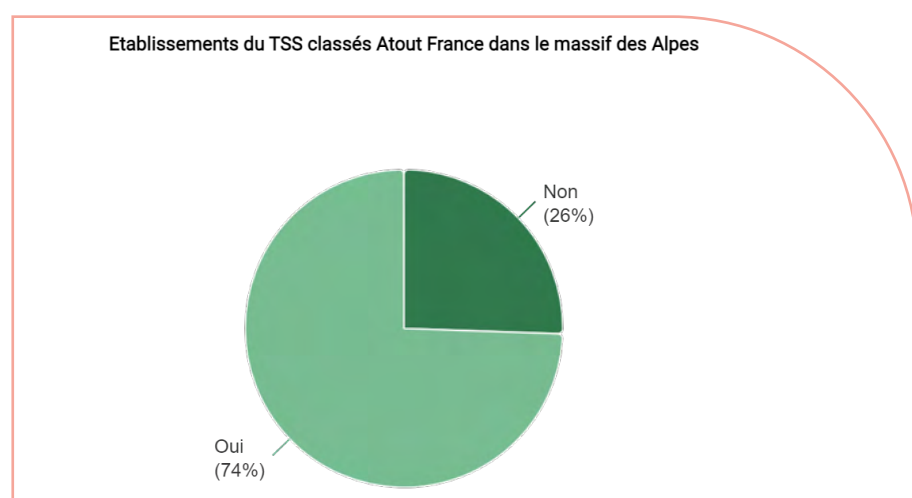
Des années 60 au début des années 2000, l'État a soutenu les investissements et l'entretien du parc immobilier du TSS. Grâce aux aides à la pierre de l'État et aux collectivités, ce patrimoine a pu être entretenu, modernisé, mis aux normes et agrandi. Il est aujourd'hui à la fois la richesse du TSS et parfois ses difficultés. Tous les organismes du TSS ne sont cependant pas sur le même plan d'égalité. Il existe de grandes disparités territoriales et de capacité des structures d'un établissement à l'autre.

Cette image du patrimoine du TSS nous donne également à voir les capacités d'accueil, les aménagements permettant un tourisme inclusif, les services liés au patrimoine. Les autres formes d'accueil touristiques sont également confrontées à ces problématiques de gestion et d'entretien du patrimoine. Pour autant, le tourisme social et solidaire, de par sa vocation d'accueil de tous, souhaite rester implanté sur l'ensemble des territoires. La volonté d'accessibilité financière aux séjours limite parfois les capacités d'investissements. Enfin, les montages juridiques diffèrent parfois des autres acteurs touristiques, ce qui rend complexe l'accès à la propriété, l'entretien des bâtiments, et plus largement, la pérennisation des bâtiments du TSS, contrairement à d'autres lieux d'accueil touristique.

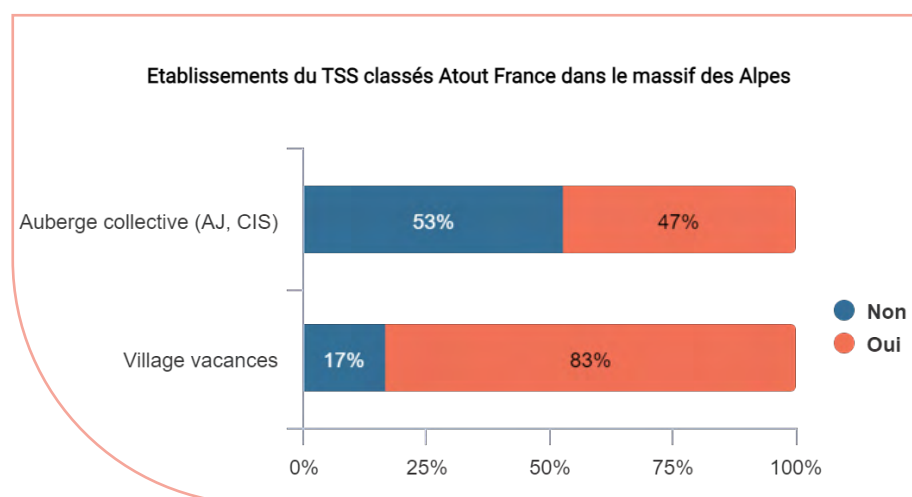


Le classement Atout France¹, outil touristique et économique joue un rôle dans la préservation, la mise aux normes et la valorisation du patrimoine bâti. Dans le secteur du TSS, **74%** des hébergements du massif des Alpes sont classés auprès d'Atout France. **47%** des auberges collectives sont classées et **83%** des villages de vacances. Il n'existe pas de classement pour les autres établissements du TSS (centres de vacances, ...). Certains sont pour autant classés sous d'autres types d'établissements (hôtel, camping, ...).

D'autres typologies d'établissements, comme notamment les centres de vacances, ne souhaitent pas être classés auprès d'Atout France, car l'absence de classement adapté n'apporte pas, pour les exploitants, de valeur ajoutée réelle.



► Lecture : 74% des établissements sont classés Atout France.



► Lecture : 17% des villages vacances ne sont pas classés Atout France.

¹ Atout France est l'agence de développement touristique de la France. Elle classe les hébergements selon la typologie suivante : hôtels de tourisme, campings et parc résidentiels de loisirs, résidences de tourisme, meublés de tourisme, villages de vacances, auberges collectives (depuis 2022) et villages résidentiels de tourisme. Cette démarche sert à informer et rassurer les clients, encadrer la qualité de l'offre touristique, valoriser l'image de l'établissement, etc.

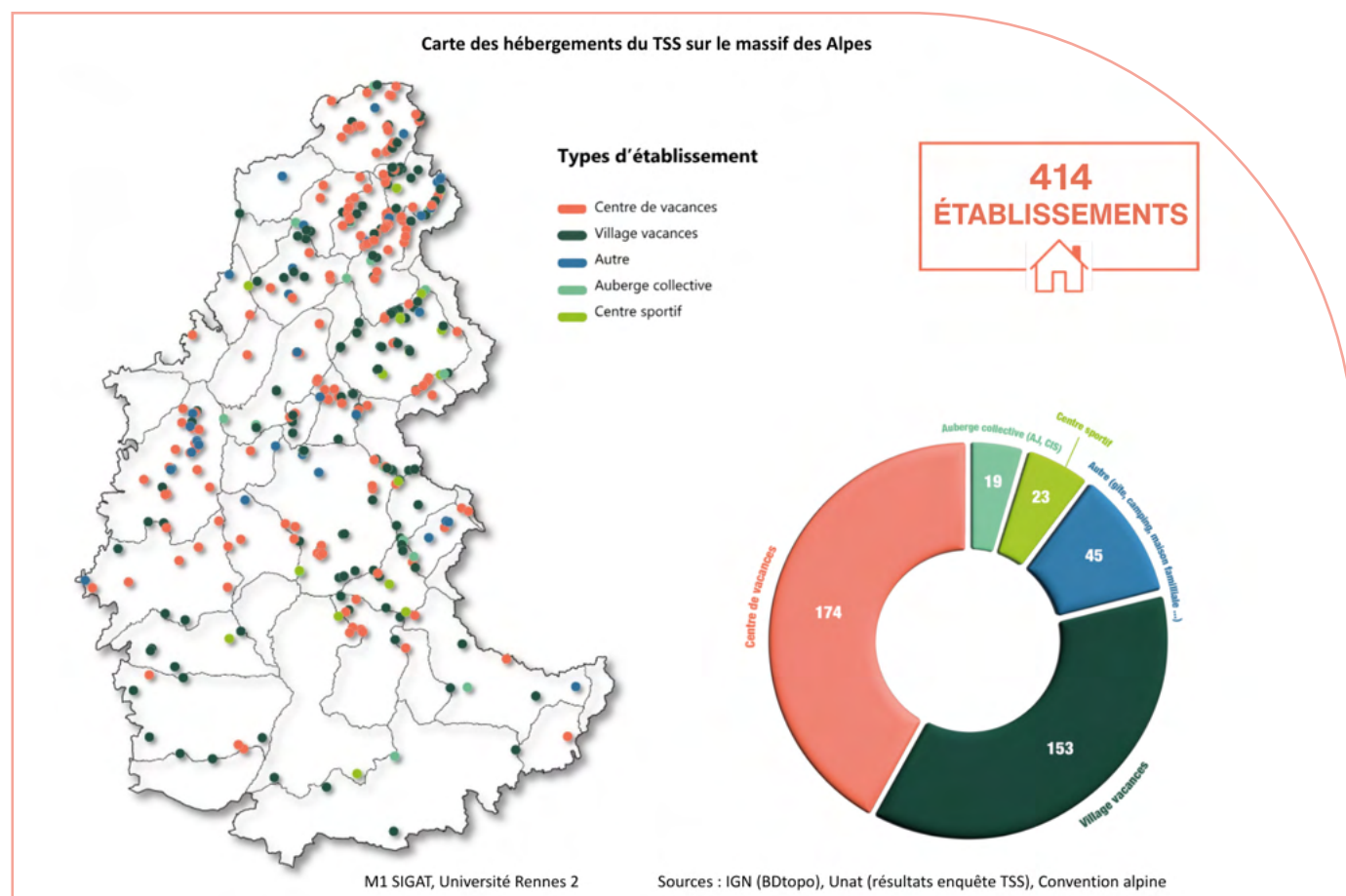
DES HÉBERGEURS DANS TOUT LE MASSIF ALPIN

Si les équipements du TSS sont implantés partout en France, les zones de montagne, plus particulièrement **en Savoie et Haute-Savoie**, comptent une densité plus importante d'établissements. Cela s'explique historiquement par la loi montagne et les politiques d'aménagement, conduites dans les années 60 et 70, ainsi que par l'attractivité des destinations (paysages, pratiques sportives, attractivité hivernale, environnement adapté aux séjours hygiénistes du XX^e siècle...).

Plus précisément, les hébergements du TSS du massif des Alpes sont souvent situés dans des **stations de ski** et dans des **lieux touristiques historiques**.



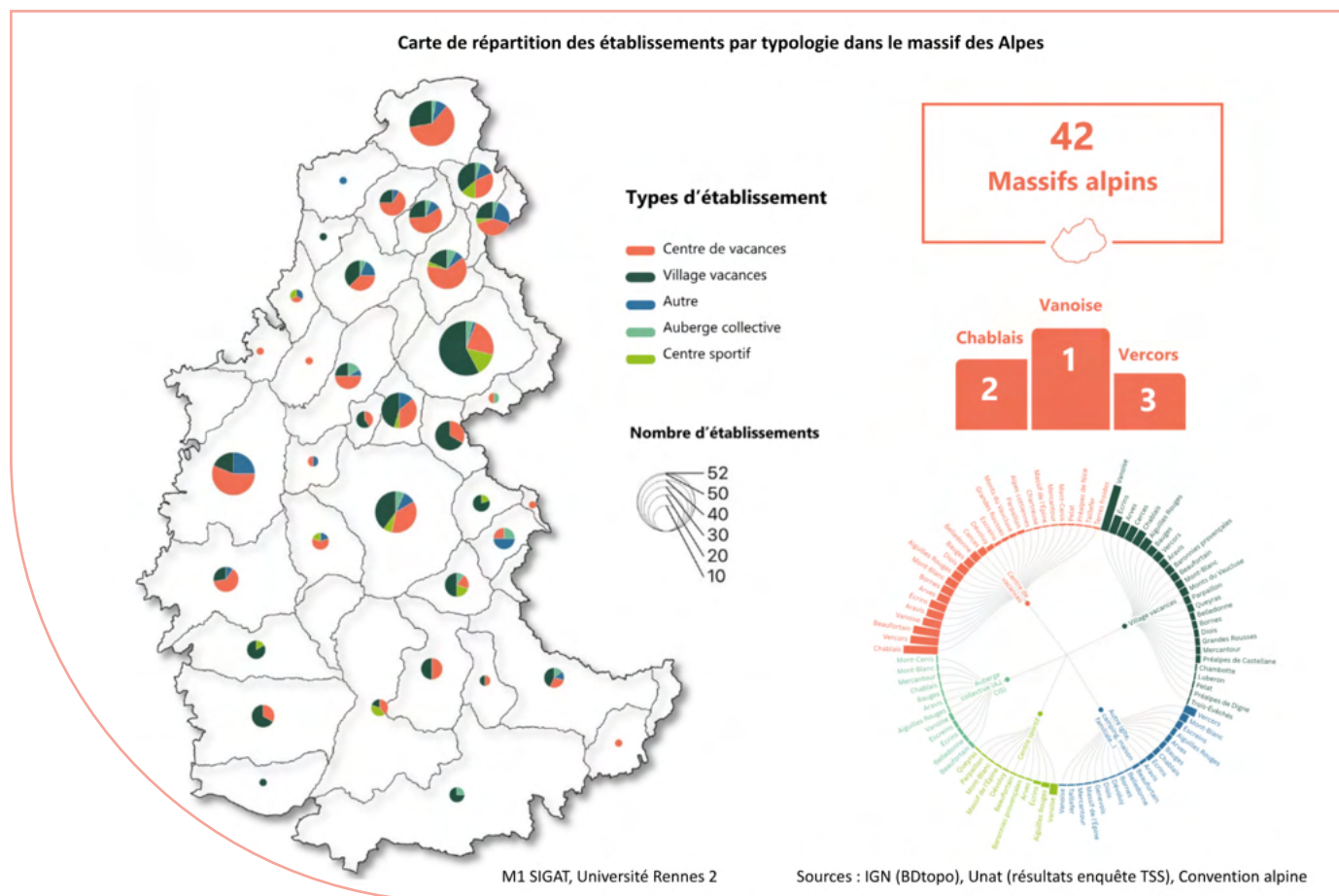
Le massif des Alpes comporte 414 établissements touristiques du TSS, implantés sur les différents massifs.



Les **disparités territoriales** entraînent des difficultés lorsque les établissements sont situés en zone fortement touristique, la concurrence avec les établissements lucratifs étant très forte.

C'est par exemple le cas des stations de ski où les établissements du TSS sont en concurrence avec l'hôtellerie privée. À l'inverse, les établissements implantés en zone rurale qui bénéficie d'une plus faible attractivité ou d'un imaginaire touristique moins marqué peuvent rendre compliqué le remplissage de ces hébergements. Ces établissements représentent pourtant pour les territoires d'accueil un dynamisme qui contribue à la vitalité économique de ceux-ci.

Dans certaines zones, seuls des établissements du TSS sont présents et constituent la seule option d'hébergement touristique local.

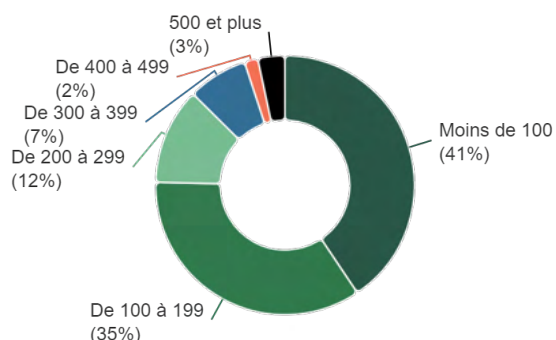


LES VILLAGES DE VACANCES PREMIERS EN NOMBRE DE LITS

Les capacités d'accueil des établissements du TSS sont hétérogènes :

les hébergements peuvent accueillir un nombre très différent de vacanciers, allant d'une dizaine à plusieurs centaines.

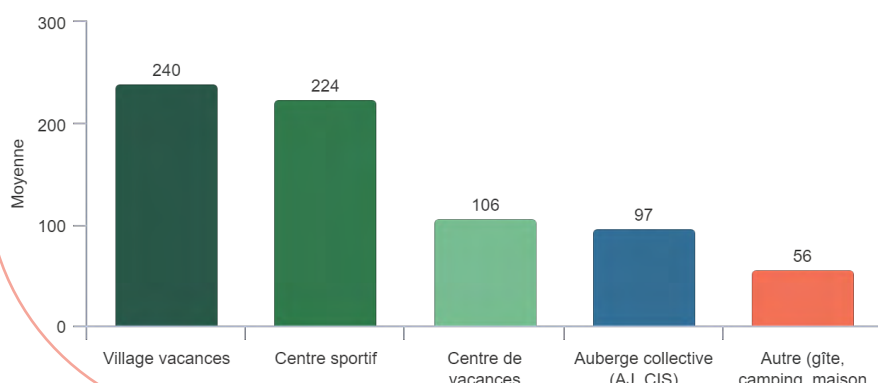
Répartition du nombre de lits "physiques" dans les établissements du TSS dans le massif des Alpes



► Lecture : 41% des hébergements du TSS possèdent moins de 100 lits.

Les villages vacances et centres sportifs possèdent la plus grande capacité d'accueil moyenne (structures de taille plus importante), là où les centres de vacances et les autres hébergements du TSS ont une capacité d'accueil moindre.

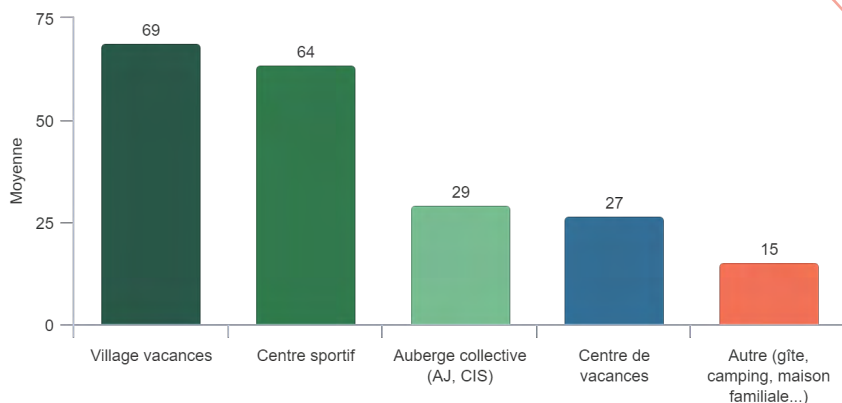
Nombre de lits moyen par type d'établissement du TSS dans le massif des Alpes



► Lecture : En moyenne, un village vacances du massif des Alpes possède 240 lits.

L'analyse des capacités hôtelières montre une grande diversité en fonction du type d'établissement. Les villages de vacances comportent en moyenne plus d'unités d'hébergement (chambres, dortoirs, appartements) que les autres types d'établissements du TSS.

Nombre d'unités d'hébergement moyen par établissement du TSS dans le massif des Alpes

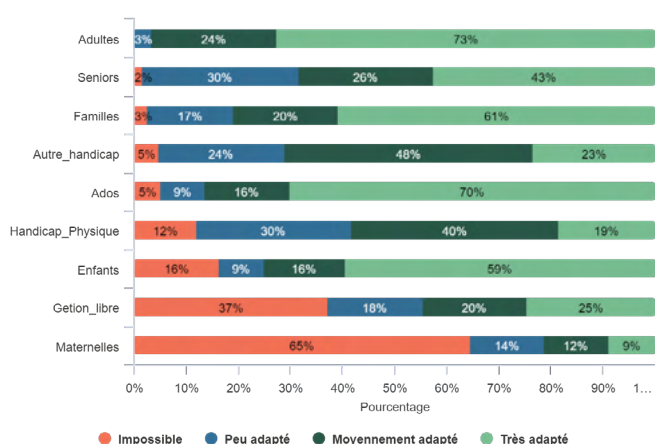


► Lecture : En moyenne, un village vacances possède 69 chambres.

DES INFRASTRUCTURES QUI S'ADAPTENT EN FONCTION DES PUBLICS

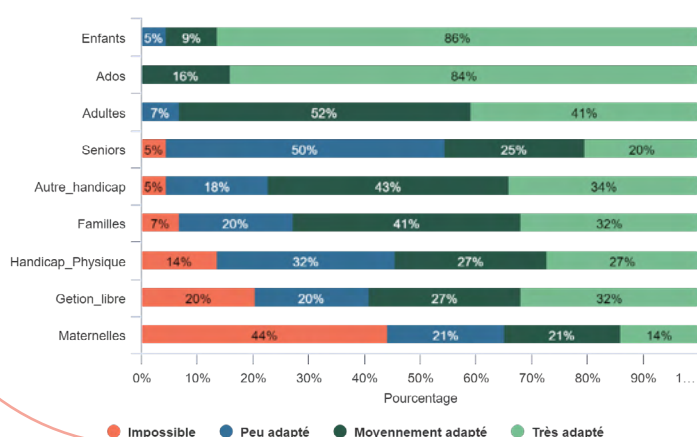
Les établissements permettent d'accueillir de **nombreuses typologies de publics**. Cela permet aux gestionnaires de développer leur activité, notamment en basse saison, et de diversifier les clientèles accueillies. Les hébergements du massif des Alpes sont plus favorables à l'accueil de groupes en gestion libre et de publics de la petite enfance. C'est également la vocation de développer le tourisme inclusif que s'est donné le TSS. À l'inverse, les établissements peu adaptés à l'accueil de certaines typologies de clientèle sont souvent limités par des contraintes techniques, comme du mobilier inadapté, des espaces de vie non compatibles avec certains publics, un système de restauration incompatible,... le réaménagement de ces espaces constitue un enjeu pour hybrider son activité touristique. Pour autant les coûts parfois importants que cela représente ne sont pas toujours justifiés par le peu de clientèle cible qu'il est possible de capter.

Types de publics pour lesquels les établissements du TSS sont adaptés dans le massif des Alpes

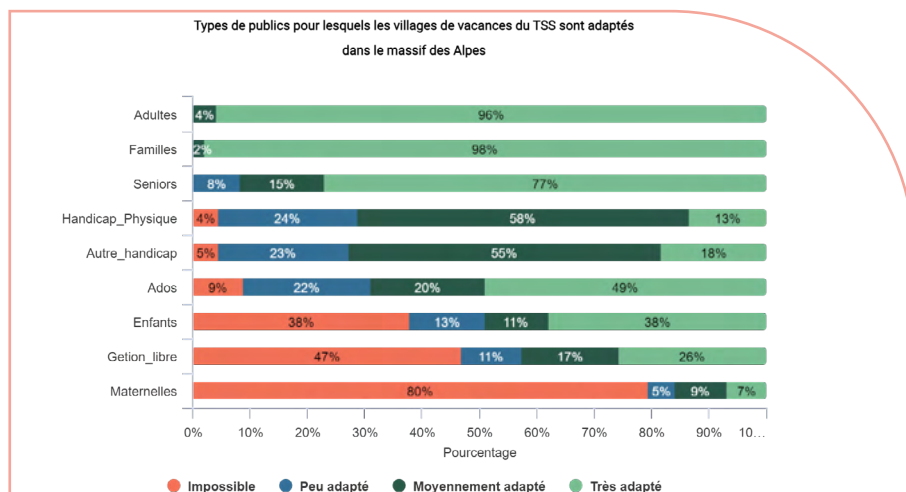


► Lecture : 73% des hébergements du TSS sont très adaptés pour accueillir des adultes. En revanche, 65% des hébergements déclarent impossible l'accueil de maternelles.

Types de publics pour lesquels les centres de vacances du TSS sont adaptés dans le massif des Alpes



► Lecture : 16% des centres de vacances déclarent que leurs établissements sont moyennement adaptés à l'accueil d'adolescents.



► Lecture : 96% des villages vacances déclarent que leurs établissements sont très adaptés à l'accueil d'adultes

► Un parc d'Accueil collectif de mineurs (ACM) important

En France, une structure d'accueil collectif à caractère éducatif de mineurs (ACM) est un dispositif éducatif d'accueil et de garde pour les mineurs. Il est reconnu et encadré par l'État d'utilité publique de loisirs éducatifs dans le domaine de l'**animation socioculturelle et socio-éducative**. Ces structures accueillent des mineurs, durant le temps de leurs vacances scolaires ou le temps périscolaire et extra-scolaires ainsi que lors des congés professionnels (familles) et de leurs loisirs. Les ACM concernent essentiellement les séjours de vacances (anciennement colonies de vacances) durant les vacances scolaires et les accueils de loisirs (anciennement centres de loisirs) extra-scolaires ou accueils périscolaires en semaine.

L'objet principal de cette étude diagnostic est de présenter les structures à vocation touristiques qui sont les ACM avec hébergement. Ces accueils collectifs de mineurs sont un espace propice à la mise en place de démarche d'éducation populaire qui favorise l'émancipation des jeunes, leur éducation et leur développement personnel. Le tourisme social et solidaire accueille donc ces publics en cohérence avec son projet d'accessibilité de vacances de qualité pour tous. Les ACM sont essentiellement soumis à la législation du « code de l'action sociale et familiale » et de la réglementation de la jeunesse et des sports.

Les ACM sont des structures très réglementées par ailleurs². Il revient au SDJES (Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports) la mission de contrôle et d'accompagnement des ACM. Les normes portent aussi bien sur l'organisation pédagogique, que sur la sécurité des bâtiments d'accueil. Pour organiser ce type de séjour, les hébergeurs et organisateurs doivent effectuer des démarches volontaristes de déclaration auprès des services compétents.

2 Wikipedia.org, Accueil collectif de mineurs à caractère éducatif, consultable sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil_collectif_de_mineurs_%C3%A0_caract%C3%A8re_%C3%A9ducatif

“

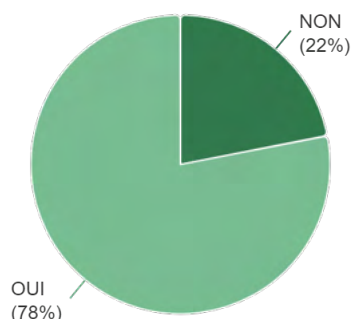
« Je me dois d'assurer un maximum de sécurité pour les mineurs qui vont partir. Et puis alors, on doit assurer à tous les enseignants qui vont venir dans le département de la Savoie que les bâtiments qui les accueillent sont en mesure de les accueillir au niveau administratif, qu'ils soient tout à fait dans les règles. Je me dois de collecter un certain nombre d'informations, de données. J'ai un rôle de facilitateur. Je vais sur le terrain pour rencontrer les organisateurs et à l'issue de la constitution du dossier administratif et des visites sur site, on peut assurer aux enseignants qui viendront dans le département que certaines qualités d'accueil seront présentes dans tous les établissements qui sont inscrits à notre répertoire. »

DSDEN, 73

• Structures pour l'accueil de colonies de vacances (agréments JS)

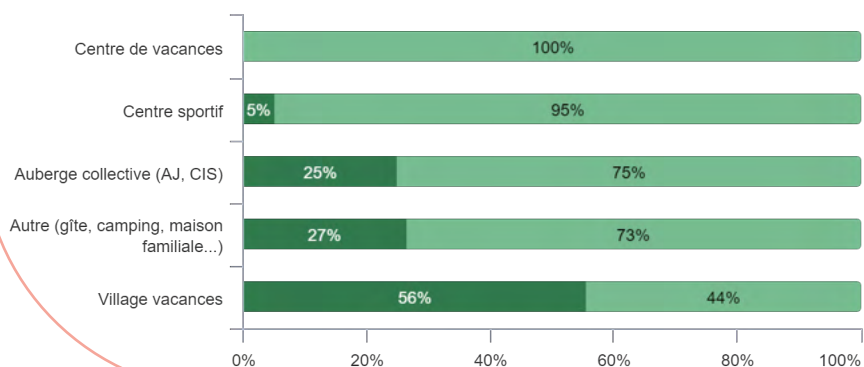
78% des établissements du TSS peuvent accueillir des ACM avec nuitées dans le massif des Alpes. Globalement, ce sont les structures tels que les centres de vacances, les centres sportifs ainsi que les auberges collectives qui réalisent les démarches d'accueil de ces publics.

Hébergements du TSS habilités pour accueillir des ACM dans le massif des Alpes



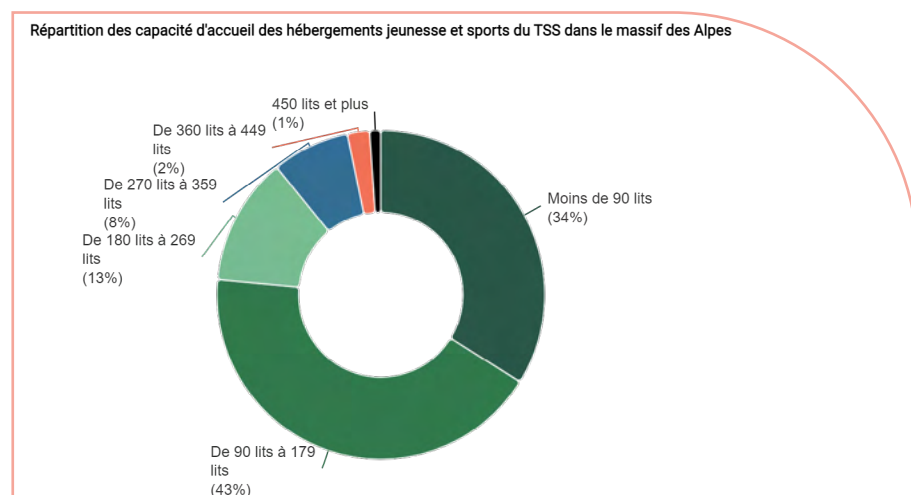
► Lecture : 78% des hébergements du TSS sont habilités pour accueillir des mineurs.

Hébergements du TSS habilités pour accueillir des ACM dans le massif des Alpes



► Lecture : 100% des centres de vacances sont habilités à accueillir des mineurs.

Les capacités d'accueil des établissements pouvant accueillir les ACM avec nuitées sont très hétérogènes au sein du parc du TSS. Si 34% des établissements ayant l'agrément Jeunesse et sport du massif alpin comportent moins de 90 lits, il existe des centres pouvant accueillir plus de 400 mineurs au sein de leurs structures.

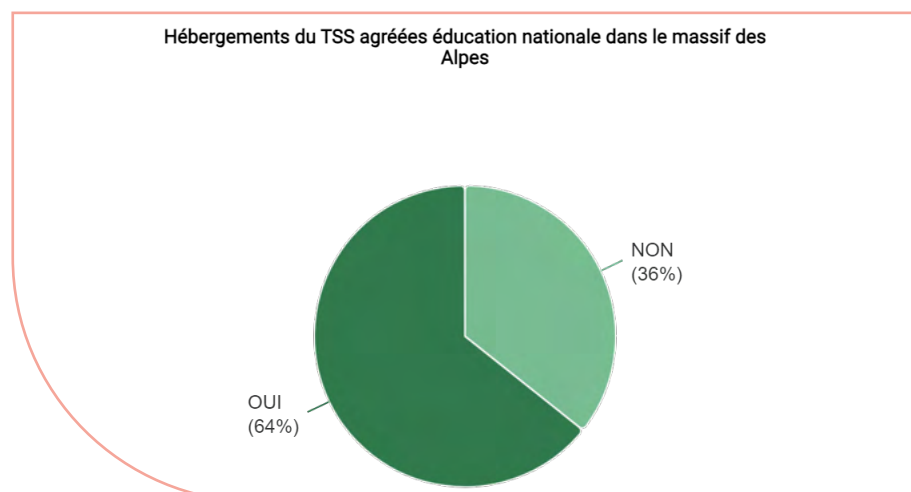


► Lecture : 34% des hébergements du TSS ayant l'agrément JS (Jeunesse et sport) ont moins de 90 lits.

• Structures pour l'accueil de classes de découvertes (agrément EN)

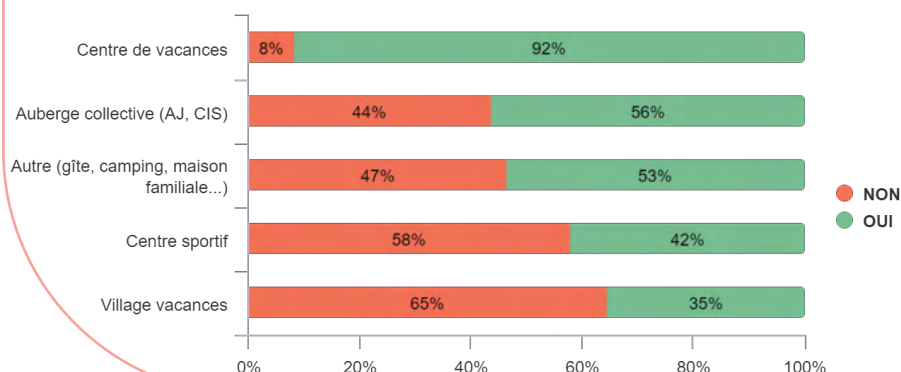
Près des deux tiers des établissements du TSS peuvent accueillir des groupes scolaires du 1er degré (école maternelle – 2 à 6 ans – et élémentaire – 6 à 11 ans) dans le cadre de séjours scolaires avec nuitées, jouant ainsi un rôle majeur dans l'éducation des enfants du secteur.

Les classes de découvertes sont majoritairement possibles dans les centres de vacances et les auberges collectives, qui accueillent en majorité ces publics. Cet agrément est obligatoire pour accueillir des groupes d'enfants de cycle 1. Ces classes de découvertes constituent une expérience pédagogique et éducative importante dont la scolarité d'un élève. Elles permettent, le temps d'un séjour, de découvrir un autre environnement et de compléter l'ensemble des savoirs scolaires par ces expériences ludiques qui favorisent le vivre ensemble. Pour beaucoup d'élèves, il s'agit du premier départ hors du foyer familial, et pour certains il s'agit d'un premier séjour loin du domicile.



► Lecture : 64% des hébergements du TSS sont agréés EN (Éducation nationale).

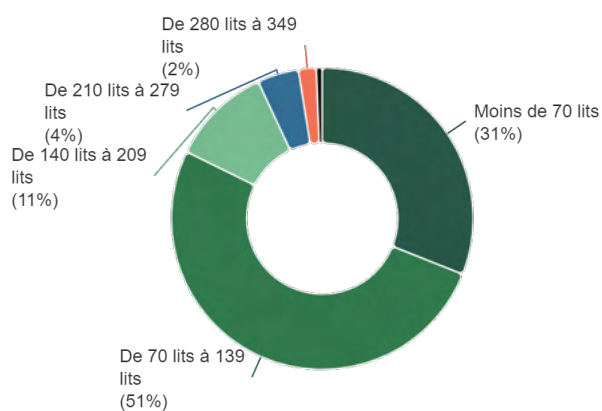
Hébergements du TSS agréés éducation nationale dans le massif des Alpes



► Lecture : 92% des centres de vacances sont agréés EN.

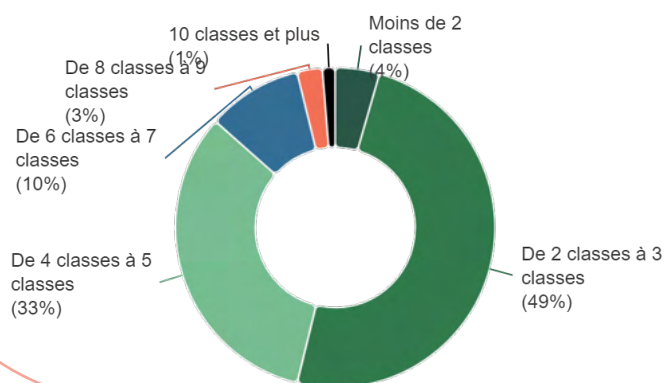
51% des établissements sont autorisés à accueillir entre 70 et 139 élèves, avec une capacité d'accueil de 2 à 3 classes.

Capacité des hébergements agréés par l'éducation nationale dans le massif des Alpes



► Lecture : 31% des hébergements agréés par l'Éducation nationale possèdent moins de 70 lits.

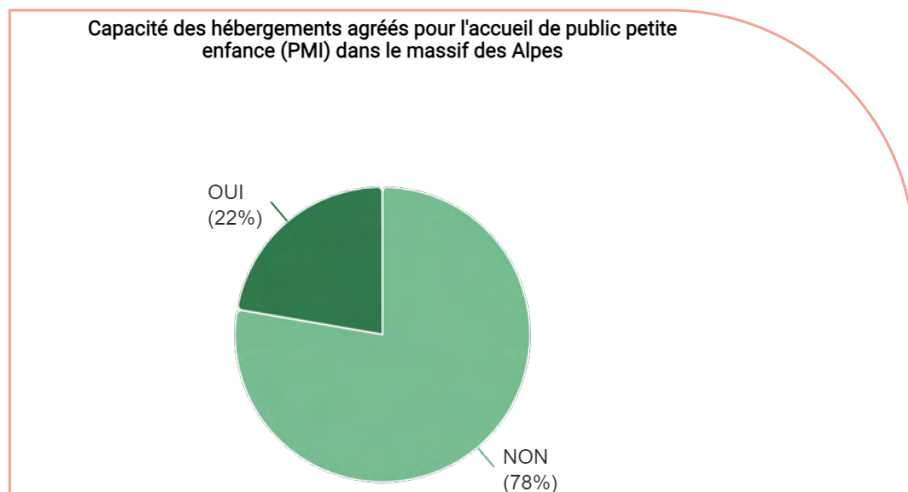
Capacité des hébergements agréés par l'éducation nationale dans le massif des Alpes



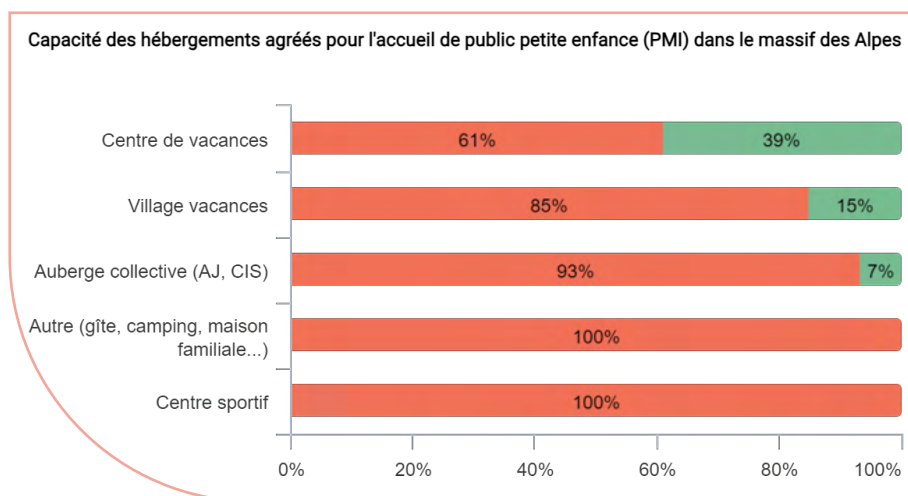
► Lecture : 49% des hébergements agréés EN peuvent accueillir de 2 à 3 classes simultanément.

- **Structures pour l'accueil d'enfants de 0 à 3 ans (agrément PMI)**

Seuls **22%** des hébergements du TSS peuvent accueillir des publics « petite enfance » (petite à grande section – de 1 à 3 ans). Les spécificités structurelles que nécessite l'accueil des maternelles expliquent ce faible chiffre (mobilier adapté, etc.). La demande pour l'accueil de ces publics est également faible sur le territoire du massif des Alpes.



► Lecture : 22% des hébergements du TSS sont agréés pour l'accueil de maternelles en classes découvertes.

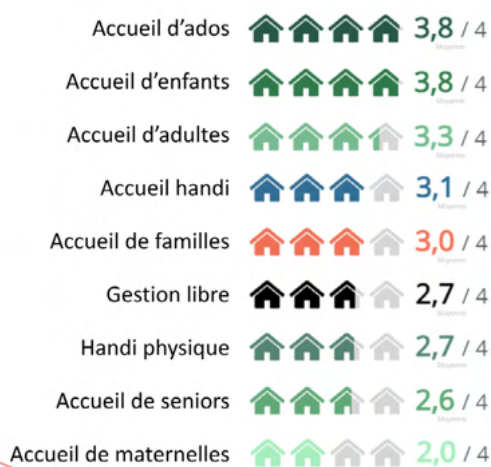


► Lecture : 61% des centres de vacances ne sont pas agréés PMI, 39% le sont.

► Un nouvel indice pour évaluer l'adaptabilité des établissements

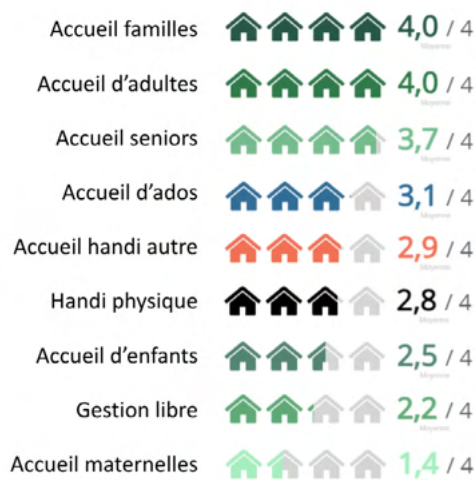
Le **score d'adaptabilité** nous permet d'identifier si les équipements du TSS sont adaptés pour accueillir une typologie de public : plus le score est élevé, plus les caractéristiques des établissements permettent cet accueil (mobilier adapté, espaces cohérents, organisation structurelle du bâtiment, ...).

**Score d'adaptation des centres de vacances
aux différents types de publics sur le massif alpin**



► *Lecture : Les centres de vacances obtiennent une moyenne de 3,8 sur 4 pour l'adaptabilité de leur établissement à l'accueil d'enfants, et de 2 sur 4 pour l'accueil de maternelles.*

**Score d'adaptation des villages de vacances
aux différents types de publics sur le massif alpin**



► *Lecture : Les villages de vacances obtiennent une moyenne de 4 sur 4 pour l'adaptabilité de leur établissement à l'accueil de familles, et de 1,4 sur 4 pour l'accueil de maternelles.*

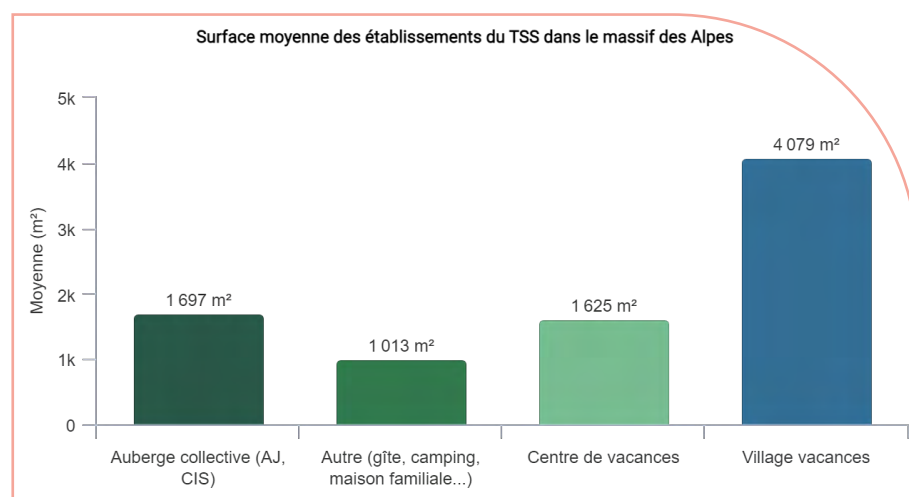
Cette analyse montre que les établissements sont tout particulièrement adaptés à leur clientèle « cœur de cible » : enfants et adolescents pour les centres de vacances, adultes et familles pour les villages de vacances.

Pour autant, ces publics cœur de cible ne permettent pas à eux seuls d'avoir un remplissage suffisant et un modèle économique adapté. Il est donc parfois nécessaire, pour rendre viable le fonctionnement de l'hébergement, de capter d'autres clientèles en complémentarité avec ces publics.

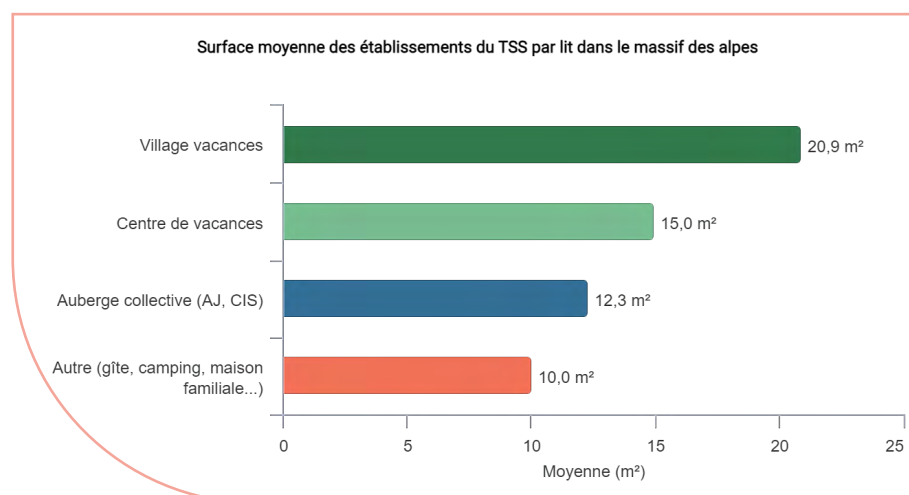
On remarque pourtant que peu d'établissements peuvent diversifier leur accueil : c'est le cas par exemple des groupes en gestion libre ainsi que des publics à caractéristiques spécifiques qui ne peuvent être accueillis que dans une petite partie des équipements. Le développement de la gestion libre est lié à plusieurs éléments : garantir un chiffre d'affaires et des emplois pour les permanents, notamment dans les périodes creuses, mais également répondre à une demande d'hébergements et de salles à la population locale. Ceci constitue **une ouverture aux habitants du territoire qui se développe.**

UNE DISPARITÉ DE SURFACE SELON LES BÂTIMENTS

Les villages de vacances sont organisés pour garantir une surface plus importante que les autres établissements du TSS. Cette surface fait bénéficier d'un meilleur **confort aux usagers** et d'espaces thématiques supplémentaires. À l'inverse, les autres types d'établissement possèdent une surface moins importante par lit, avec des chambres à capacité plus importante (dortoirs, etc.).



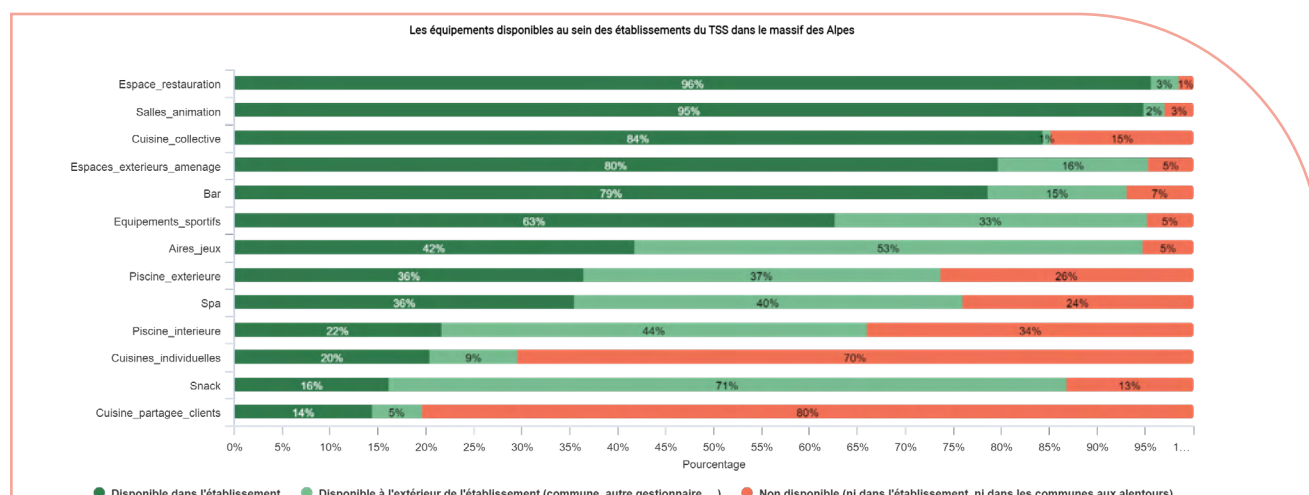
► Lecture : En moyenne, la surface d'une auberge collective fait 1697m².



► Lecture : En moyenne, un village vacances dispose de 20,9m² par lit.

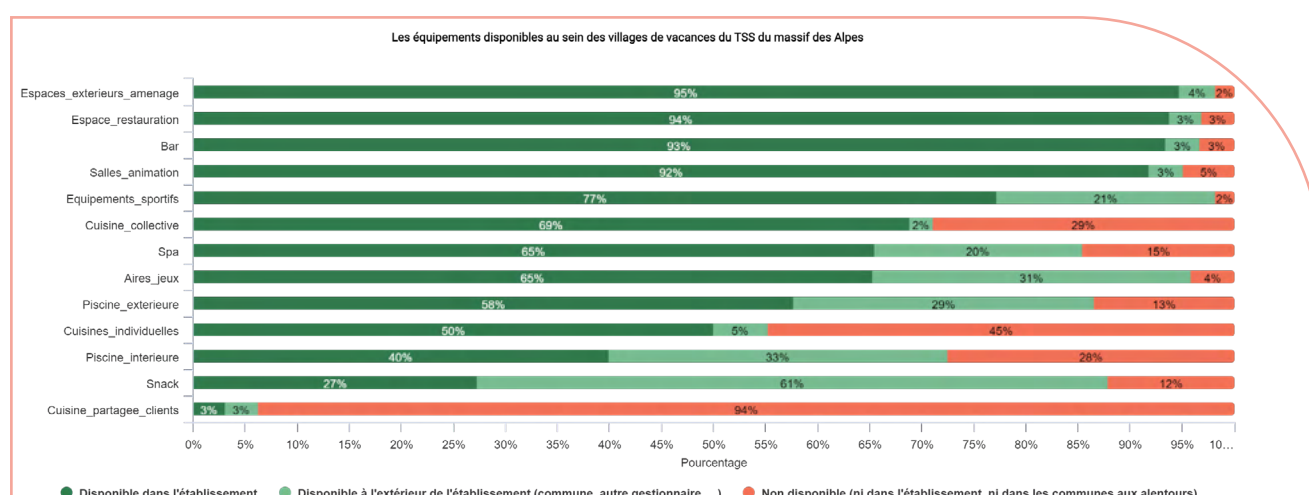
LES ESPACES COLLECTIFS : UNE SINGULARITÉ DU TSS

Les hébergements du TSS du massif des Alpes possèdent de **nombreux équipements** au sein même des structures. Les territoires jouent un rôle majeur, car ils possèdent également un certain nombre de services qui contribuent à l'attractivité des destinations touristiques. Ces équipements permettent de proposer une offre de séjour qui va au-delà d'un simple hébergement mis à disposition des clients. Les espaces de restauration, salles d'animation ou cuisines collectives se retrouvent dans la quasi-totalité des hébergements. En revanche, les cuisines en accès libre pour les clientèles, les snacks ou les piscines intérieures ne sont disponibles que dans une petite partie du parc.



► **Lecture :** 96% des hébergements du TSS disposent d'un espace restauration, 3% déclarent en avoir un en dehors de l'établissement et 1% n'en ont pas.

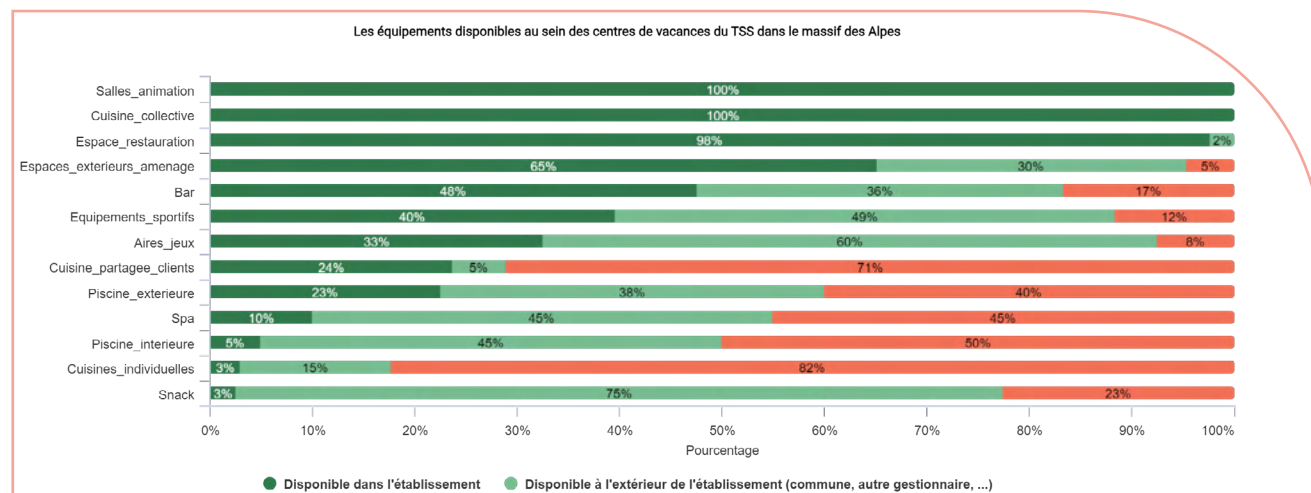
Les villages vacances possèdent davantage d'équipements et d'infrastructures de confort et de bien-être que les autres établissements du TSS.



► **Lecture :** 95% des villages vacances disposent d'espaces extérieurs aménagés, 4% déclarent disposer de ces espaces à l'extérieur de l'établissement et 2% déclarent ne pas en avoir du tout.

Les centres de vacances possèdent quant à eux des salles d'animation ainsi que des espaces de restauration collective. Ils sont peu équipés en spa, snack ou cuisine, ce qui s'explique par les attentes des clientèles qui recherchent peu ces services.

Les piscines restent recherchées dans les centres de vacances à des fins pédagogiques pour l'accueil des classes de découverte dans le cadre du programme « savoir nager ».



► Lecture : 100% des centres de vacances disposent d'une salle d'animation à l'intérieur de leur établissement.

UN HÉRITAGE PATRIMONIAL AUX RACINES LOINTAINES

D'un tourisme social dans des lieux de culte à la fin du XIX^e siècle à un tourisme associatif dans des bâtiments construits lors de la deuxième moitié du XX^e siècle, **le patrimoine du TSS est historique** et son histoire est complexe. L'histoire de certains établissements prend ses racines dans des origines religieuses :



« Donc, on a deux bâtiments physiques. Le point commun des deux bâtiments, c'étaient des internats d'enseignement catholique école primaire, historiquement, c'est ça. Et l'activité complémentaire, enfin les activités qui ont été développées, notamment les cures thermales à l'époque, c'était pour générer du bénéfice et pour entretenir en partie les internats privés catholiques. Et c'était l'association catholique d'éducation populaire. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Certains de ces bâtiments historiques ont un avantage patrimonial et esthétique certains, c'est le cas des chalets ou des châteaux qui sont des lieux de vacances authentiques et privilégiés. Pourtant, cet atout est à double tranchant et ce patrimoine historique, dont la majorité des bâtiments a été construite dans les années 60-70, est souvent mis en avant pour parler du vieillissement des établissements et des difficultés, notamment des coûts engendrés par la mise aux normes :

“

« Les bâtiments, pour parler patrimoine, ils sont tous vieux. Ce sont des chalets historiques de la vallée. Le plus ancien, il a quasiment 300 ans. C'est le plus vieux chalet de toute la vallée de Chamonix encore dans son état quasi-initial. Donc c'est génial, parce que ça plaît beaucoup au public qu'on reçoit et ça offre une expérience montagne assez particulière. C'est plus compliqué en termes de normes, de commissions sécurité et autres. »

Directeur, Village vacances, 74



D'autres bâtiments, qui n'avaient au départ pas du tout vocation à accueillir une clientèle touristique se sont retrouvés avec cette nouvelle vocation. Ces bâtiments ont dû faire l'objet d'adaptations majeures mais restent encore aujourd'hui peu adaptés à ce type d'accueil.

Un hébergement du TSS, c'est avant tout un projet touristique de territoire, pour le tissu économique local et pour les populations qui poussent à la création de ces établissements. Cela peut aussi naître d'un besoin des organisateurs de séjour, de trouver de nouveaux lieux d'accueil pour permettre aux clientèles d'accéder aux vacances.

2.

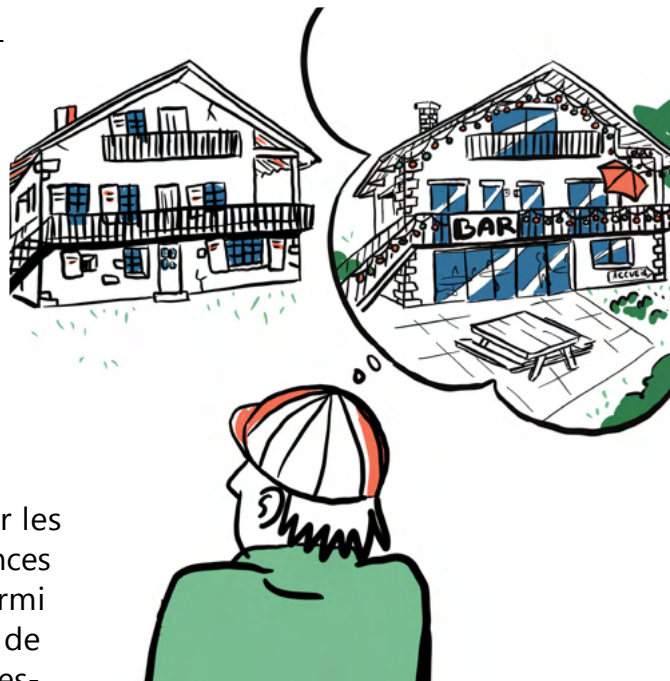
ENTRE RÉNOVATIONS, MISES AUX NORMES ET MAINTENANCE

Les associations du TSS sont confrontées au vieillissement de leur patrimoine, à sa maintenance, à la mise aux normes et à l'amélioration du confort, qui sont aujourd'hui autant de **défis à relever.**



UN PATRIMOINE VIEILLISSANT DIFFICILE À RÉNOVER

Le vieillissement du patrimoine oblige les structures responsables à enclencher des travaux de rénovation pour s'adapter aux réglementations ou aux attentes de la clientèle. Pourtant, on remarque chez de nombreux gestionnaires une difficulté à engager des travaux, et ce pour plusieurs raisons : tout d'abord des raisons financières (des capacités d'investissement souvent trop réduites), mais également des difficultés à trouver des artisans et professionnels du bâtiment disponibles. La rénovation et la mise aux normes sont parfois complexes sur des bâtiments historiques, ou sur les travaux les plus adaptés à envisager. Les compétences de maintenance lourde sont peu présentes parmi les employés des villages de vacances et centres de vacances, ce qui les rends très dépendants de professionnels extérieurs. En fonction de la taille des établissements, il peut être difficile d'embaucher plusieurs personnes à l'entretien. Cela est un frein à la réalisation de certains travaux et impose d'externaliser certaines tâches. Les établissements de taille plus importante possèdent davantage de moyens pour organiser cette activité de maintenance. Parfois, c'est le retard pris pour rénover les équipements qui complexifient leur maintenance. Les infrastructures vieillissantes peuvent alourdir les travaux d'entretien courant et conduisent à une dégradation des hébergements.



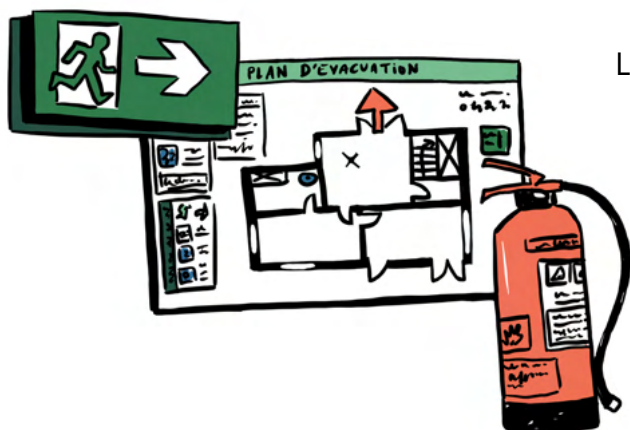
Le suivi des travaux et des tâches d'entretien est aussi une charge lourde qui vient s'ajouter au fonctionnement quotidien.

“

« Même si on a un peu de mal à enclencher des véritables rénovations, parce qu'on est très vite rattrapé par tout le fonctionnement classique, on fait plein de choses qui permettent au village de rester ouvert, mais que les gens ne voient pas. Effectivement, on va changer des chauffe-eaux, on va changer des tuyauteries. Il faut qu'on change régulièrement nos systèmes de sécurité incendie... Ça, personne ne le voit, mais ça permet de maintenir l'ouverture du site. Et donc on a un peu de mal aujourd'hui à aller sur des grosses rénovations. »

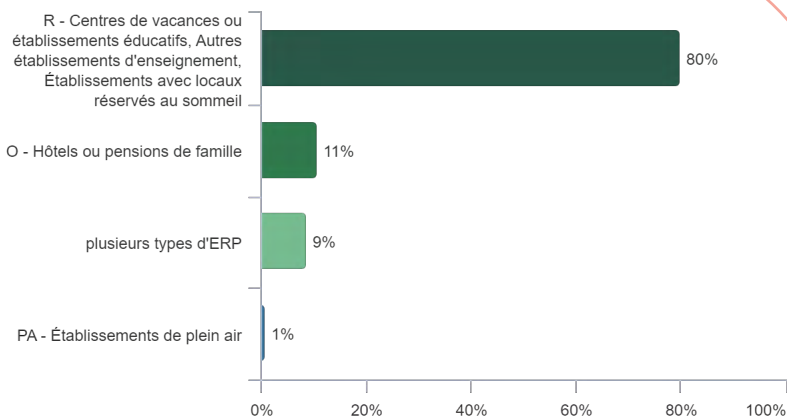
Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)

DES ERP QUI BATAILLEMENT AVEC LES NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS



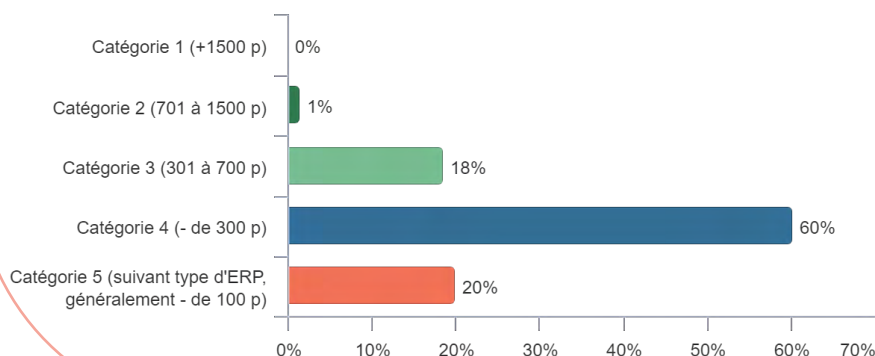
L'évolution des réglementations et la multiplication des attentes normatives rend difficile l'adaptation permanente attendue des gestionnaires. Les ERP (Établissements recevant du public) sont soumis à des réglementations spécifiques, ainsi qu'à des visites périodiques d'une commission de sécurité qui en autorise l'exploitation. Ces obligations assurent la sécurité des publics accueillis... mais elles représentent des coûts et des contraintes pour certains hébergeurs.

Type d'ERP - Massif des Alpes



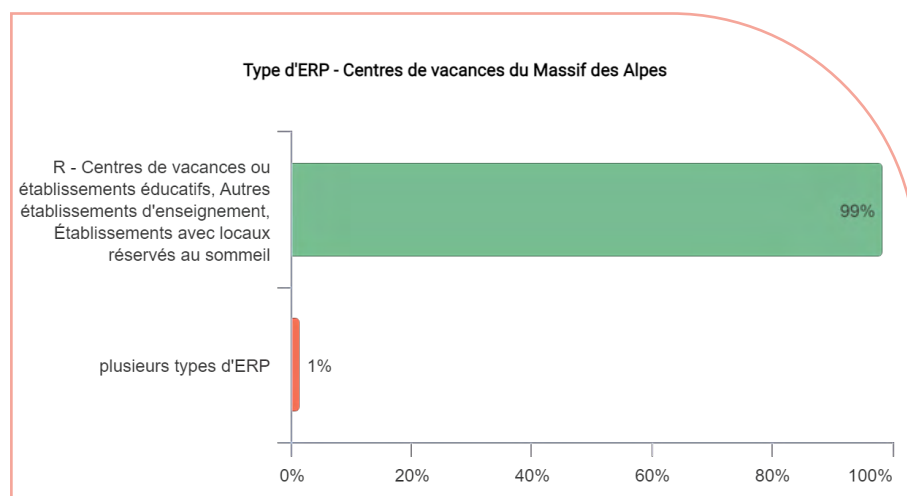
► Lecture : 80% des hébergements du TSS sont des ERP de type R (centres de vacances).

Catégorie d'ERP - Massif des Alpes

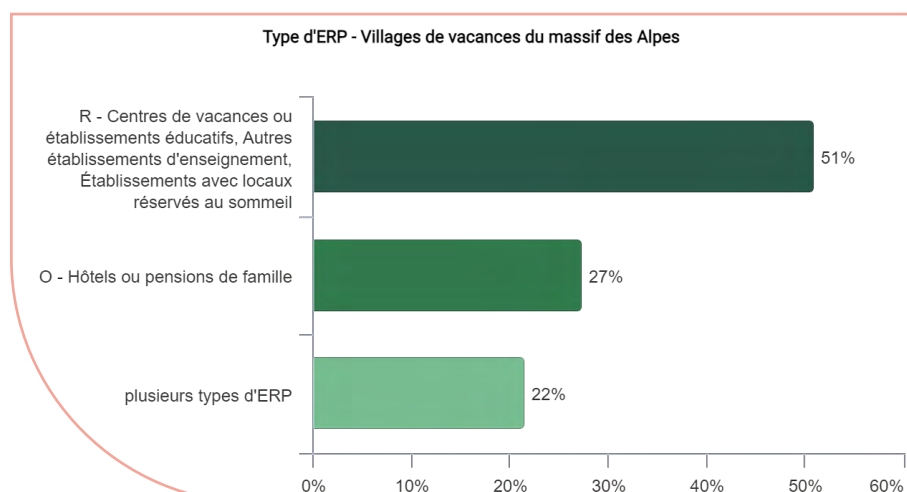


► Lecture : 60% des hébergements du TSS sont des ERP de catégorie 4 (pouvant accueillir moins de 300 personnes).

Là où les centres de vacances sont quasiment exclusivement classés de type R, les autres établissements sont classés sous d'autres types d'ERP, avec des contraintes réglementaires souvent allégées (sécurité incendie, présence nocturne,...).



► Lecture : 99% des centres de vacances sont classés en ERP de type R.



► Lecture : 51% des villages de vacances sont classés en ERP de type R.

ERP et accessibilité

Pour être accessibles, les ERP doivent répondre aux prescriptions d'accessibilité du code de la construction et de l'habitation. Ces prescriptions s'appliquent aux ERP situés dans des bâtiments neufs et sont plus souples pour les établissements déjà existants car les difficultés d'adaptation du bâti sont prises en compte.

Les éléments réglementaires suivants doivent être accessibles :

- Cheminements extérieurs (la largeur minimale du cheminement est de 1m20, elle peut être réduite à 90cm sur une faible distance)
- Stationnement des véhicules
- Signalétique visible et compréhensible
- Conditions d'accès et d'accueil dans les bâtiments
- Circulations horizontales et verticales à l'intérieur des bâtiments
- Locaux intérieurs et sanitaires ouverts au public
- Sas intérieurs et sorties
- Revêtements de sol et parois
- Equipements et mobiliers intérieurs et extérieurs susceptibles d'y être installés (dispositifs d'éclairage et d'information des usagers...)

Les prestations doivent aussi être accessibles : expositions, films, documents adaptés, etc.

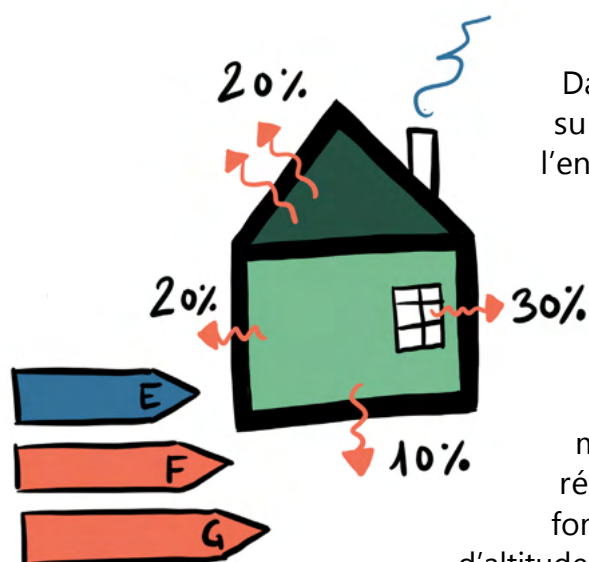
Les ERP doivent également mettre à disposition un registre public d'accessibilité à l'accueil de l'établissement. Ce livret est consultable par les salariés, mais également par les visiteurs.



► *Guide pratique et d'inspiration pour un tourisme inclusif, ATD*

PRÈS DE LA MOITIÉ DU PARC EN DÉFICIENCE ÉNERGÉTIQUE

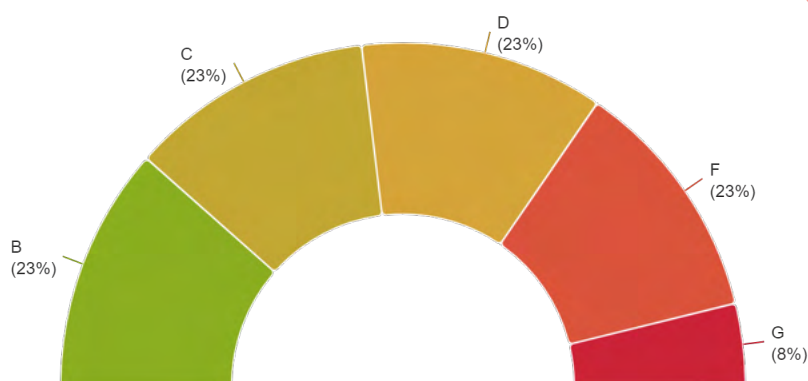
Si le décret Éco Énergie Tertiaire (DEET) impose une baisse des consommations pour certains bâtis à partir de 2030, **les rénovations restent compliquées à mettre en place** pour un grand nombre de structures. Le frein principal repose sur les coûts importants des travaux pour garantir une mise en conformité à ce décret. La réglementation ne semble pas toujours adaptée au fonctionnement des centres. La disponibilité des professionnels pour choisir les bons éléments de cette rénovation, la mieux adaptée au fonctionnement quotidien et assurer les travaux n'est pas toujours facile à trouver.



Dans le parc immobilier du TSS, près d'un établissement sur deux a une consommation qui impacte fortement l'environnement³. Certains bâtiments, récents ou récemment rénovés, bénéficient de bonnes performances (chiffre estimé : 46% du parc), alors que d'autres, classés E, F ou G, nécessitent des investissements importants pour limiter leur empreinte environnementale (chiffre estimé : 54%).

Les performances estimées sont globalement moins bonnes dans le massif alpin que sur le territoire régional Auvergne-Rhône-Alpes, alors même que le fonctionnement hivernal et les contraintes climatiques et d'altitude exigeraient des bâtiments plus performants sur le plan énergétique.

DPE estimé du parc d'hébergement du TSS dans le massif des Alpes*



► Lecture : 23% des hébergements du TSS déclarent leur DPE en classe B.

62% des hébergements assujettis ont complété leur déclaration sur la plateforme OPERAT (Observatoire de la performance énergétique de la rénovation et des actions du tertiaire) gérée par l'Ademe pour le décret éco énergie tertiaire dans le massif des Alpes.

³ Chiffres non stabilisés, redressés et établis sur la base d'éléments déclaratifs de l'état des bâtiments, sans s'appuyer sur une démarche réelle de diagnostic. Ces données sont à comprendre comme une tendance générale de l'état du parc.

UNE MAINTENANCE TRÈS SOUVENT EXTERNALISÉE



Sur le massif des Alpes, les problématiques liées à la maintenance préventive et curative ainsi qu'à l'entretien des bâtiments du TSS conduisent à la mise en place de montages variés, choisissant d'internaliser ou d'externaliser la compétence.

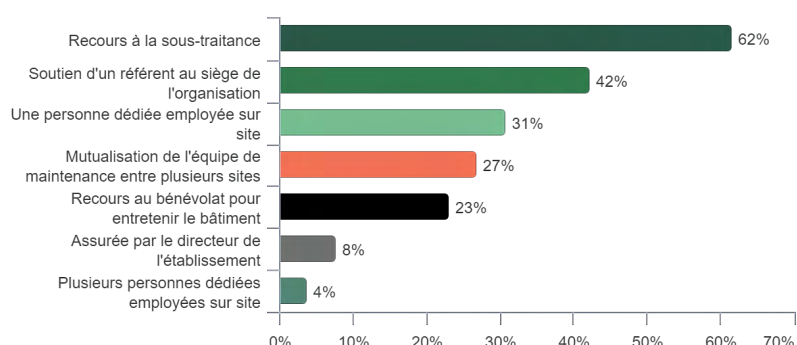
Les **exigences techniques** et les habilitations nécessaires ne permettent plus d'assurer l'entretien complet des bâtiments en interne : plus des deux tiers des établissements ont recours à la sous-traitance. Les hébergements de plus petite taille s'appuient, pour 29% d'entre eux, sur le bénévolat, et les directeurs participent souvent activement à l'entretien du bâti.



« On essaie de faire la maintenance au maximum nous-même. Ici c'est un peu particulier on a encore un service maintenance de la CCS qui vient de temps en temps avec ses petites compétences nous faire deux trois choses. Bien sûr que toutes les grosses pannes sur de la chambre froide, sur du gaz, sur de l'électricité bon là on passe par des professionnels mais toutes les petites bricoles c'est souvent nous. »

Directeur centre de vacances, 38

Organisation des RH pour assurer la maintenance des bâtiments du TSS dans le massif des Alpes : établissements de moins de 100 lits

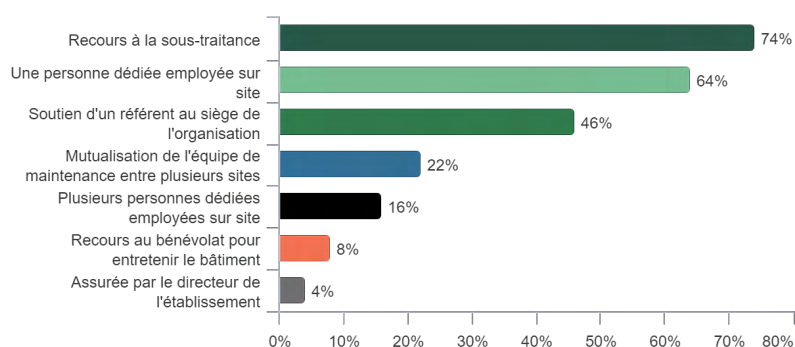


► **Lecture : 62% des hébergements de moins de 100 lits sous-traitent la maintenance des bâtiments.**

Proportion de sous-traitance des activités de maintenance du massif des Alpes (bâti de moins de 100 lits)



Organisation des RH pour assurer la maintenance des bâtiments du TSS dans le massif des Alpes : établissements de 100 à 200 lits

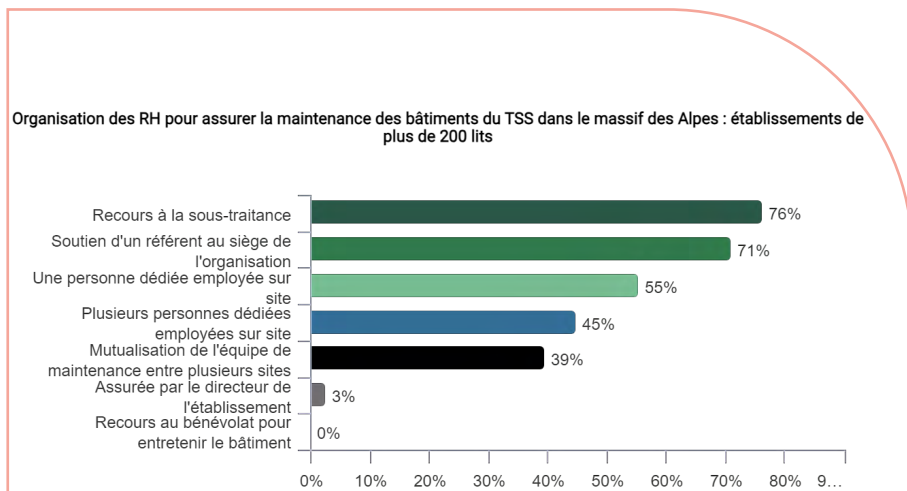


► Lecture : 74% des hébergements ayant entre 100 et 200 lits sous-traitent la maintenance des bâtiments.

Proportion de sous-traitance des activités de maintenance du massif des Alpes (bâti de 100 à 200 lits)



À l'inverse, les structures de plus grande taille sont généralement davantage professionnalisées, disposant de ressources dédiées, voire mutualisées.



► Lecture : 76% des hébergements ayant plus de 200 lits sous-traitent la maintenance des bâtiments.



Ainsi, la maintenance est internalisée selon la taille de la structure, avec des équipes polyvalentes sur site qui gèrent l'entretien et les réparations mineurs des bâtiments, et elle peut être externalisée si les besoins rencontrés dépassent les compétences du personnel.



« La politique de l'Asso à l'époque, ça a été d'embaucher des agents d'entretien pour faire en interne un maximum de choses et qui ne nécessitent pas de permis de construire ou d'autorisation de travaux. Et donc, du coup, on a de facto une personne à l'année. »

Directeur, Centre de vacances, 63



« Dès que ça devient trop technique en électricité, en système de sécurité incendie, en extracteur de fumée, en BAES, BAEH, en extincteur, là c'est des prestataires de services, donc on a autant de prestataires que de métiers que les collègues ne peuvent pas faire. Ne peuvent pas parce qu'ils n'ont pas les compétences, ou ne peuvent pas parce qu'ils n'ont pas le droit. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Le recours à des prestataires externes peut être particulièrement compliqué selon la localisation des établissements. En effet, les structures isolées ont peu de choix de prestataires et l'éloignement des bassins de population peut rendre les interventions lentes et coûteuses.

“

« Entre des 4 et 5 étoiles d'un côté et la Suisse au bout de la rue à 12 km... Un chantier associatif, où il faut changer une chaudière dans un vieux chalet d'il y a 100 ans, ça n'intéresse pas forcément les artisans qui peuvent aller faire un chantier sur un chalet à 8 ou 9 millions d'euros sur lequel il faut aller très vite et l'argent est là. »

Directeur, Village vacances, 74

“

« Nous, on est sur un territoire quand même assez rural et qui n'a pas été doté de grosses structures autour. C'est une zone assez sympa, mais on n'a pas de grosses entreprises à côté, ce qui fait qu'on est un petit peu dépendant, un peu pris en otage par certains de nos prestataires. On n'a pas trop le choix que de travailler avec eux ... »

Directeur général de l'association, Village vacances et centres de vacances, 94 (siège social)

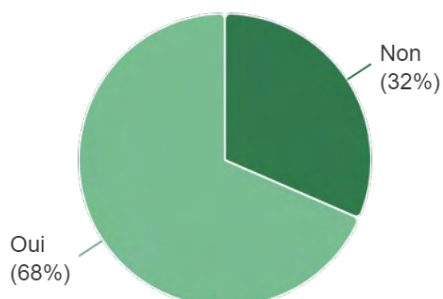
DES ÉQUIPEMENTS SENSIBLES À L'ACCUEIL DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Bien que la loi de 2005 impose l'adaptation des bâtiments

pour garantir l'accessibilité des personnes en situation de handicap moteur, près de 20 ans plus tard, de nombreux établissements de vacances ne sont toujours pas conformes à ces exigences.



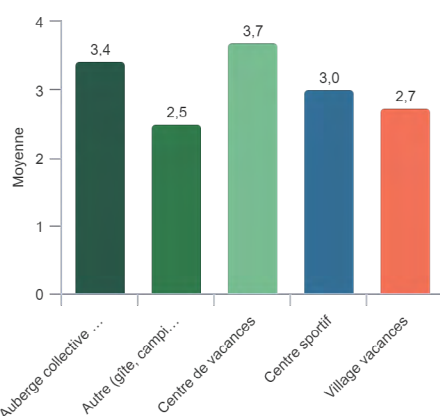
Conformité à la loi handicap de 2005 dans le massif des Alpes



► Lecture : 68% des hébergements du TSS sont en conformité avec la loi handicap 2005.

Les capacités des hébergements pour les personnes en situation de handicap demeurent limitées, avec des établissements équipés en moyenne de 2 à 4 chambres PMR adaptées aux porteurs de handicap moteur.

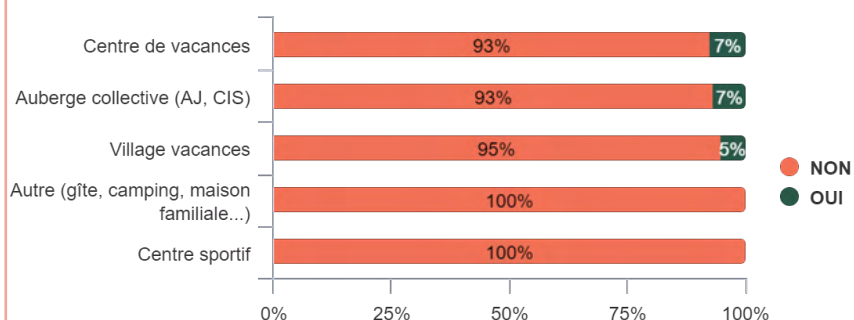
Nombre de chambres PMR moyen des établissements du TSS dans le massif des Alpes



► Lecture : En moyenne, une auberge collective possède 3,4 chambres PMR.

D'autres part, les hébergements du TSS sont peu nombreux à bénéficier de la marque d'État « **Tourisme & handicap** ».

Hébergements du TSS disposant de la marque d'état "Tourisme et Handicap" dans le massif des Alpes



► Lecture : 7% des centres de vacances sont labélisés par la marque État « Tourisme & Handicap ».

Pour autant, si les gestionnaires ne réalisent pas ces démarches d'accessibilité et si les bâtiments et aménagements ne permettent pas tous un accueil des publics en situation de handicap, nombreux sont ceux qui intègrent pleinement les spécificités de ces publics dans leurs méthodes d'accueil. Les freins restent nombreux pour certains établissements, ne donnant pas la possibilité à tous d'être accueillis.

Handicap mental	Handicap auditif
▶ Sensibilisation du personnel : formations spécifiques, médiation avec les autres clientèles. ▶ Encadrement renforcé : animateurs spécialisés, ratio d'encadrement adapté (jusqu'à 1 pour 1). ▶ Accueil individualisé : prise en compte des besoins avant le séjour, livret d'accueil simplifié. ▶ Activités adaptées : animations occupationnelles, sportives et ludiques accessibles. ▶ Communication visuelle : pictogrammes, repères visuels, codes couleurs. ▶ Partenariats locaux : recours à des prestataires spécialisés pour certaines activités.	▶ Alarmes visuelles : systèmes d'alerte incendie par flash lumineux (y compris dans les chambres, salle de bain). ▶ Boucles magnétiques : présentes ou en projet dans certains espaces communs. ▶ Communication adaptée : échanges écrits, bases de langue des signes, supports visuels. ▶ Sensibilisation du personnel : pour adapter la posture (articulation, face à face). ▶ Affichage adapté : consignes écrites, pictogrammes, signalisation visuelle.
Handicap visuel	Handicap moteur
▶ Signalétique adaptée : braille sur portes et ascenseurs, contrastes visuels, marquages au sol. ▶ Accessibilité physique : ascenseurs parlants, zones sombres éclairées, balisage. ▶ Accompagnement humain : repérage des lieux en amont, soutien dans les déplacements. ▶ Sensibilisation des équipes : pour une meilleure interaction avec les personnes malvoyantes.	▶ Accessibilité complète : chambres et sanitaires PMR, rampes d'accès et ascenseurs, parkings adaptés. ▶ Mobilier et équipements adaptés : lits médicalisés, lève-personnes, self-service à bonne hauteur. ▶ Circulation facilitée : couloirs larges, monte-charges, absence de marches, cheminements adaptés. ▶ Encadrement spécialisé : accompagnement par du personnel formé à la manutention. ▶ Services accessibles : tous les services communs pensés pour une utilisation en autonomie (salle à manger, animations, etc.).

En dépit d'une volonté affichée d'accueillir tous les publics, des travaux d'aménagement restent encore nécessaires dans un grand nombre de structures. Sur une base déclarative, quatre freins majeurs empêchent les aménagements :

- ▶ **Contraintes financières** majeures empêchant la réalisation des travaux d'adaptation, souvent trop coûteux ou jugés infaisables.
- ▶ **Impossibilité technique** ou architecturale d'aménager certains espaces (ex. étages sans ascenseurs, bâtiments anciens non adaptés, sites classés).
- ▶ Faible pression liée au **nombre limité de demandes** réelles d'accueil de personnes en situation de handicap. Traitement au cas par cas.
- ▶ Concernant la loi handicap 2005, **obtention fréquente de dérogations** par les propriétaires, souvent liée au manque de moyens financiers.

De plus, pour les établissements soumis à une forte saisonnalité, les périodes durant lesquelles les travaux peuvent être réalisés sont limitées, contraignant les artisans à intervenir dans des délais très courts entre deux saisons. Cette pression temporelle entraîne des conditions d'intervention accélérées et peut justifier une hausse des tarifs pratiqués.

Certains établissements du TSS se sont spécialisés dans l'accueil de publics en situation de handicap. Ils proposent des **vacances adaptées dans des bâtiments conformes** à l'accueil de cette clientèle.



3.

UNE GESTION DU PATRIMOINE COMPLEXE

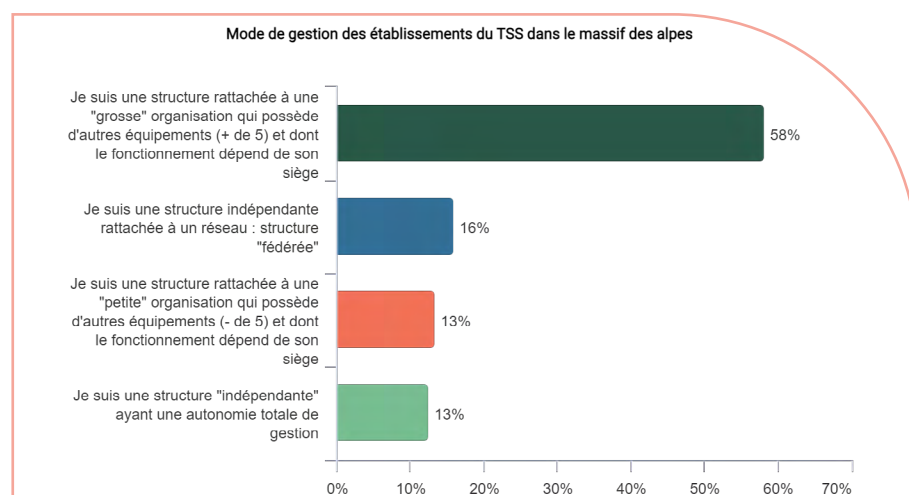
La gestion patrimoniale du TSS est en grande partie le fait d'association, même si aujourd'hui, notamment pour les villages de vacances, d'autres modes de gestion existent. L'augmentation du patrimoine géré par certaines associations (surtout du fait de rachat de villages de vacances d'autres associations en difficultés financières) incite les associations à trouver des montages de gestion afin de mieux valoriser et sauvegarder leur patrimoine, tout en gardant **une part associative, garante des valeurs du TSS.**



LA MISE EN RÉSEAU POUR LES HÉBERGEURS DU TOURISME SOCIAL ET SOLIDAIRES

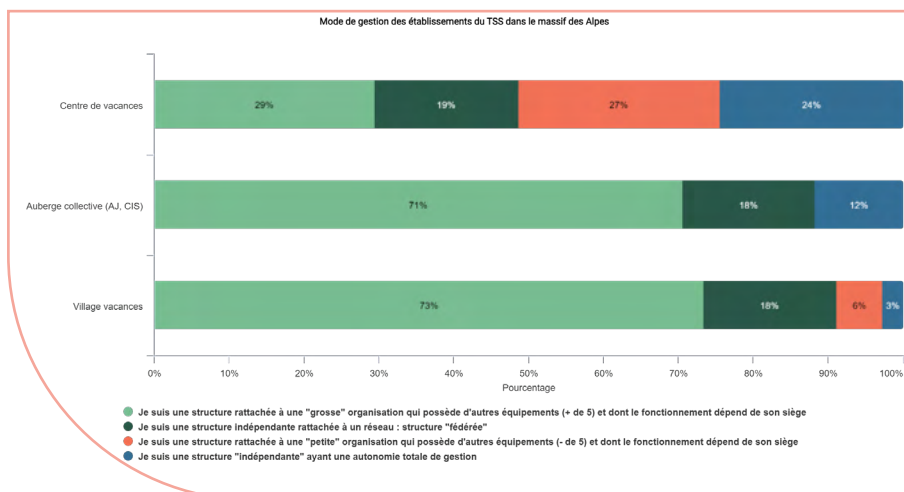
L'appartenance à un réseau s'est révélée primordiale pour les associations du TSS et ceci pour plusieurs raisons. Le réseau permet de ne pas se sentir isolé et seul pour résoudre des questions importantes. Il permet également de partager une veille d'informations, les bonnes pratiques, un meilleur engagement pour porter les valeurs du TSS et un soutien vis-à-vis de la concurrence du secteur privé. C'est aussi un mode de fonctionnement propre à l'ESS : **un fonctionnement collaboratif et un engagement sociétal**.

58% des hébergements du massif des Alpes sont rattachés à une organisation nationale de taille importante, ayant en gestion plus de cinq établissements. 13% bénéficient d'une autonomie de gestion totale (structure indépendante).



► Lecture : 58% des hébergements du TSS sont rattachés à une « grosse » organisation.

Les villages de vacances sont pour 73% d'entre eux rattachés à de grosses organisations : seuls 3% dans le massif alpin sont indépendants, les autres s'adossent sur des structures fédérées. À l'inverse, les centres de vacances et les auberges collectives ont des modèles de gestion très hétérogènes : parfois indépendants, parfois fédérés, ou appartenant à des organisations multi-gestionnaires.



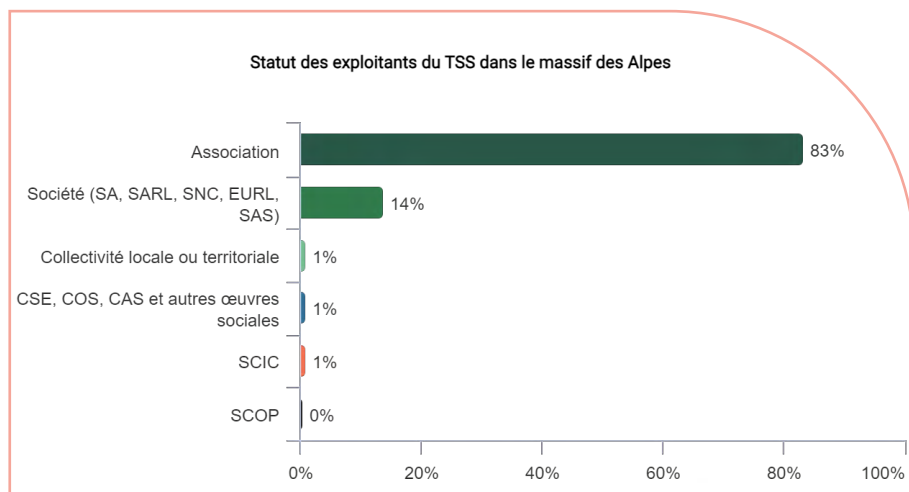
► Lecture : 29% des centres de vacances sont rattachés à une «grosse» organisation alors que 24% sont indépendants dans leur mode de gestion. Les autres s'adossent à des structures fédérées.

Ces modes de gestion impactent les modèles socio-économiques et l'organisation des structures.

DES GESTIONNAIRES MAJORITAIREMENT ASSOCIATIFS

Le statut juridique des gestionnaires des établissements varie. Si historiquement, la quasi-totalité était sous un modèle associatif, la réglementation de l'ESS a vu de nouveaux modèles apparaître, tous rattachés à l'ESS. En 2023, la majorité sont encore des associations et gèrent directement leur patrimoine immobilier. Certaines sont multi gestionnaires et possèdent un grand nombre d'établissements (la plus grande association du panel en possédait 260), d'autres sont plus petites (la plus petite en possédait deux) et d'autres ne sont pas multi gestionnaires et gèrent un seul établissement.

Les exploitants des établissements sont à **83%** associatifs dans le massif des Alpes. Pour autant, l'évolution des modèles économiques laisse apparaître d'autres modèles pour **17%** d'entre eux, tous rattachés à l'économie sociale et solidaire.



► Lecture : 83% des exploitants du TSS sont des associations.

Les centres de vacances sont encore très majoritairement exploités sous statut associatif (90%), là où les villages de vacances changent progressivement de statut (72% sont associatifs).

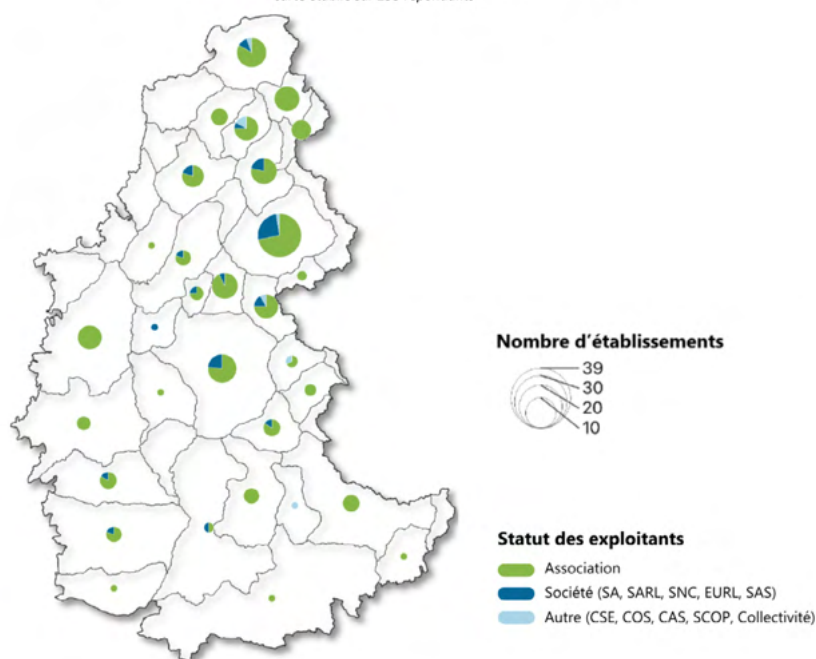
Ce phénomène s'accroît et l'on constate que **de nombreux établissements changent de modèle** de gestion. Ces changements permettent aux structures de faire évoluer leur pratique commerciale, d'avoir recours à l'emprunt, ou d'imaginer de nouveaux modèles de gestion du patrimoine, sans pour autant abandonner leur appartenance à l'économie sociale et solidaire. Le statut associatif apparaît comme moins flexible et est perçu comme moins agile pour exploiter un établissement dans certaines situations.



► Lecture : 93% des auberges collectives sont gérées par des associations, 7% sont sous sociétés commerciales rattachées à l'ESS.

Le département de la Savoie comporte le plus grand nombre d'exploitants sous statut non associatif. Dans ce département, les établissements du TSS comprennent de nombreux villages de vacances de grandes capacités (notamment dans les stations de montagne), ce qui explique en partie cette importante proportion. Des politiques publiques d'aide à la pierre (création de foncière, aide départementale à la rénovation, ...) conduisent à une évolution des modèles de gestion en Savoie.

Répartition géographique des établissements du TSS selon le statut des exploitants
carte établie sur 233 répondants



M1 SIGAT, Université Rennes 2

Sources : IGN (BDTopo), Unat (résultats enquête TSS), Convention alpine

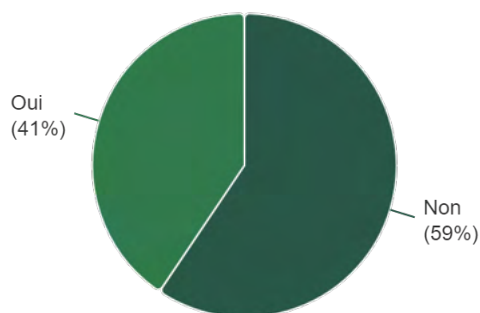
L'adoption de l'agrément ESUS par les structures du TSS

Près de **1 établissement sur 10 est agréé ESUS** (Entreprise solidaire d'utilité sociale) sur le territoire. Grâce à cet agrément, les établissements qui ne relèvent pas directement de l'ESS par leur statut⁴ mais qui arrivent à justifier de leur utilité sociale, peuvent depuis la loi ESS 2014, inscrire leur activité dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Certaines associations même si elles appartiennent automatiquement au champ de l'ESS choisissent d'obtenir l'agrément ESUS en plus pour valoriser leur activité à vocation sociale (obtention d'un label apposable sur les communications), ou bien encore pour répondre à des appels d'offre publiques n'incluant pas nécessairement les associations dans les bénéficiaires.

Les villages de vacances représentent une proportion plus importante d'hébergements agréés ESUS que les centres de vacances ou les auberges collectives.

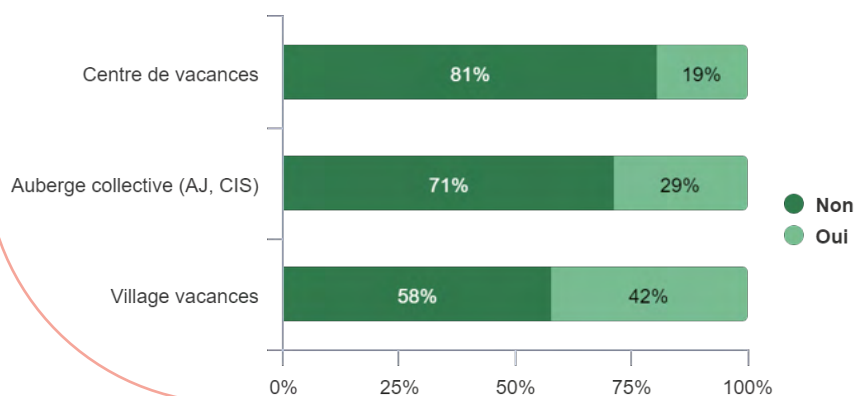
⁴ Les quatre statuts relevant automatiquement de l'ESS sont les associations, les mutuelles, les fondations et les coopératives. Depuis la loi ESS 2014, les entreprises ESUS.

Exploitants agréés ESUS - Massif des alpes



► Lecture : 41% des exploitants du TSS sont agréés ESUS.

Agrément Esus par type d'établissement - Massif des alpes



► Lecture : 19% des centres de vacances sont agréés ESUS.

Parmi les 41% des hébergeurs agréés ESUS, la totalité sont des associations gestionnaires. Ce n'est donc pas un outil utilisé par les entreprises du tourisme marchand afin de prouver l'utilité sociale de leur activité.

VERS DE NOMBREUX MODÈLES DE PROPRIÉTÉ

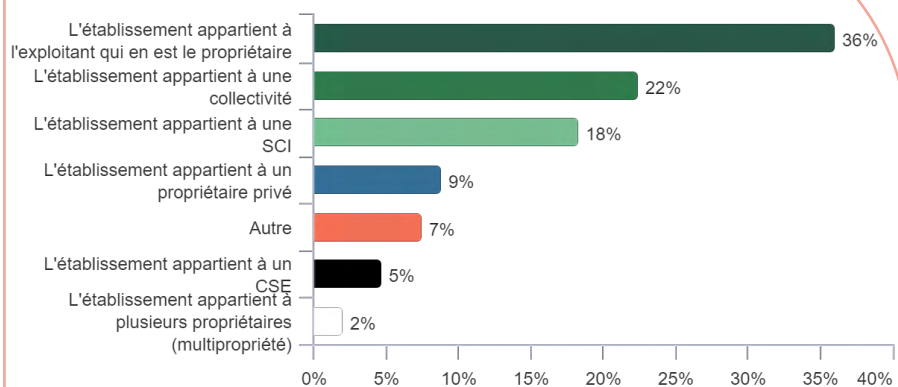
Il existe de nombreux modèles de propriété pour les hébergements du TSS. Les « murs » peuvent appartenir aux collectivités, à des CE (Comité d'entreprise) ou encore à des associations gestionnaires... Les structures gestionnaires sont nombreuses : plus de la moitié sont propriétaires des bâtiments. Les autres sont en baux emphytéotiques, en délégation de services publics, en baux gratuits en échange d'investissement, ou encore en baux commerciaux sur des propriétés et bâtiments appartenant aux collectivités.



Afin de maintenir le patrimoine en activité, le TSS s'appuie sur des modèles

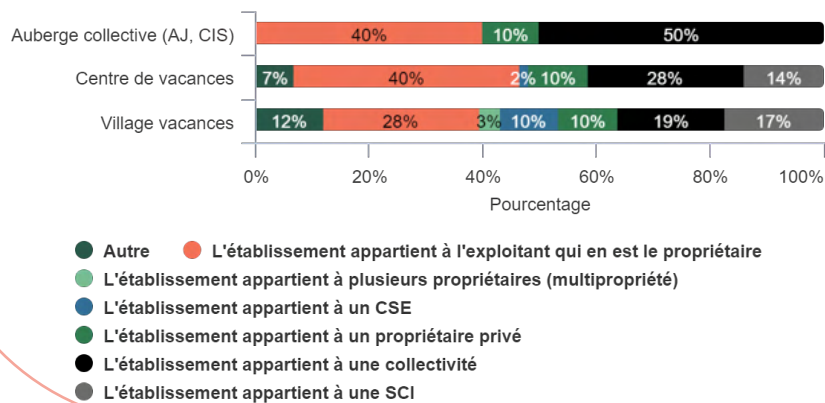
de propriété des bâtiments très hétérogènes. La complexité de conserver ce patrimoine, de l'entretenir et d'investir dans son développement conduit à ce morcellement : les centres de vacances appartiennent encore pour 40% à l'exploitant gestionnaire, là où les villages de vacances ne possèdent en propre que 28% des établissements. Les collectivités locales et territoriales jouent un rôle majeur en détenant encore 22% du patrimoine : ce soutien permet dans certain cas l'existence d'un accueil touristique sur certains territoires. Les SCI (Société civile immobilière) se développent avec près de 18% du parc détenu sous ce modèle de propriété, rendant possibles les investissements.

Statut du propriétaire des murs - Massif des alpes



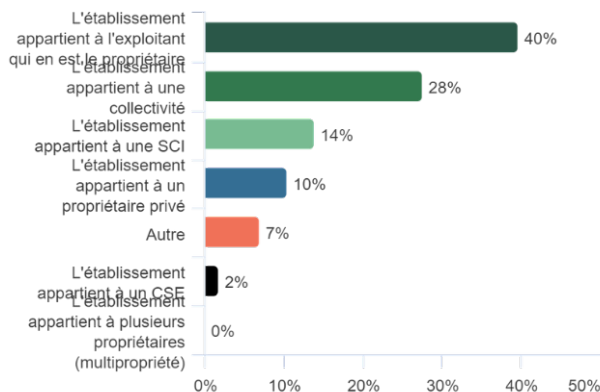
► Lecture : 36% des propriétaires des murs du TSS sont les gestionnaires.

Statut du propriétaire des murs dans le massif des alpes



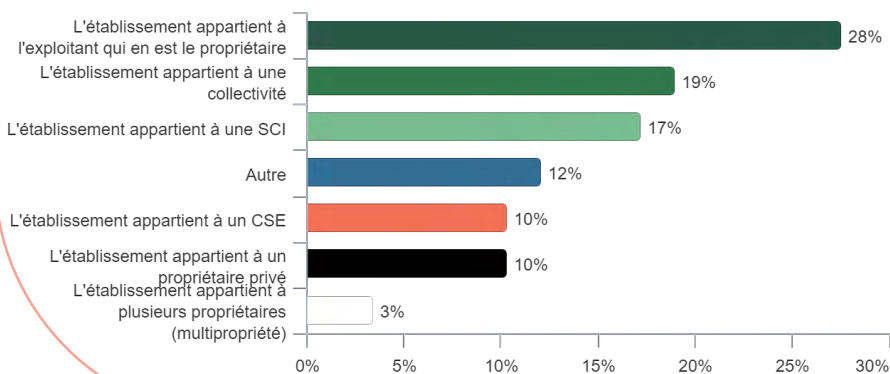
► Lecture : Chez les auberges de jeunesse, 40% des propriétaires des murs sont les gestionnaires.

Statut des propriétaires des centres de vacances - massif des Alpes



► Lecture : Chez les centres de vacances, 40% des propriétaires des murs sont les gestionnaires.

Statut du propriétaire des villages de vacances - Massif des alpes



► Lecture : Chez les villages de vacances, 28% des propriétaires des murs sont les gestionnaires, 19% appartiennent à une collectivité, etc.

Certaines associations se tournent vers de nouveaux modèles et sont de moins en moins propriétaires des murs (création de foncières, SCI, ...), d'autres choisissent de revendre leur patrimoine (exemple des CSE, des collectivités) car l'établissement n'est plus adapté à l'évolution du territoire :



« Avoir des villages vacances à Megève, avoir un tourisme social qui est implanté à Megève, ça peut donner une belle image. Sauf que ça a toutes ses limites. Aujourd'hui, dans les choix, essayer de réinjecter des millions sur les sites de Megève et accueillir des électriciens et gaziers qui, de toute façon, ne peuvent pas dépenser leur argent comme ils veulent : ils peuvent admirer quelques vitrines, mais ça s'arrête là. »

Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)

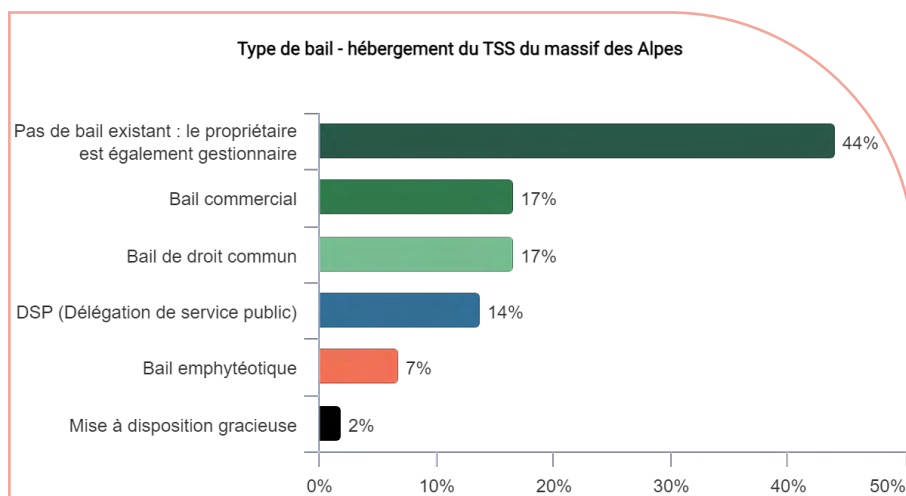
De ce fait, de nouveaux acteurs apparaissent pour gérer ce patrimoine dans le cadre d'un changement d'orientation (création de tiers-lieux, d'hôtels, d'appartements...). A contrario, certains élus cherchent à valoriser leur patrimoine en implantant du TSS.

Il n'existe pas de modèle de propriété spécifique au TSS : les gestionnaires sont soumis aux mêmes règles que les exploitants touristiques du champ lucratif. Les modèles économiques d'une activité à vocation sociale ou solidaire ne sont pour autant pas toujours adaptés à ces modèles de propriétés.

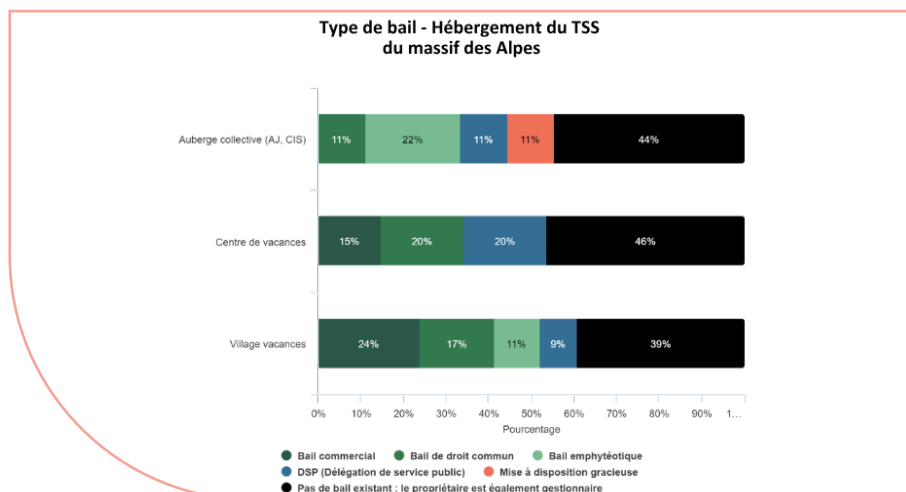
DES BAUX DE GESTION MULTIPLES

La diversité des modèles de propriété des établissements du TSS conduit à des baux de gestion très différents d'un hébergement à l'autre sur le massif des Alpes.

La propriété « en propre » reste majoritaire et concerne 43 % des établissements.

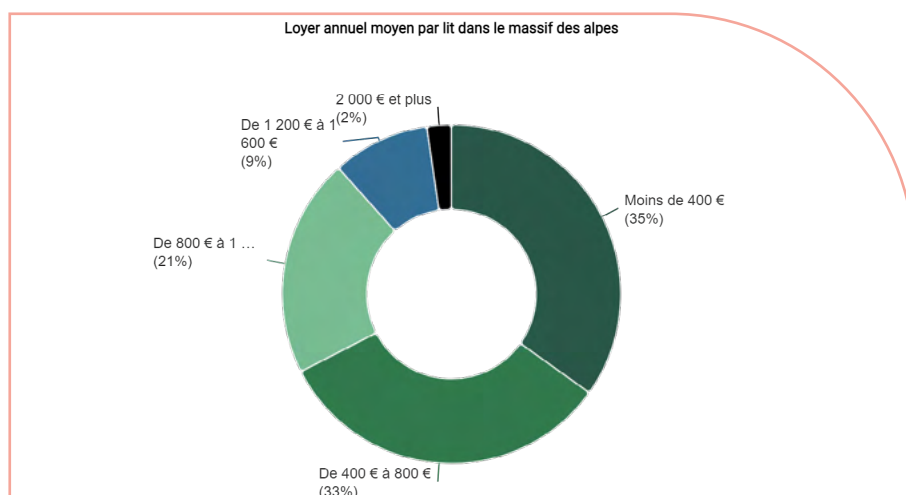


► Lecture : 17% des structures du TSS sont sous bail commercial.



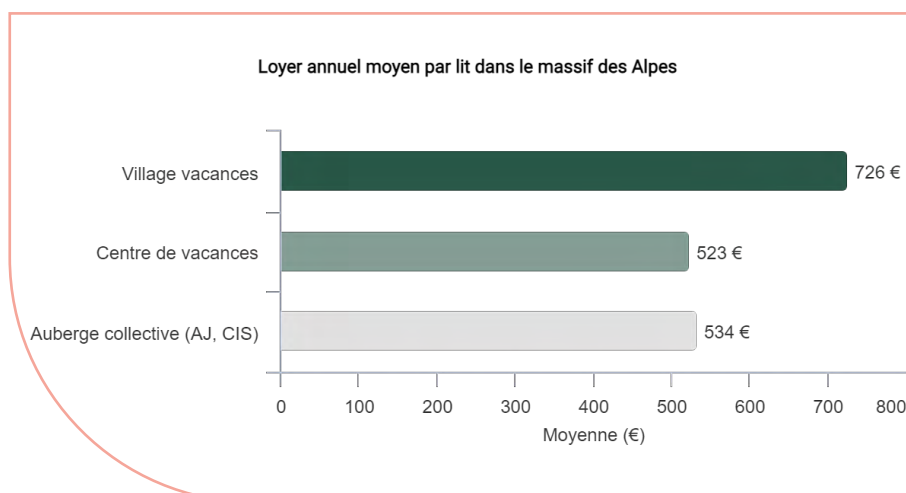
► Lecture : 11% des auberges collectives sont sous bail commercial.

Le montant des loyers facturés aux gestionnaires est très hétérogène : l'emplacement géographique, la pression foncière sur le territoire, le soutien politique pour accueillir un centre d'accueil touristique à vocation sociale et solidaire expliquent ces écarts.



► Lecture : En moyenne, 35% des hébergements du TSS ont un loyer annuel ramené au lit de moins de 400€.

Le loyer des villages de vacances demeure plus important : cela s'explique par le niveau de confort et les équipements de structure plus importants que dans les autres types d'établissements.



► Lecture : En moyenne, le montant du loyer annuel par lit d'un village de vacances est de 726€

La foncière : une solution de gestion prise par certains villages de vacances

Une société foncière est une entreprise qui possède un parc immobilier et dont l'activité consiste à le valoriser et le commercialiser. Dans le secteur du TSS, elle a généralement été créée par les associations et en lien avec elles. L'association s'occupe du projet social et la foncière à en charge la maintenance et la commercialisation des hébergements. La foncière peut également faire fructifier son portefeuille immobilier en le louant ou en l'exploitant. Elle permet de lever des finances et de mutualiser des coûts. Elle permet de garantir la pérennité du patrimoine.



« Donc l'objectif a été de créer une structure qu'on a nommée la foncière pour justement mutualiser et intégrer l'ensemble des sociétés civiles, pour pouvoir mutualiser l'ensemble des moyens, voilà. Ce qui fait qu'au final, une société civile où il y avait des dépenses d'experts comptables, automatiquement, en y mettant plusieurs sociétés civiles dans une seule structure, on faisait des économies. Donc ça, c'était un objectif économique, c'était aussi un objectif de gestion, parce que les sociétés civiles étaient gérées par des bénévoles et avec toutes les limites, parce qu'à un moment, les lois et les règles de plus en plus compliquées et exigeantes, c'était comment on soulageait nos bénévoles. »

Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)

Elle a aussi des contraintes qui peuvent être perçues comme difficiles pour les gestionnaires de l'activité.

Les foncières si elles sont vues pour les grosses associations comme une possibilité d'échapper aux limites du modèle associatif posent beaucoup de questions et ne sont pas présentées comme le remède miracle. Les responsables interviewés font état de l'impression de perte du patrimoine et des valeurs du TSS pour les administrateurs. Une crainte « psychologique » de ne plus maîtriser son projet, de dépendre de partenaire bancaire, publique, politique, institutionnel ou externe imposant des méthodes de fonctionnement est une véritable limite au développement de ce modèle. C'est bien cette réticence d'une partie des gouvernances du conseil d'administration que met en avant un des responsables interrogés :



« Quand le moment est venu d'expliquer pourquoi on basculait [le patrimoine] à la foncière, je ne vais pas dire que c'est plus simple, mais j'explique bien aux gens qu'on ne le vend pas. Le transfert peut ressembler à une opération de vente effectivement, parce qu'après c'est la foncière qui devient propriétaire. Mais aujourd'hui, notre association a 99% des parts de cette foncière. Ce ne sont que des administrateurs de l'association qui sont administrateurs de la foncière. Quand on explique ça, ça arrive à passer un peu mieux. »

Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)

53% DES ACTEURS DÉCLARENT AVOIR UNE CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT INSUFFISANTE

Pour maintenir un établissement touristique en état de fonctionnement, les bâtiments nécessitent un coût important pour l'entretien courant et la maintenance de ceux-ci. L'âge du bâtiment est directement corrélé au coût de l'entretien : plus le bâtiment est de conception ancienne, sans rénovation profonde et plus le montant de l'entretien courant est important.

En plus de ces tâches d'entretien, les établissements doivent prévoir des investissements pour faire évoluer les infrastructures et le niveau d'accueil. Sont identifiés :

- ▶ Rénovation lourde, généralement nécessaire tous les 20 à 30 ans d'exploitation suivant les bâtiments.
- ▶ Investissement en réaction à une réglementation pour maintenir un bâtiment aux normes (loi handicap de 2005 sur l'adaptabilité, décret tertiaire sur l'efficacité énergétique, diverses normes « ERP »...).
- ▶ Investissement structurel régulier, pour faire évoluer les espaces aux nouvelles attentes de clientèles ou demande du marché.
- ▶ Investissement pour faire évoluer les prestations d'accueil : développement de nouvelles activités, accueil de nouvelles typologies de public, ...

La capacité de financement permettant la mise aux normes ou la rénovation des bâtiments reste une préoccupation majeure pour les associations du TSS. Cette question est souvent de plus en plus difficile du fait de la capacité à financer ces investissements avec la diminution des aides à la pierre, une réglementation importante avec des normes coûteuses et une périodicité d'ouverture qui rendent les amortissements impossibles sur des périodes de 25 ou 30 ans. Le contexte local est unique et impose en plus des contraintes ou des modèles de financement qui ne peuvent pas être dupliqué (PLU locaux, règles d'urbanisme complexe, intervention des collectivités locales ou territorial dans le cas de bâtiments publics, ...).

Les structures multi gestionnaires sont en plus confrontées à la nécessité de planification pour ne pas lancer de rénovations simultanées de plusieurs bâtiments, faute d'investissement et par nécessité de ne pas interrompre l'ensemble des activités sur une période donnée.

En plus des investissements liés au patrimoine, les structures doivent réaliser d'autres types de projets qui alourdissent les modèles économiques (changement des systèmes d'informations, investissement dans le développement des fonctions support telles que le marketing, le commercial, la communication...).

L'accès aux aides s'est complexifié et les associations n'ont pas toujours les compétences en ressources humaines pour avoir accès aux appels d'offres et pour y répondre.

La disparition du dispositif de l'aide à la pierre ou tout au moins son changement de statut⁵ est très mal perçu par les associations du TSS, comme un abandon par les pouvoirs publics de leur activité.

“

« Encore une fois je reviens au financement, je veux dire que l'Etat est très fort pour mettre des normes mais ne passe jamais à la caisse. Au rendez-vous de l'UNAT je ne sais plus qui a dit à la tribune : « on nous adore, tout le monde nous adore 364 jours et le 365ème c'est le vote du budget ». Je le reprends souvent mais c'est exactement ça quoi, donc oui pour les normes mais il faut qu'on soit accompagné financièrement. »

Directeur général et assistante de direction, Centre de vacances, 75 (siège social)

L'aide à la pierre

L'évolution des structures du tourisme social et solidaire est également un bon indicateur pour comprendre les tensions auxquelles font face les acteurs. Comme l'expliquent Saskia Cousin et Bertrand Réau, la politique sociale des vacances a d'abord été une politique de soutien à la construction d'hébergements, dite « aide à la pierre ». À partir des années 80, l'Etat concentre ses aides sur les individus directement, ce sont les aides « à la personne ». L'agence nationale des chèques-vacances (ANCV) est ainsi créée en 1982 pour favoriser les départs en vacances. Les auteurs soulignent que : « On passe ainsi d'une politique d'équipement à une politique « individualisée » ciblant les publics les plus défavorisés, d'une politique de subvention de l'offre à une politique de subvention de la demande⁶ ». Le modèle traditionnel de financement des associations est le modèle de financement public qui est en profonde transformation. Dans un contexte de restriction budgétaire, de baisse des dotations de l'Etat envers les collectivités locales, les subventions se font plus rares et face à ce « désengagement », les associations doivent construire de nouveaux montages financiers ou risquer de disparaître.



5 Il existe aujourd'hui des possibilités de subvention par les collectivités locales, la Banque des territoires ou autres mais la connaissance et l'accès à ces ressources est souvent perçu par les associations comme trop complexe et difficile.

6 Réau, B. et Cousin, S. (2009). Sociologie du tourisme. La Découverte. p. 82

La Banque des territoires accompagne avec son programme « Avenir Montagnes » les territoires de montagne vers une offre touristique résiliente et durable, adaptée aux spécificités de chaque massif. Elle peut être une possibilité de subvention pour rénover et adapter certains bâtiments du TSS. Il existe également des possibilités de subvention de la part des départements, des Régions, des fonds européens, souvent sur des appels d'offres, pas toujours faciles à appréhender pour les structures associatives. Les monuments classés, certains territoires (montagnes ou ruraux) peuvent aussi bénéficier d'aides spécifiques.

Pourtant, le TSS entretient et développe depuis sa création un patrimoine territorial important, soit par leur propre moyen, soit en lien avec les collectivités. Voici quelques exemples parmi d'autres, de collectivités reconnaissant la plus-value de tels sites qui contribuent au patrimoine du TSS :

- ▶ Saint-Léger-les-Mélèzes : propriétaire du VVF sur sa commune, la rénovation du village a mobilisé 3,5 millions d'euros à la suite d'un appel à projet intitulé « Territoires à énergie positive pour la croissance verte »,
- ▶ Aillon-le-Jeune : investissement de 1,6 millions d'euros dans la rénovation thermique du centre les Nivéoles et changement de la piscine, dont des bâtiments sont communaux et en DSP⁷.

Le soutien et l'implication des collectivités locales permet, d'une part, de proposer un accueil touristique sur des territoires moins attractifs, et d'autre part, de soutenir des opérateurs en rendant viable économiquement le fonctionnement d'un centre. Cette interdépendance est une clé de maintien de et pérennisation de l'activité du TSS pour certains territoires et équipements.

Certains patrimoines sont difficiles à maintenir selon l'évolution du territoire, et des choix de revente s'imposent parfois. Aujourd'hui, dans les stations de ski où le coût des activités sur place comme les forfaits de ski, les restaurants et les magasins restent élevés, se séparer d'un établissement peut alors être un moyen de mettre de la trésorerie de côté pour les investissements futurs dans d'autres établissements moins en difficulté (dans le cas des multi-gestionnaires).

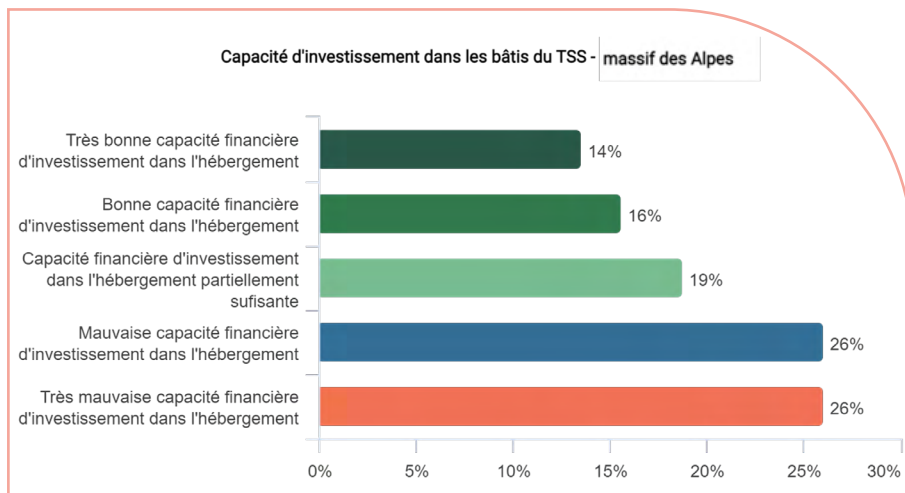


« On a en tout trois sites sur Megève. On a deux villages vacances et on a un ACM, qui aussi sert beaucoup pour les accueils de groupe. Donc celui-là, on va le pérenniser, faire en sorte qu'il reste. Il a en plus sa piscine, donc il est intéressant. Les deux autres sites, ce sont des sites qui ne sont pas « rincés » mais pas loin. Et l'objectif, là, il est clairement affiché. Megève, vous connaissez. Donc on va essayer de récupérer un maximum d'argent pour après pouvoir rénover sur le reste. »

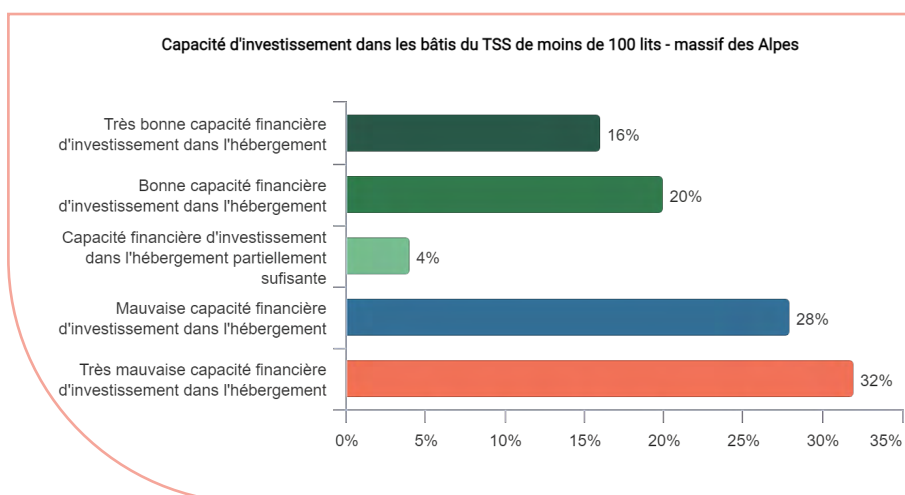
Chargé de prospective, Comité social et économique, 93 (siège social)

⁷ Délégation de service public

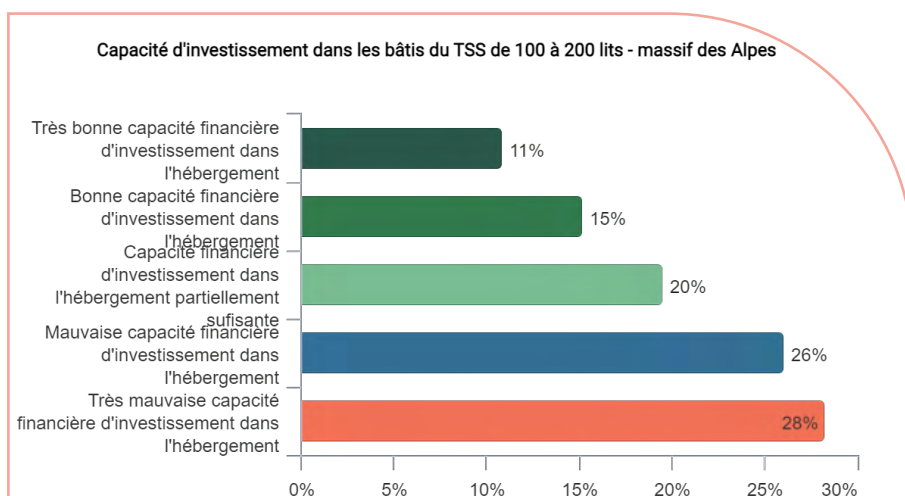
Au total, ce sont **53%** des hébergeurs qui déclarent avoir une capacité d'investissement insuffisante en région (mise aux normes des bâtiments, rénovation...). Les hébergements de taille intermédiaire semblent être plus vulnérables.



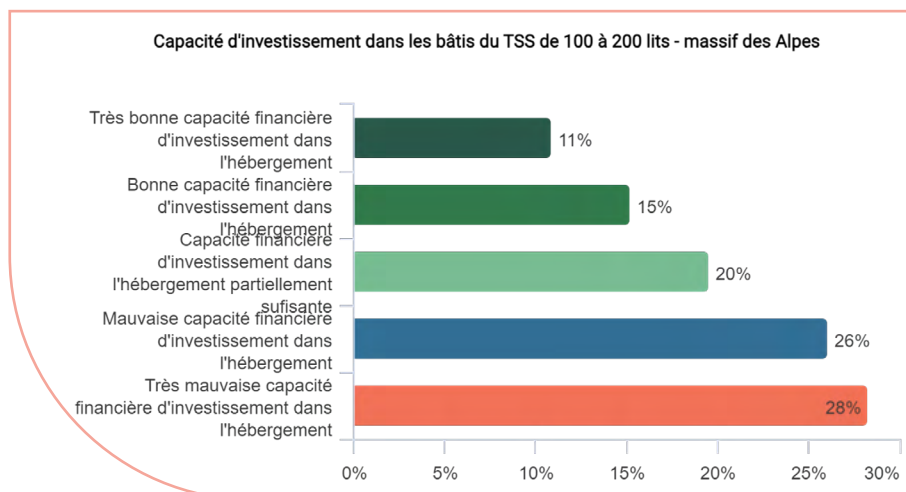
► Lecture : 14% des établissements déclarent avoir une très bonne capacité financière dans l'investissement du bâtiment.



► Lecture : 16% des hébergements du TSS de moins de 100 lits ont une très bonne capacité à financer les investissements dans le bâtiment.

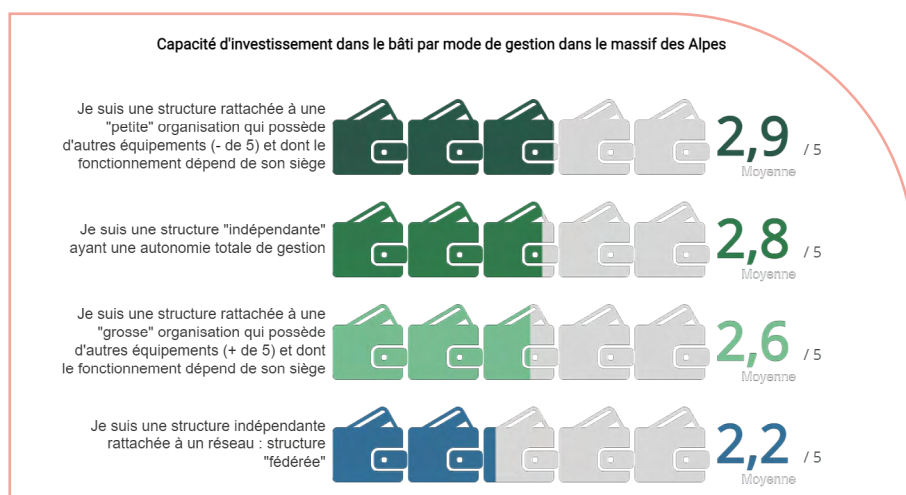


► Lecture : 11% des hébergements du TSS ayant entre 100 à 200 lits ont une très bonne capacité à financer les investissements dans le bâtiment.

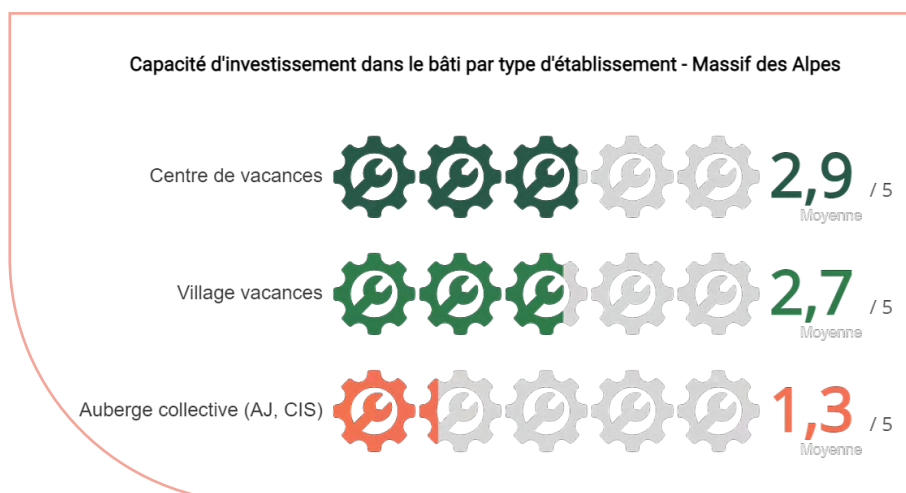


► Lecture : 16% des hébergements du TSS de plus de 200 lits ont une très bonne capacité à financer les investissements dans le bâtiment.

Sur une base déclarative, le constat est que les structures de taille intermédiaire possèdent une meilleure capacité d'investissement, alors que les petites structures indépendantes ou les grandes organisations ont des capacités moindres. Des effets d'échelle limitent ces capacités d'investissement.

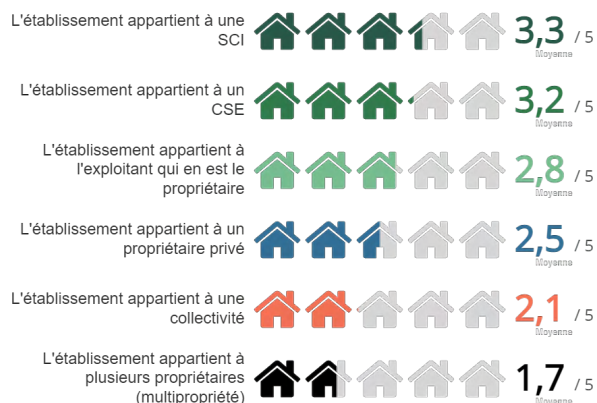


Les auberges collectives possèdent des capacités d'investissement moindres que celles des centres et des villages de vacances.



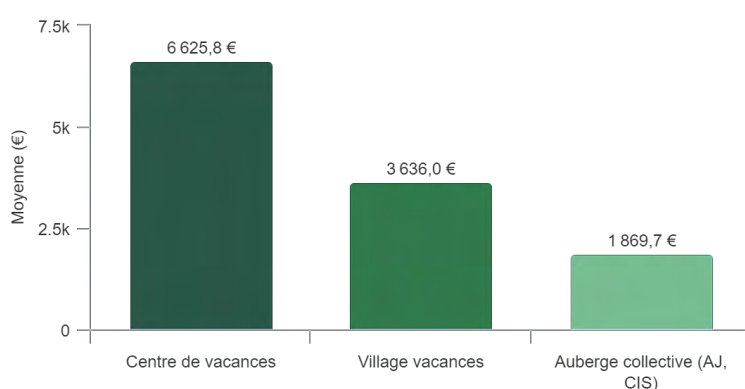
Les établissements qui appartiennent à des SCI possèdent de meilleures capacités d'investissement. À l'inverse, les modèles de multipropriété limitent les investissements pour le bâti.

Capacité d'investissement dans le bâtiment suivant le modèle de propriété - Massif des Alpes



État des investissements réalisés ces cinq dernières années (2019 – 2023)

Coût moyen par lit des investissements réalisés dans le patrimoine du TSS dans le massif des Alpes (2019 - 2023)



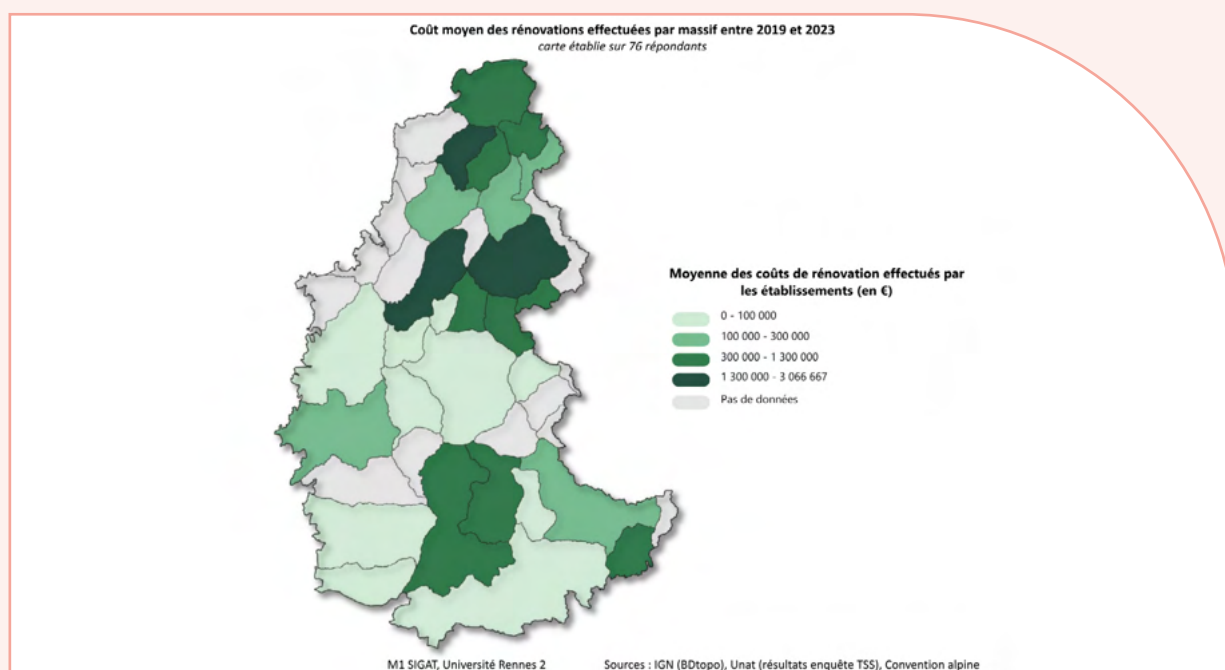
Les investissements réalisés :

- ▶ **Mise aux normes** : travaux réguliers de conformité, notamment sécurité incendie et accessibilité.
- ▶ **Rénovation et entretien** : réfections de chambres, sanitaires, peintures, sols et espaces communs.
- ▶ **Modernisation partielle** : montée en gamme sur certaines chambres, amélioration du confort général.
- ▶ **Transition énergétique amorcée** : remplacement de chaudières, début

d'isolation, économies d'énergie (éclairage, équipements).

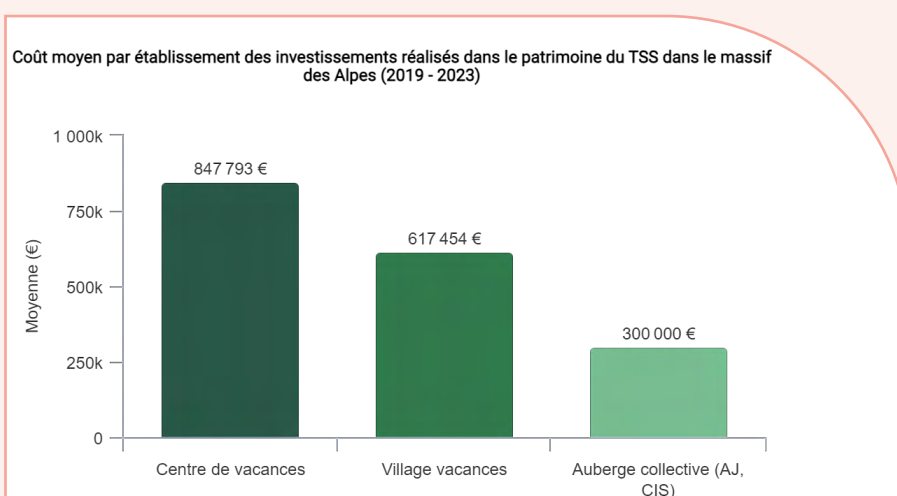
► **Entretien courant** : petites rénovations et remplacements ponctuels dans l'attente de projets plus lourds.

► **Absence d'investissement** : quelques établissements n'ont engagé aucun travaux, faute de moyens.



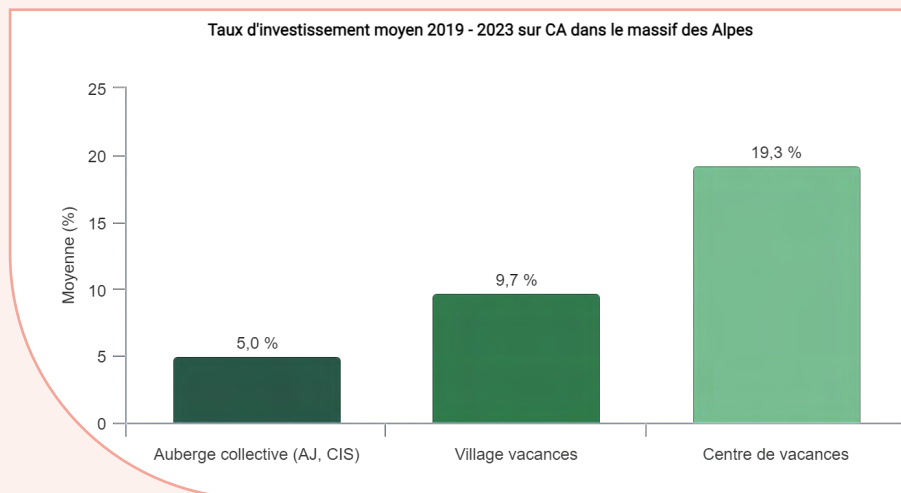
Les centres de vacances sont les hébergements du TSS qui ont connu le plus d'investissements ces dernières années. À l'inverse, les auberges collectives ont été peu rénovées.

La période de pandémie du Covid-19 a eu un impact marqué et a retardé des investissements.

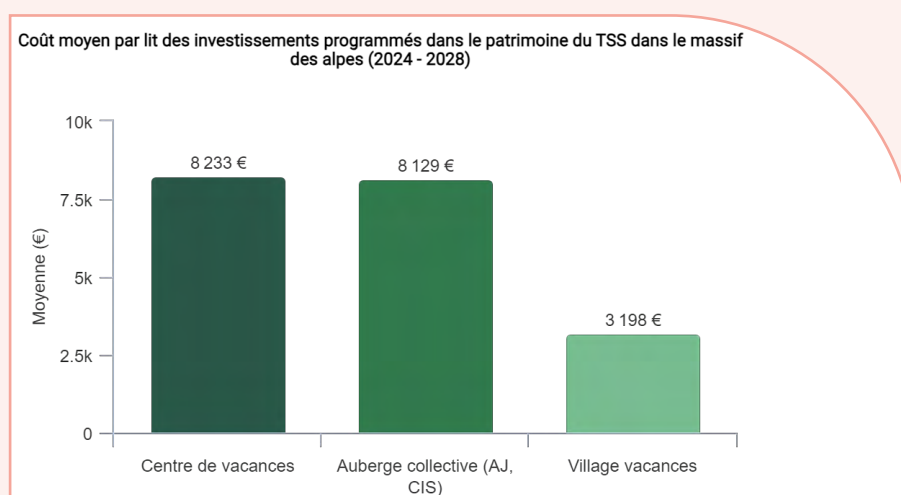


L'investissement moyen réalisé entre 2019 et 2023 correspond à 19% du chiffre d'affaires des centres de vacances, 9% pour les villages de vacances et 5% pour les auberges collectives. Ce niveau d'investissement a été ralenti par la pandémie en 2019 et 2020, et les chiffres d'affaires des structures ont été dégradés en 2020 et 2021 par les restrictions liées à l'organisation des séjours. Ce montant ne reflète donc pas le rythme d'investissement habituel.

Les investissements réalisés portent en grande partie sur la rénovation et la mise aux normes des bâtiments. Suivant les modèles de propriété, les investissements peuvent être à la charge du gestionnaire ou du propriétaire (SCI, ...).



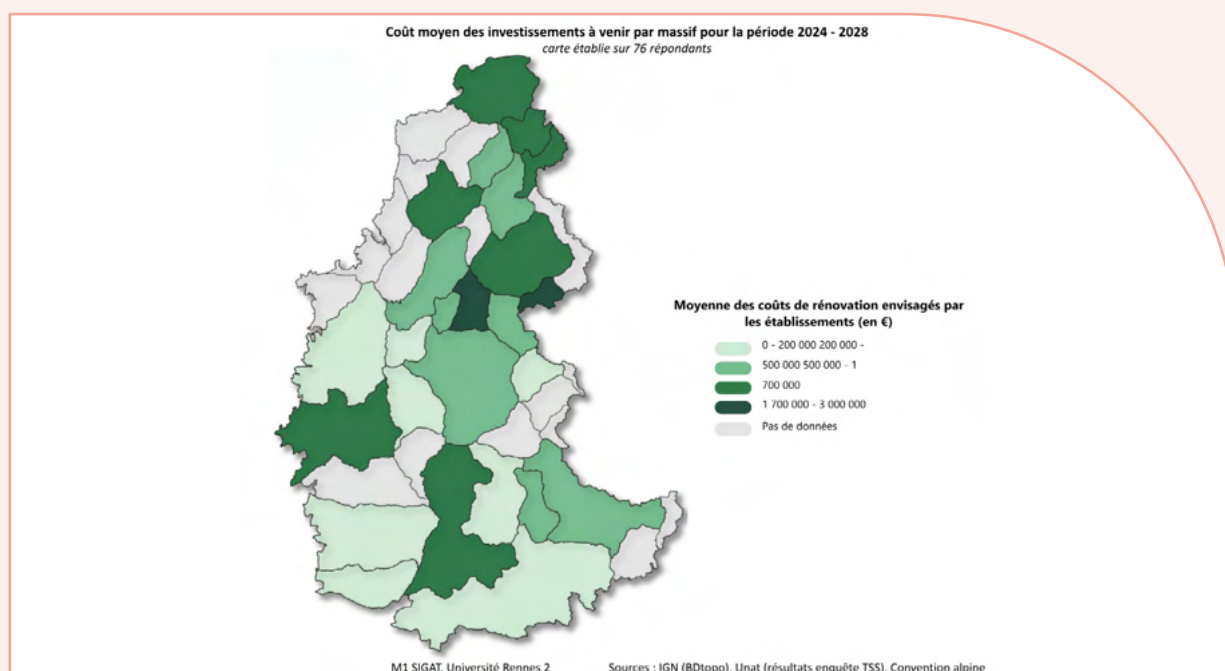
État des investissements programmés pour les cinq années à venir (2024 – 2029)



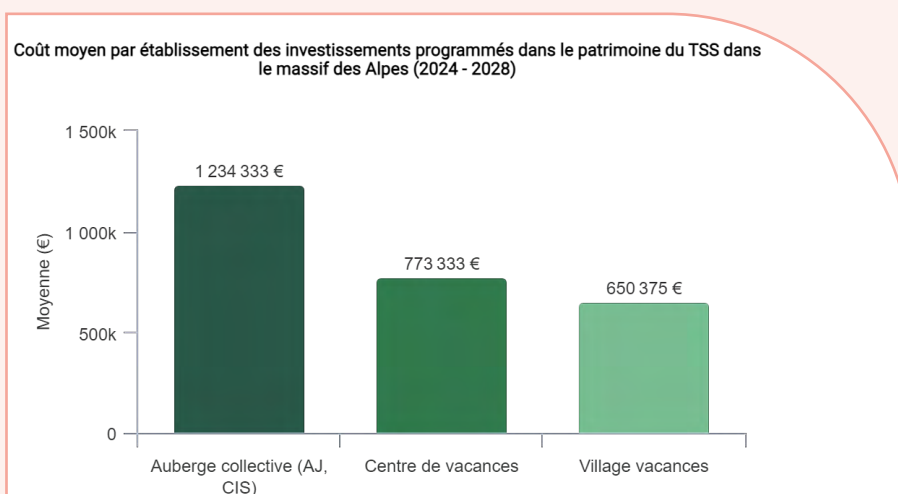
Les investissements programmés :

- **Rénovations lourdes** : projets de grande ampleur avec rénovation complète de bâtiments et réaménagement d'espaces inoccupés.
- **Amélioration énergétique** : isolation, changement de chauffage, rénovation des équipements techniques.

- **Accessibilité et conformité** : poursuite ou finalisation des mises aux normes PMR et réglementaires.
- **Montée en gamme** : amélioration du confort des hébergements et des espaces collectifs.
- **Projets en attente** : certains travaux dépendant de financements publics en cours de recherche.
- **Freins persistants** : quelques structures ne prévoient pas d'investissement, faute de budget.



Les investissements programmés au cours des 5 prochaines années sont annoncés comme plus importants que ceux réalisés depuis 2019 (impact de la pandémie, qui a ralenti la réalisation des travaux et dont les incertitudes de reprises ont freiné certains investissements). Les auberges collectives, qui ont connu peu d'investissements ces dernières années, renforcent les rénovations.

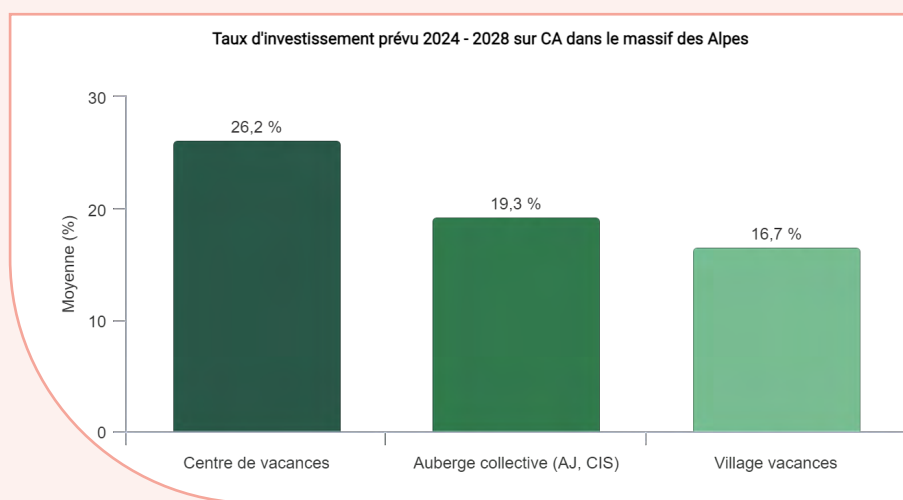


L'investissement moyen que les établissements prévoient de réaliser entre 2024 et 2028 correspond à 26% du chiffre d'affaires des centres de vacances, 19% pour les villages de

vacances et 16% pour les auberges collectives. Ce niveau d'investissement est plus soutenu que les investissements réalisés au cours des 5 dernières années. Le retard d'investissement lié à la pandémie peut expliquer cela.

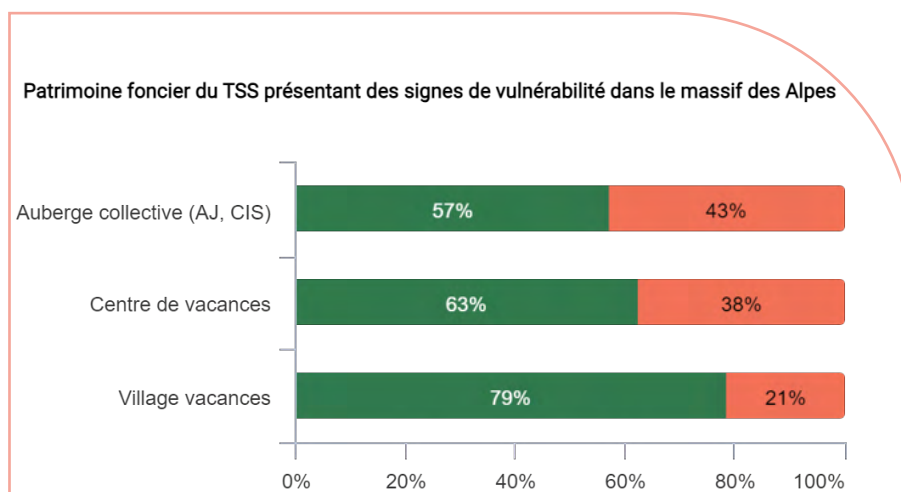
Les investissements réalisés portent en grande partie sur la rénovation et la mise aux normes des bâtiments. Suivant les modèles de propriété, les investissements peuvent être à la charge du gestionnaire ou du propriétaire (SCI, ...).

Ces chiffres cachent des réalités très différentes : un centre qui réalise une rénovation lourde investira des montants qui seront amortis sur une à deux décennies.



DES FACTEURS DE VULNÉRABILITÉ QUI MENACENT L'EXISTENCE DU TSS

38% des centres de vacances et **21%** des villages de vacances du massif des Alpes se déclarent vulnérables avec un risque à moyen ou long terme d'arrêt des activités.



Les établissements du TSS interrogés expliquent ces **points de vulnérabilités** selon les difficultés suivantes rencontrées :

1. Contexte climatique et impact sur l'activité hivernale

- ▶ Le manque de neige, dû au réchauffement climatique, compromet la viabilité de l'activité ski.
- ▶ L'activité principale centrée sur le ski devient de moins en moins soutenable.
- ▶ Il y a un retard ou une difficulté dans la transition vers des activités « 4 saisons », ce qui augmente le risque économique.
- ▶ La fermeture possible des stations de ski remet en cause la pérennité de l'exploitation, y compris des emplois permanents.

2. État du bâti et investissements nécessaires

- ▶ Les bâtiments sont anciens, souvent avec une plomberie vétuste, des performances énergétiques faibles et des systèmes à remettre aux normes (ex. Incendie : 120k €).
- ▶ D'importants travaux de rénovation et d'entretien sont nécessaires.
- ▶ Le coût des rénovations est jugé trop élevé au regard du chiffre d'affaires et du niveau de rentabilité actuel.

3. Soutien local et perspectives

- ▶ Les aides locales sont perçues comme insuffisantes, malgré un fort besoin d'accompagnement pour la transition.
- ▶ Certains établissements montrent une volonté de relancer l'activité, mais se heurtent à un manque de moyens et de soutien stratégique.
- ▶ Sans une vision de transition claire, l'activité annuelle est menacée.

4.

LE PATRIMOINE APPARENTÉ AU TSS : UN RÔLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR LES TERRITOIRES

Parmi le patrimoine du TSS, de nombreuses structures apparaissent comme attachées au Tourisme social et solidaire par leur histoire, leur participation au droit aux vacances pour tous dans l'accueil de tous publics et la démocratisation de l'accès aux territoires quels qu'ils soient (de la montagne à la campagne).

Ainsi, les **refuges**, les **MFR** (Maisons familiales rurales), les **ACM** à caractère religieux, représentent des catégories à part qu'il convient de mentionner car elles sont des acteurs importants du territoire et dans l'accueil de vacanciers, parfois sous les valeurs sociales du TSS et de l'éducation populaire, mais qui sont trop spécifiques pour faire partie du panel de ce diagnostic. Il reste un patrimoine immobilier qui pose question autant pour le TSS que les territoires : les **friches**.

Elles **représentent un enjeu fort** dans le secteur pour conserver le patrimoine qu'il a construit, et potentiellement un enjeu d'extension si un accompagnement des banques et des territoires s'envisage.



PRÈS DE 240 REFUGES DANS 3 MASSIFS

Les refuges n'ont pas fait partie du panel de l'étude. **Ils ont une histoire et une structuration particulières.** Certains comme ceux de la FFCAM (Fédération française des clubs alpins et de montagne) sont cependant adhérents à l'Unat.

Ils ont également un parcours proche du TSS par leur objectif de démocratisation de la montagne pour tous et leur engagement sur leur territoire. Ils connaissent aujourd'hui des difficultés similaires aux organismes de tourisme social par le réchauffement climatique, la mise aux normes, les difficultés financières, le vieillissement du patrimoine, dans un environnement de haute altitude encore plus soumis aux contraintes climatiques.

Les établissements du Tourisme social et solidaire, notamment les centres de vacances qui ont pour vocation de proposer des activités ludo-éducatives à leur public créent de nombreux liens et de nombreuses passerelles avec les refuges du territoire. Nombreux sont ceux qui utilisent ces hébergements pour organiser des randonnées itinérantes et proposer des activités de découverte de la montagne. À ce titre, les refuges occupent une place majeure dans le patrimoine du TSS. Ils permettent d'éduquer les nouvelles générations à la montagne, un réel enjeu contemporain dans le contexte de changement climatique.

Définition du refuge

« Un refuge est [...] caractérisé par l'absence d'accès tant par voie carrossable que par remontée mécanique [...] et par l'inaccessibilité pendant au moins une partie de l'année aux véhicules et engins de secours. Au titre de sa fonction d'intérêt général d'abri, le refuge dispose en permanence [...] d'un espace ouvert au public. »

Code du tourisme Art. D326-1 2 021

Situation des refuges en Auvergne-Rhône-Alpes⁸

- **Massif des Alpes :**

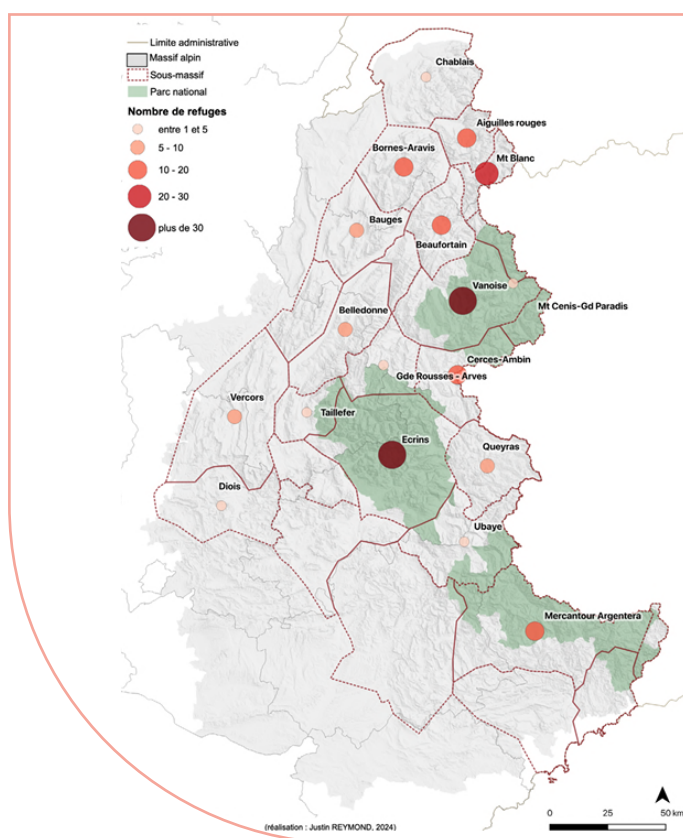
- ▶ 199 refuges (150 dans les Alpes du Nord, 49 dans les Alpes de Sud)
- ▶ 184 sont des refuges gardés, 15 sont non gardés ou non surveillés
- ▶ 80 sont des propriétés privées, 71 appartiennent au CAF (Clubs alpins français), 25 appartiennent aux communes, 16 au Parc National de la Vanoise, 5 à la Société de Tourisme du Dauphiné (STD), 1 à l'ONF, 1 au Club Alpin Italien.

- **Massif Central** (partie située en région Auvergne-Rhône-Alpes uniquement) :

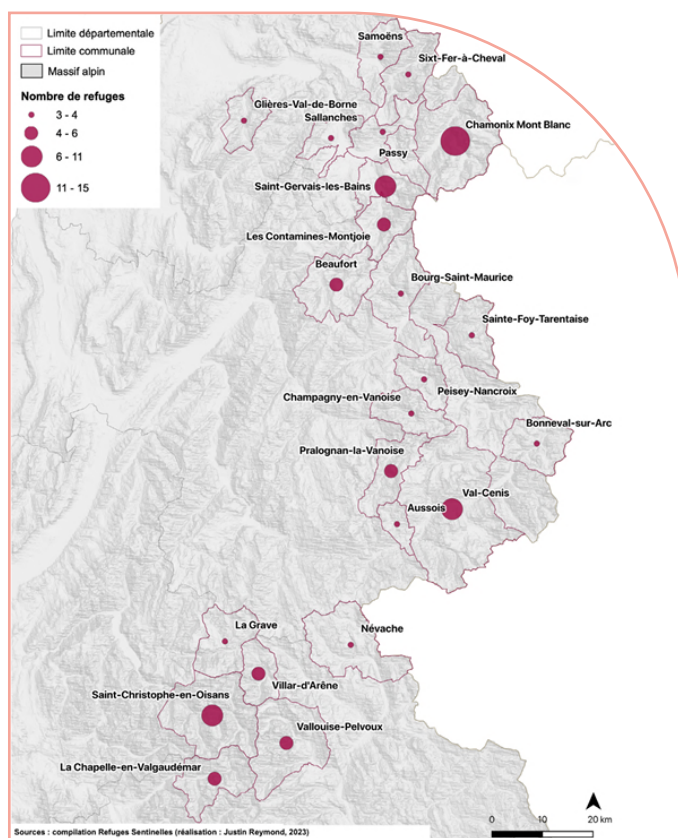
- ▶ 42 refuges
- ▶ 2 refuges gardés, 40 refuges non gardés
- ▶ 1 en propriété FFCAM

- **Massif du Jura** (département de l'Ain uniquement) :

- ▶ 9 refuges
- ▶ 1 refuges gardés, 8 refuges non gardés
- ▶ 2 en propriété FFCAM



▶ Nombre de refuges par massifs dans les Alpes françaises en 2023.



▶ 23 communes regroupant plus de 50 % du parc alpin des refuges de montagne.

▶ Source : <https://refuges-sentinelles.org/>

Les refuges doivent faire face à de nombreux défis :

- ▶ Ceux liés au déclin de l'alpinisme depuis les années 90, et au renouvellement des pratiques ;
- ▶ Ceux liés au changement climatique et aux mouvements de la montagne ;
- ▶ Ceux liés au maintien et mise aux normes du patrimoine ;
- ▶ Ceux liés à la problématique de fonctionnement économique ;
- ▶ Ceux liés aux ressources humaines.

Pourtant les refuges ont une fonction importante dans la culture de la montagne, dans le maintien du patrimoine, mais également dans les expérimentations pour répondre aux défis environnementaux⁹.

DES STRUCTURES D'ACCUEIL À CARACTÈRE RELIGIEUX

Les structures d'accueil à caractère religieux ne font pas partie du panel de l'étude, le TSS proposant une approche laïque, sans prosélytisme. Cependant, n'oublions pas que l'histoire du tourisme social est liée aux mouvements à caractère religieux qui s'étaient donné comme vocation de permettre aux enfants et adolescents de partir en vacances. Ce temps particulier était conçu comme un élément important de l'éducation et de la citoyenneté des enfants.

En France, **le scoutisme** fait partie des Accueils collectifs de mineurs (ACM). Ils représentent une part importante du TSS, car ils accueillent un grand nombre d'enfants et adolescents en séjours. Le mouvement scoutisme existe en France depuis 1911. Les associations appartenant à la Fédération du scoutisme Français sont¹⁰ :

- ▶ Les Éclaireuses Éclaireurs de France (EEDF), mouvement laïc créé en 1911, comptant environ 32 500 adhérents ;
- ▶ Les Éclaireuses et Éclaireurs Unionistes de France (EEUdF), mouvement protestant créé en 1911, comptant environ 6 000 adhérents ;
- ▶ Les Éclaireuses et éclaireurs Israélites de France (EEIF), mouvement juif créé en 1923, comptant environ 4 000 adhérents ;
- ▶ Les Scouts et Guides de France (SGDF), catholiques, issus de la fusion en 2004 des Scouts de France et des Guides de France, comptent environ 96 000 adhérents en 2023 ;

⁹ Actes des rencontres refuges au cœur des transitions, 2023, Briançon, Consultable sur https://unataura.fr/wp-content/uploads/2025/09/A4_ACTES_rencontresREFUGES.pdf

Etude qualitative sur les attentes des clientèles actuelles et potentielles des refuges des Alpes françaises, 2001, Consultable sur <https://unataura.fr/wp-content/uploads/2025/09/AFIT-2001-Etude-qualitative-sur-les-attentes-des-clienteles-actuelles-et-potentielles-des-refuges-des-Alpes-francaises.pdf>

¹⁰ ScoutWiki.org, consultable sur <https://fr.scoutwiki.org/Rh%C3%B4ne-Alpes>

- ▶ Les Scouts musulmans de France (SMF), mouvement musulman créé en 1990, comptant environ 3 100 adhérents ;
- ▶ Les Éclaireuses et Eclaireurs de la Nature (EDLN), mouvement proposant une méditation pleine-conscience issue du bouddhisme, créé en 2007, comptant environ 600 adhérents en 2014.

Auxquels on doit rajouter quatre mouvements¹¹ :

- ▶ Les Guides et scouts d'Europe : le mouvement catholique comptant plus de 37 000 membres en 2023, rattaché à l'Union internationale des guides et scouts d'Europe ;
- ▶ Les Scouts unitaires de France : mouvement catholique comptant environ 35 000 membres en 2023 ;
- ▶ Les Éclaireurs neutres de France : mouvement neutre créé dès 1947, comptant environ 3 500 adhérents et rassemblant des unités et des associations (confessionnelles ou non), dont notamment les Europa Scouts et les Scouts Saint-Louis, proches liturgiquement de la Fraternité Saint-Pierre ;
- ▶ La Fédération des éclaireuses et éclaireurs : mouvement laïc créé en 1989 et comptant environ 1 900 adhérents.

En plus des mouvements de scoutisme, il existe de nombreuses associations à vocation religieuse qui organisent des séjours de vacances, principalement des ACM à destination de différents publics. Ils contribuent à l'accessibilité des vacances pour tous.

LES MFR ET ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Certains établissements scolaires (collèges, lycées) possédant un internat, ouvrent leurs portes pour accueillir des mineurs en colonies de vacances en dehors des périodes de formation (week-end et vacances).

Notamment les MFR (Maisons Familiales Rurales), qui accueillent des jeunes en formation de la 4^{ème} à la licence professionnelle pendant l'année scolaire ; peuvent louer leurs locaux pendant les vacances. Elles partagent avec le TSS, par leur accueil de classes, les valeurs éducatives, de savoir-faire et de savoir-être. Elles revendiquent leur appartenance à l'**éducation populaire**. Elles ont le statut d'association, sont sous contrat avec le ministère de l'agriculture et sont situées en zones rurales. Les MFR appartiennent à l'économie sociale et solidaire.

11 Wikipedia.org, Scoutisme en France, consultable sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Scoutisme_en_France

Définition des MFR

« Les maisons familiales rurales ont une ambition pour la société. Prenant racine dans les mouvements syndicaux et chrétiens progressistes du début du XXe siècle comme le Sillon de Marc Sangnier, les maisons familiales rurales affichent, sans complexe, les concepts qui les animent :

- ▶ Mobiliser tous ceux qui sont prêts à apporter leur appui à la réussite des jeunes et des adultes ;
- ▶ Permettre au plus grand nombre de faire sa place dans la société et à chacun de prendre son destin en main ;
- ▶ Préparer à la citoyenneté et à la responsabilité ;
- ▶ Développer la démocratie participative à travers le mouvement associatif et les groupements de base ;
- ▶ Encourager les initiatives locales ;
- ▶ Affirmer que l'éducation est l'affaire de tous et en particulier l'affaire des familles ;
- ▶ Associer la formation et le développement ;
- ▶ Aider, partout dans le monde, les paysans et les communautés à s'organiser et les territoires ruraux à progresser...

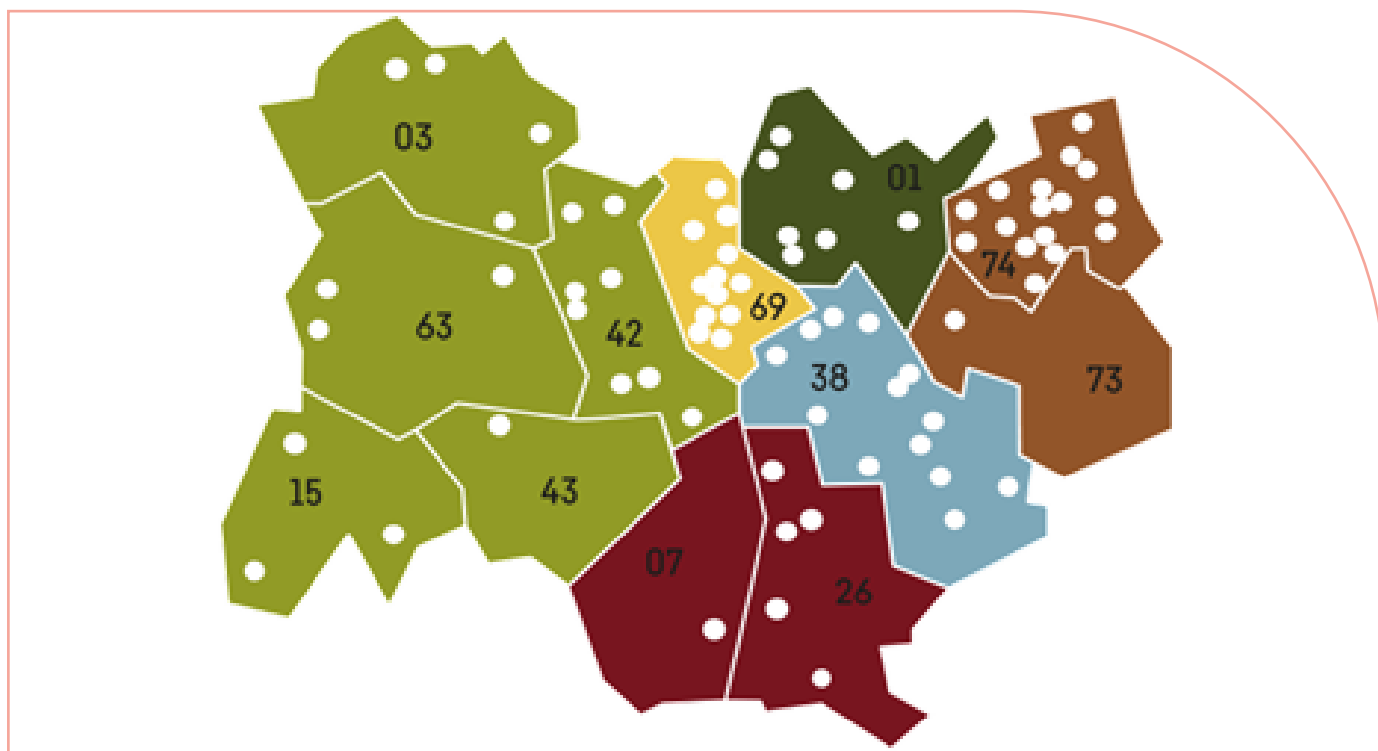
Les maisons familiales rurales ont la volonté d'agir pour un monde plus solidaire, plus responsable, plus proche des besoins des personnes¹². »

Panorama des MFR dans le massif des Alpes

- ▶ 25 établissements côté Auvergne-Rhône-Alpes (Savoie Haute-Savoie : 17, Isère : 6, Drôme : 2)
- ▶ 3 établissements côté Provence-Alpes Côte d'Azur (Hautes-Alpes : 2 ; Alpes de Hautes-Provenances : 1)¹³
- ▶ 16 800 jeunes et adultes en formation
- ▶ 200 formations en alternance

¹² Consultable sur <https://mfr-auvergne-rhone-alpes.fr/>

¹³ Consultable sur <https://www.mfrprovence.fr/>



► Carte des MFR d'Auvergne-Rhône-Alpes

Certaines MFR proposent également des locations en gestion libre en dehors des périodes de formation pour des groupes¹⁴. Dans le massif des Alpes, elles représentent :

- 12 établissements
- 1 144 lits

En détails, par département :

- Dans l'Isère, 1 (Chatte, 100 lits)
- Dans les Hautes-Alpes, 1 (Ventavon, 70 lits)
- En Haute-Savoie, 9 (Cruseilles (2), 100 et 125 lits ; La Balme de Sillingy, 120 lits ; Annecy, 98 lits ; Cranves-Sales, 57 lits, Sallanches, 90 lits, Thônes (2), 108 et 96 lits ; Serraval, 110 lits)
- En Savoie, 1 (Saint Alban Laysse, 70 lits)

¹⁴ Consultable sur <https://www.mfr.fr/locations/>

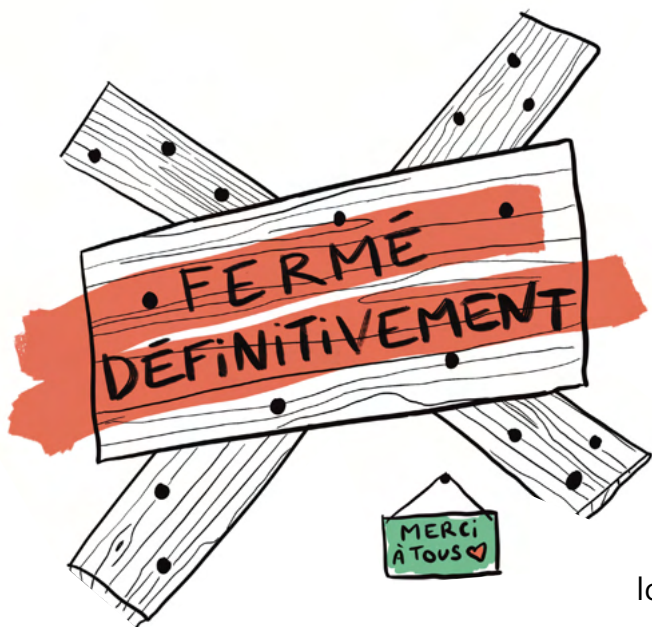
QUE FAIRE DES FRICHES DU TSS ?

Chaque année, certains établissements du TSS cessent d'accueillir des publics. L'histoire montre qu'un bâtiment du TSS qui est devenu une friche (vendu hors champs TSS : hôtellerie classique, EHPAD, autre usage) ne revient que rarement en exploitation à un opérateur du Tourisme social et solidaire.

La question des friches est importante d'une part parce qu'elles témoignent de la fin d'une activité du TSS sur tel ou tel territoire. En effet, certains territoires sont d'autant plus vulnérables qu'ils ne bénéficient pas d'activités touristiques porteuses.

Notamment les territoires de moyenne montagne, victimes du manque d'engagement et du changement climatique ou bien encore les zones rurales dont l'attractivité est moindre comparée à d'autres destinations touristiques. Il y a un enjeu fort à maintenir ces bâtiments en exploitation, car s'il sort d'exploitation, c'est tout le tissu économique local qui en pâtit. D'autre part, du point de vue environnemental et écologique, il est important de pouvoir requalifier les friches.

Ces friches sont souvent d'anciens établissements qui perdent de l'argent et dont les gestionnaires considèrent parfois qu'ils ne sont pas localisés dans des environnements propices au TSS.



« C'est surtout le coût de maintenance, de réhabilitation, d'isolation, etc. qu'implique ces chalets-là versus les revenus qu'on arrive à en dégager avec notre tarif de tourisme social. Et voilà aujourd'hui, sur certains établissements, le plus gros de 40 places, on arrive très largement à l'équilibre et à ce qu'il soit rentable sur l'année. Mais sur d'autres structures qu'on remplit un petit peu moins, c'est la pertinence économique qui pose des questions. »

Directeur, Village vacances, 74

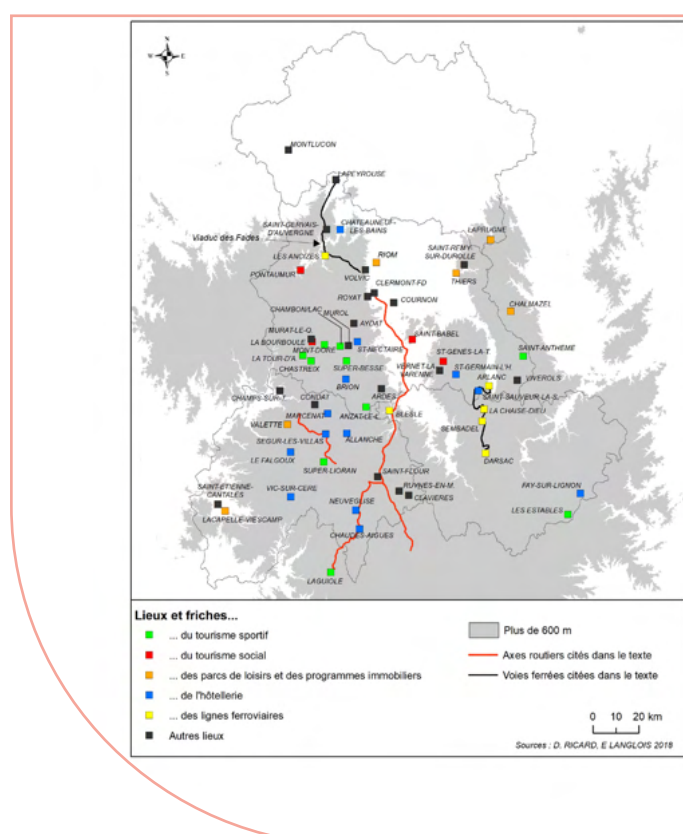
Qu'il s'agisse de centres ou de villages de vacances, il est de plus en plus difficile de trouver des repreneurs ou des porteurs de projets pour poursuivre l'activité d'accueil du tourisme social. Ces bâtiments deviennent alors des friches. Parfois, des projets de reprise voient le jour, mais ils n'appartiennent pas toujours au champ de l'ESS.

Ces friches sont parfois réhabilitées pour devenir des tiers-lieux. Elles peuvent également être à la base d'un logement de jeunes actifs, d'un co-living ou d'une auberge de jeunesse, comme en témoignent les élus de la communauté de commune de Chamonix sur leur

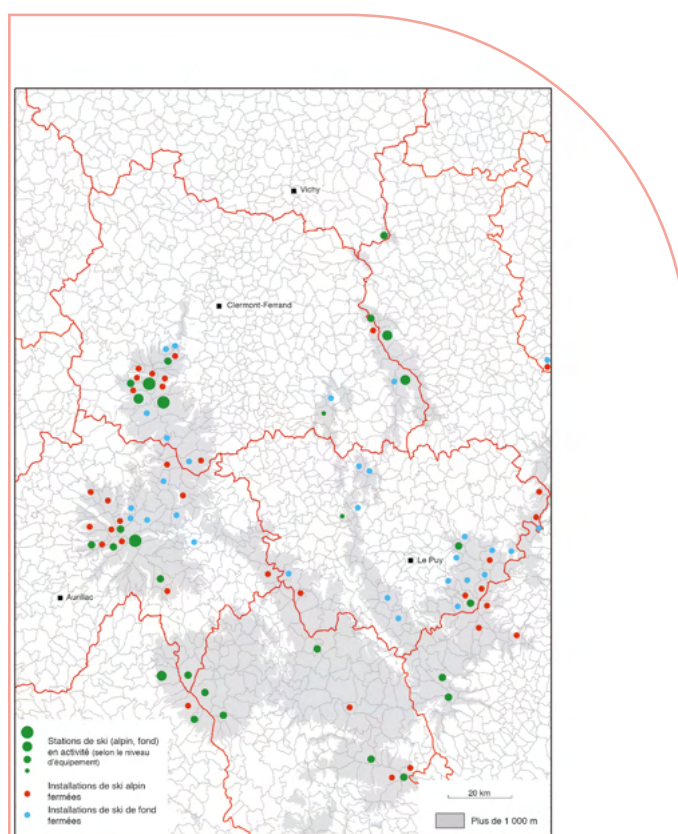
projet d'accompagnement des jeunes sur la Vallée¹⁵. Les friches peuvent répondre à un projet local, en cohérence avec les acteurs du territoire et dans lequel les acteurs du TSS peuvent s'inscrire.

Michel Lompech et Daniel Ricard¹⁶ qui ont étudié les friches touristiques en moyenne montagne auvergnate, posent la définition de la friche touristique, notent « une étape initiale du déclassé, où la structure, surtout d'hébergement, est disqualifiée par la concurrence, la localisation, le contexte local, les normes ou l'absence de reprise ». P. Bachimon, en 2013, parlait d'une « désaffectation partielle ou totale, plus ou moins durable, d'un espace approprié in fine par une activité touristique sans démolition des installations ni reconversion effective des lieux¹⁷ ». En Auvergne, nos deux auteurs estiment que la friche touristique pose la question de la fragilité de ce secteur, de l'appauvrissement économique et du manque d'attractivité territoriale.

Pour recenser les friches et les propriétaires de nombreux organismes interviennent comme les Missions d'Ingénierie et d'Aménagement Touristique, les Comités Régionaux de Développement Touristique, les Agences de Développement Touristique départementales, les Parcs, les Comités de Massif ou les Pôles d'Excellence Rurale. Les friches recensées par nos deux auteurs montrent l'importance de ces friches qu'ils attribuent notamment à la politique de construction des villages et centres de vacances des années 60 en relation avec la construction des stations de ski en Auvergne.



► Les friches touristiques en Auvergne : localisation des lieux.



► Diffusion et repli des stations de ski dans le Massif Central.

► Source : <http://journals.openedition.org/rga/5255>

15 Vallée de Chamonix : une vieille friche rachetée pour en faire un tiers-lieu, 2022, Dauphiné Libéré.

16 Michel Lompech et Daniel Ricard, « Les friches touristiques dans la moyenne montagne auvergnate, entre effet de cycle et fragilité territoriale », 2019, Revue de géographie alpine [En ligne : <http://journals.openedition.org/rga/5255>]

17 Philippe Bachimon, Vacances des lieux, revue Espaces, janvier 2013.

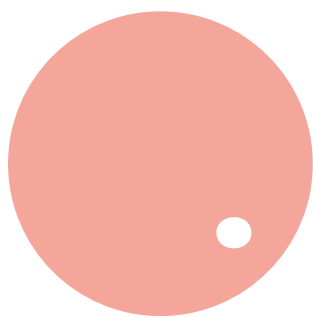
En 1998, P. Vitte¹⁸ montrait les **fragilités structurelles du tourisme en espace rural** qui avait été édifié comme devant renouveler la dynamique des territoires ruraux en difficulté. Le tourisme étant alors vu comme un des éléments de l'aménagement territorial. Le système touristique devenait alors très dépendant des politiques territoriales ce qui explique en partie les friches actuelles dans la région.

Dans le cadre des **politiques de redynamisation des territoires**, de transition écologique et des trajectoires du « zéro artificialisation nette des sols » (ZAN), les friches deviennent des enjeux fonciers. « En cumulé sur l'année 2024, ce sont ainsi 90 opérations de recyclage foncier pour un montant total de subvention de 37,2 M€ sur l'ensemble de la région Auvergne-Rhône-Alpes dont la mise en œuvre va pouvoir être engagée ou accélérée, contribuant ainsi à la résorption de friches, au bénéfice de la transition écologique de nos territoires¹⁹ ».



18 Pierre Vitte, *Le tourisme en espace rural, le territoire à l'épreuve*, Revue de Géographie Alpine, Année 1998 86-3 pp. 69-85. Vitte P., 2000.- « Le tourisme », in *L'Auvergne rurale*, CERAMAC, n° 1, 1992.

19 Dreal (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement, et du logement) Auvergne-Rhône-Alpes, Consultable sur <https://www.auvergne-rhone-alpes.developpement-durable.gouv.fr/>



EN CONCLUSION, DES ACTEURS TERRAIN QUI INNOVENT

Si le patrimoine immobilier historique est un atout majeur pour le TSS, il reste difficile à gérer, à rénover, voire à garder. Nous avons vu que l'accès aux modalités de financement est souvent complexe, notamment pour les petites structures. Le développement d'une aide d'ingénierie pour faciliter cet accès et permettre aussi de faire les bons choix de rénovation ou mises aux normes est sans doute à réfléchir. Le concours des pouvoirs publics et des collectivités locales reste le levier pour maintenir en activité les sites et pour ancrer localement les lieux de vacances du TSS dans un projet territorial.

Des innovations sont cependant mises en place par les associations, citons-en quelques-unes :

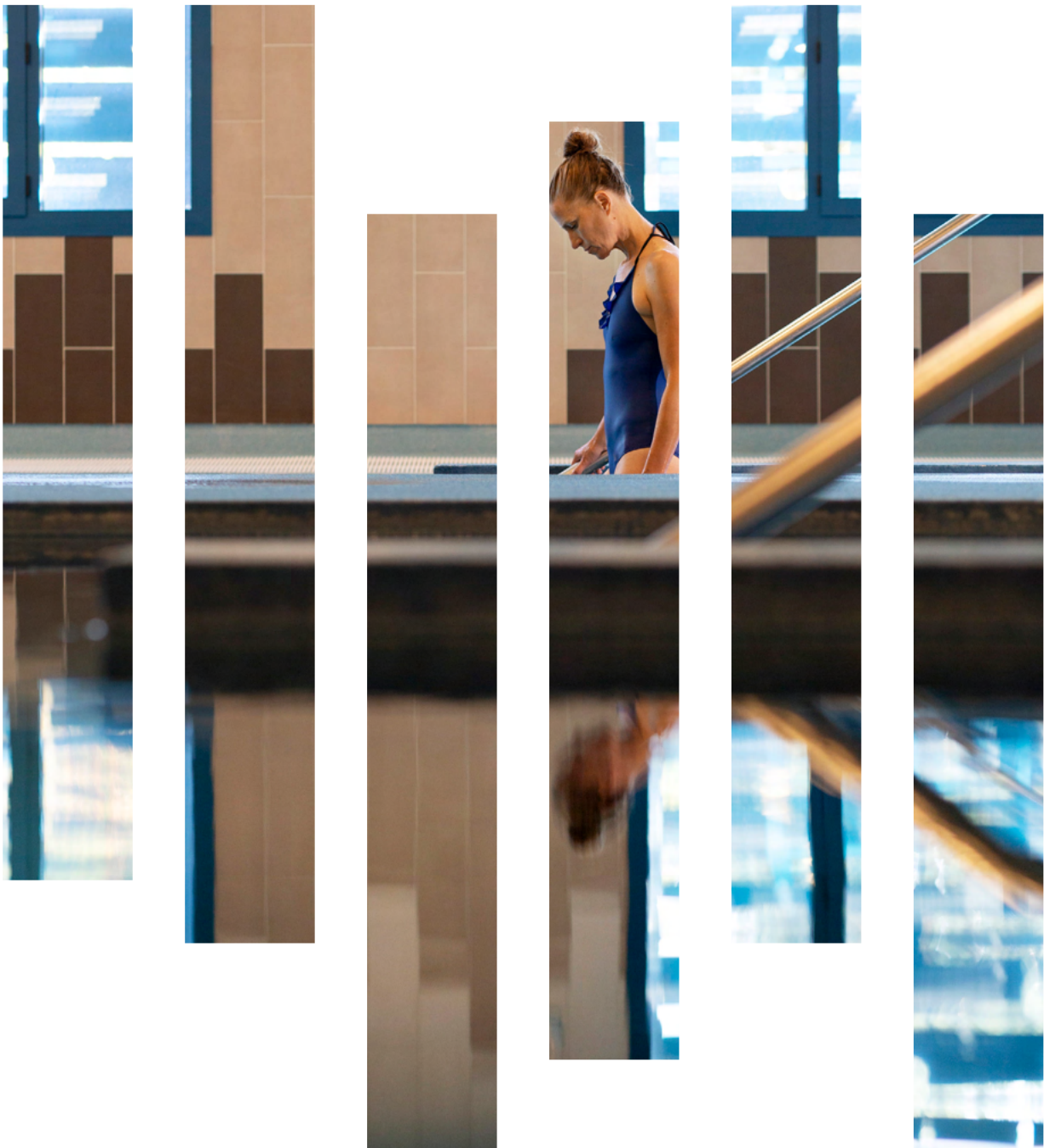
- ▶ Optimisation des établissements au niveau de l'investissement en patrimoine en en vendant d'autres (pour les multi-gestionnaires),
- ▶ Évolution des modèles de propriétés et optimisation de la gestion patrimoniale via la mise en place de foncières,
- ▶ Recherche de labellisation comme outil d'adaptation au changement climatique,
- ▶ Mutualisation des équipes pour la maintenance,
- ▶ Réhabilitation de friches vers d'autres usages de l'ESS.





05. LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

et la démarche stratégique des opérateurs du TSS



SOMMAIRE

▶ Présentation du panel et méthodologie	.202
1. RESSOURCES ET COMPÉTENCES	.203
• Les ressources humaines	.204
▶ Des compétences distinctives fortes	.205
▶ Présence du bénévolat : une ressource gratuite et facilitante ?	.206
▶ Une gestion des RH impactée par des équipes de natures différentes, aux volumes variables et difficilement recrutables	.208
▶ Des partenariats externes pour sécuriser les RH	.209
▶ Un secteur ouvert aux non diplômés grâce à une transmission de compétences en interne	.210
• Les ressources financières	.212
▶ Des ressources financières d'abord générées par l'accueil des publics	.214
▶ Les fonds publics, une source de revenu de plus en plus ciblée et indirecte	.218
▶ Diversification des sources de financement : partenariats privés et mécénat, création de montages hybrides (SAS)	.221
▶ Des trésoreries mises à l'épreuve... et des vacanciers qui perdent en flexibilité	.222
• Ressources matérielles : le patrimoine comme ressource majeure	.223
▶ Le patrimoine comme ressource distinctive...	.224
▶ ... Mais qui demande des investissements massifs	.225

• Les ressources immatérielles	.227
▶ Un fonctionnement en réseau	.228
▶ Une digitalisation progressive	.229
▶ Une démarche de labellisation	.231
▶ L'accueil de tous et sans conditions	.232
2. ORGANISATION STRUCTURELLE	.234
• Les montages juridiques : entre gestion de propriété et gestion d'exploitation, une remise en cause du modèle associatif ?	.236
▶ Une hybridation croissante des modèles de gestion : le cas des gestionnaires multisites	.237
▶ Entre contraintes fiscales et stratégies d'adaptation	.239
▶ Une organisation associative distinctive	.242
▶ Les activités internalisées	.244
▶ Les activités externalisées	.247
3. PROPOSITION DE VALEURS	.249
• Clients et promesse de l'offre	.250
▶ Des valeurs sociales qui irriguent l'offre du TSS	.251
▶ Des stratégies variées pour adapter l'offre à la clientèle	.252
▶ Des propositions de valeurs différenciées selon les ressources territoriales et les partis pris thématiques	.253
▶ La diversification de l'offre et des clientèles : une stratégie économique sous contraintes	.255

▶ Des évolutions qui présentent un risque de dilution des ambitions et des valeurs historiques	.258
• Relation clients et canaux de distribution	.263
▶ Les canaux de distribution dominants	.264
▶ Une relation client personnalisée au cœur des pratiques	.267
• Tarification : un équilibre fragile entre mission sociale et viabilité économique	.270
▶ Une tarification solidaire sous contraintes	.270
▶ La position stratégique tarifaire du TSS à travers le prisme de l'horloge de Bowman	.275
▶ Clientèle individuelle : des opérateurs dans une logique hôtelière	.275
4. ÉVOLUTIONS DES MODÈLES ÉCONOMIQUES	.277
• L'organisation actuelle	.278
• Les objectifs du changement	.279
• Résultats	.281
EN CONCLUSION, QUELS FREINS À L'ESSOR ÉCONOMIQUE DU TSS ?	.283

L'accueil des mineurs trouve ses racines en 1866, avec la création de la Ligue de l'enseignement qui avait vocation de former et d'éduquer les citoyens dans un principe de laïcité. Les premiers séjours débutent à la fin du XIXe siècle, impulsés par des enjeux hygiénistes et portés par les communes. Si le front populaire impulsa en 1936 une dynamique en faveur du séjour collectif pour enfant, ce n'est seulement qu'après la seconde guerre mondiale que les colonies de vacances connaissent leur développement avec la construction des premiers centres de vacances dédiés. En 1953, la première classe de découvertes voit le jour au col de la Féclaz. Les modèles se sont depuis développés dans la seconde moitié du XXe siècle, dans un cadre réglementaire plus encadré. De nos jours, ces centres de vacances historiques continuent d'accueillir un public de plus en plus varié.

Les maisons familiales de vacances sont à l'origine du modèle du Tourisme social et solidaire. La première, a été créée en 1897 à Sète, au Lazaret, sur le bord de la Méditerranée¹. Agréées par la DDASS², elles sont des établissements sans but lucratif de petite taille, à caractère social, familial et culturel qui ont pour principale vocation l'accueil des familles, en priorité celles ayant des revenus modestes³, pendant leurs vacances et leurs loisirs. En dehors des vacances scolaires, elles peuvent accueillir d'autres catégories d'usagers définies par arrêté interministériel. Elles proposent au-delà d'un hébergement, une restauration collective ou offrent des moyens individuels permettant de réaliser ses repas, elles assurent la prise en charge régulière des enfants par l'organisation d'activités et présentent un programme d'activités socioculturelles et de détente pour les adultes (Code du tourisme, 2022). À la connaissance de l'ensemble de ces éléments, elles ont été au départ du tourisme social et des villages de vacances actuels. Depuis, ces maisons familiales de vacances ont presque disparu (une dizaine subsistent sur le massif des Alpes) et le tourisme social et solidaire a connu de profondes transformations.

Les structures du TSS sont passées d'un fonctionnement largement bénévole à une forte professionnalisation, tout en conservant le modèle associatif, qui demeure un marqueur essentiel du secteur. Fidèles à leurs valeurs d'inclusion, d'accueil de tous les publics et d'accès aux vacances sans conditions, elles continuent d'assumer ces missions, parfois au prix d'activités menées à perte. Confrontées à la concurrence du secteur marchand lucratif, à l'évolution des cadres réglementaires et normatifs, ainsi qu'aux incertitudes pesant sur les aides au départ, les structures du TSS ont progressivement diversifié leur offre et recherché l'augmentation de leur chiffre d'affaires afin d'atteindre un équilibre économique, stabiliser leur activité et réduire les risques. Elles doivent également s'adapter à l'évolution des attentes des vacanciers, à l'imaginaire du tourisme et à l'intégration de nouveaux entrants et outils, notamment numériques, dans leurs modes de commercialisation.

1 Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2012. Revue « Pour mémoire », Cent ans d'administration du tourisme, 2012. [Consultable sur https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/publications/Pour%20m%C3%A9moire%20n%C2%B0%20hors%20s%C3%A9rie.Juillet%202012.100%20ans%20d%27administration%20du%20tourisme.pdf?utm_source=chatgpt.com]

2 Direction départementale des affaires sanitaires et sociales.

3 Insee, consultable sur <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1905#:~:text=Les%20maisons%20familiales%20de%20vacances,familles%20ayant%20des%20revenus%20modestes>.

On retrouve la capacité d'innovation et d'adaptation dans les manières de gérer le patrimoine chez les grandes structures du TSS en est un exemple : créer une foncière pour supporter les frais de maintenance du bâti tout en conservant l'association comme gérante de l'activité. **Dans ce contexte, il apparaît aujourd'hui indispensable d'analyser les modèles économiques des structures du TSS afin de comprendre comment elles concilient leurs missions sociales, les contraintes économiques croissantes et les enjeux de pérennité face à un environnement concurrentiel en mutation.**

L'analyse des modèles économiques du Tourisme social et solidaire proposé dans la présente étude s'appuie sur le modèle **RCOV** (Demil et Lecoq, 2010). Cet outil, permet de comprendre les composantes structurantes des organisations, sous un angle managérial et économique. La partie RC (pour **Ressources & Compétences**) désigne ce que possède ou maîtrise les organisations (tangibles, intangibles, humaines, financières, savoir-faire et expertises).

Chaque ressource est reliée à des compétences clés qui créent de la valeur :

- ▶ Les ressources financières : compétences de gestion (pilotage budgétaire sous contrainte, capacité à équilibrer bénévolat/salariat, ingénierie de financements).
- ▶ Les ressources humaines : compétences de mobilisation et de fidélisation (recrutement, formation, polyvalence, valorisation des parcours).
- ▶ Les ressources matérielles : compétences techniques et logistiques (maintenance, restauration collective, organisation de séjours).
- ▶ Les ressources immatérielles : compétences relationnelles et stratégiques (ancrage territorial, alliances, reconnaissance institutionnelle, innovation sociale).

La partie O (**Organisation**) permet d'analyser la manière dont ces ressources sont articulées en interne et en externe (répartition des rôles, gouvernance, partenariats). Et enfin la partie V (**proposition de Valeur**) définit l'offre créée à partir des éléments précédents.

Le modèle RCOV s'applique généralement à une organisation. Dans cette étude, il est choisi de l'utiliser sur le secteur du TSS qui rassemble les entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS). Aussi, cette analyse se veut être le reflet des pratiques généralement en application dans le Tourisme social et solidaire, mais ne peut pas être vue comme un modèle unique pour toutes les structures qui évoluent dans un contexte différent.

Ce modèle a été choisi car il a pour objectif de rendre compte de manière schématique des modèles économiques innovants et complexes, en insistant sur les interactions entre les différentes composantes, et en lien avec sa performance. Le Tourisme social et solidaire, faisant l'objet d'interrogation quant à sa pérennité, et intégrant dans son économie des paramètres sensiblement différents d'organisations marchandes classiques, l'utilisation du modèle RCOV peut mettre en lumière le fonctionnement du secteur et mettre en relation ces différentes caractéristiques de manière schématique...

Aussi, la représentation des modèles d'affaires proposée ci-après est une représentation dynamique, dont la vocation est d'être continuellement en mouvement.

► Présentation du panel et méthodologie

Pour la thématique “Modèles économiques”, douze salariés et administrateurs de structures différentes ont été interrogés dans des entretiens en focus group, d’une durée de deux heures :

- Secrétaire générale, Association de villages vacances, 57 (siège social)
- Directeur, Organisateur et gestionnaire d’établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)
- Directeur, Centre de vacances, 38
- Directeur, Village vacances, 74
- Directeur, Centre de vacances, 63
- Directeur régional des opérations, Association d’auberges de jeunesse, 75 (siège social)
- Directeur, Village vacances, 73
- Directeur, Centres de vacances, 38
- Directeur, Centre de vacances, 15
- Directeur adjoint, Centres de vacances, 05
- Directeur, Organisateur et gestionnaire d’établissement pour vacances adaptées, 38
- Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Quelques extraits d’entretiens sur les parties « Offre et publics » et « Patrimoine » ont été utilisés pour compléter des éléments sur la qualification des modèles économiques du TSS.

Les informations concernant la méthodologie de l’étude, la conduite des entretiens et l’analyse des données sont disponibles dans la partie méthodologie (Cf. *Vademecum*).

Les données qualitatives ont été agrégées avec les données quantitatives recueillies lors de l’enquête diffusée en ligne aux hébergements du TSS.

1.

RESSOURCES ET COMPÉTENCES

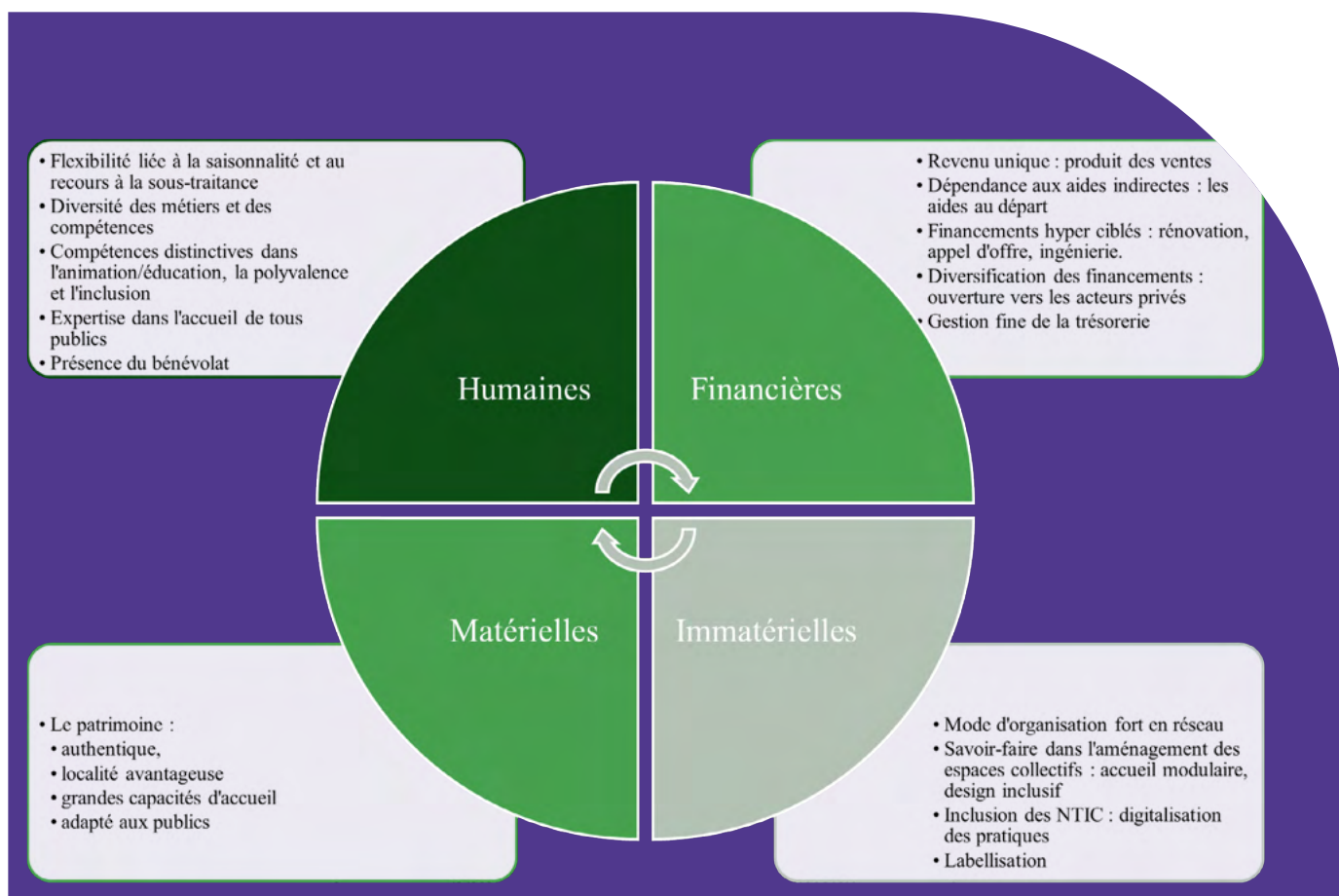
Instruites par l'analyse des données de l'étude, les grandes ressources distinctives⁴ observables sur le secteur du Tourisme social et solidaire sont :

- ▶ L'héritage patrimonial ;
- ▶ Le savoir-faire dans l'organisation et l'accueil de tous publics ;
- ▶ Les valeurs sociales ;
- ▶ Le mode de prise de décision : la gouvernance bénévole.

Dans l'analyse des modèles économiques, il convient dans cette partie, de répertorier les ressources et compétences saillantes des opérateurs du TSS, sous l'angle des ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles.



4 Selon Johnson et al. (2008), les ressources distinctives sont un élément indispensable à la création d'un avantage concurrentiel au sein d'une organisation. Ces ressources uniques doivent être difficiles à imiter ou à obtenir.



► Schéma 1 : Les ressources et compétences des modèles économiques du TSS

LES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines du TSS (Cf. Partie 3 - L'emploi) font partie des ressources et compétences clés des modèles économiques du Tourisme social et solidaire. Nombreuses, diverses, spécifiques, elles sont un levier majeur, un pivot conditionnant à la fois la capacité du secteur à créer, délivrer et renouveler sa proposition de valeur – c'est-à-dire ses facteurs diversifiant dans un milieu concurrentiel, et adapter ses modèles économiques.

La gestion des ressources humaines du TSS est complexe. Les organisations partagent les mêmes difficultés de gestion des ressources humaines, qui sont structurelles (saisonnalité, attractivité faible sur certains métiers, pénurie de candidats, bénévolat en recul, formation continue des salariés, etc.).

► Des compétences distinctives fortes

Plusieurs compétences distinctives, au sein des ressources humaines propre au secteur du Tourisme social et solidaire, se situent :

• Dans l'animation/éducation

L'organisation de séjours éducatifs par les acteurs du TSS conduit les opérateurs à avoir recours pour la plupart à des salariés titulaires de diplômes de l'animation (BAFA, BAFD, BPJEPS, parfois BE et BTS tourisme) qui est le cœur de métier du secteur, garantissant la conformité réglementaire et la qualité pédagogique.

Les opérateurs du TSS innovent pour s'adapter à l'évolution des séjours, en créant de nouveaux métiers, car des nouveaux rôles émergent, tel que celui d'« animateur de vie quotidienne ». Un poste hybride entre animation (rôle de coordination, de logistique) et vie collective (rôle de médiation entre les groupes et de rappel des règles) ; Une fonction nouvelle qui vient renforcer l'encadrement des publics mineurs et soutenir les animateurs bénévoles ou les enseignants, pendant les temps de vie collectifs :



« L'animatrice de vie quotidienne, qui est permanente, est vraiment dans le rôle de coordination des séjours et de commercialisation, mais elle est aussi présente pour veiller à ce que la cohabitation se passe bien entre les différents groupes. Elle peut intervenir parfois au sein de l'encadrement des groupes pour la médiation, pour fluidifier les séjours. Elle est un petit peu entre les deux. C'est un rôle un peu nouveau je pense dans les structures. »

Directeur, Centre de vacances, 63

• Dans la polyvalence des employés

La polyvalence est la capacité à combiner plusieurs métiers en flux tendus. Elle est par exemple représentée par des agents techniques qui font le ménage, la petite maintenance et parfois l'encadrement, ou bien des animateurs qui endossent aussi des rôles de coordination ou de médiation. La polyvalence est une compétence stratégique qui permet d'absorber la variabilité de l'activité et la diversité des typologies de clientèle accueillies :



« Notre animatrice a un parcours assez atypique. Elle a son BAFD depuis peu, un BPJEPS, et puis surtout une formation universitaire en art. Notre troisième permanente, qui est une agence de service d'entretien à une formation sur la petite enfance, mais aussi une formation au ménage. Donc nous ce qui nous intéresse, ce sont des profils polyvalents. On fait la plonge, mais on n'est pas que là pour faire la plonge. Ils interviennent aussi au niveau des encadrants et du relationnel. »

Directeur, Centre de vacances, 63

• Dans l'inclusion

Les opérateurs du TSS ont en leur sein des compétences fortement sociales et inclusives, portant sur le handicap, l'insertion sociale. Plusieurs opérateurs montrent leur capacité à accompagner des parcours d'emploi fragiles en organisant des chantiers d'insertion⁵ dans leur structure.



« On dispose de chantiers d'insertion qui représentent une dizaine de postes. Ce sont des gens qui travaillent 23 heures semaine et qu'on accompagne sur un retour à l'emploi. On aménage le temps de travail, on les suit au niveau social et au niveau médical. Et pour ça, le Département et la Région nous reversent leurs salaires plus 5%, les 5% servant à rémunérer l'encadrement social. En contrepartie, on doit avoir des encadrants à l'année, donc on a dans nos effectifs des postes pour encadrer ces personnes-là. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Attachés à l'inclusion, des opérateurs développent un réel savoir-faire dans l'accueil des vacanciers, notamment des personnes en situation de handicap, valorisé comme compétence différenciante et porteuse de valeur sociétale.



« L'[association], c'est 70 ans d'existence. Ce sont quatre structures, une vocation très clairement tournée vers le handicap : accueil des familles (concernées ou pas par un handicap), des ACM (classes comme colos), des institutions de personnes en situation de handicap, associations sportives, et des groupes. Et on organise nous-même nos propres séjours : quand on regarde le fromage et la part de chaque segment de clientèle – on aime bien parler de clientèle et d'utilisateurs quand on veut avoir un discours plus social et teinté – car on est vraiment dans une relation de service qualitatif de prestations attendues, et c'est comme ça qu'il faut considérer les choses. La diversité de notre clientèle est une clé pour la suite et on souhaite la garder. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

► Présence du bénévolat : une ressource gratuite et facilitante ?

La présence des bénévoles est indéniable dans les organisations du TSS, bien qu'elle reste très variable selon la taille des structures. Dans certaines associations, les bénévoles prennent des décisions stratégiques (gouvernance), d'autres en dépendent encore (notamment pour de l'animation, de l'entretien des bâtiments, ou encore de l'accompagnement ponctuel).

⁵ Travail-emploi.gouv.fr : « Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) proposent un accompagnement et une activité professionnelle aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. »

“

« On a des bénévoles sur l'opérationnel, je dirais 5% qui viennent donner un petit coup de main sur de l'entretien du bâti, sur de la lingerie, où de l'encadrement de séjour. Pendant une quinzaine d'année, on a fait « la semaine bénévolat » en partenariat avec une grande entreprise : des chantiers bénévoles pour rénover le bâti. Des gens venaient donner un jour, trois jours, une semaine de leur temps pour rénover. Sur le ski assis, on a quelques bénévoles qui viennent encadrer. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Cette part de ressources humaines volontaire, représente à la fois une force dans les modèles d'affaires des structures, mais aussi parfois une complexité organisationnelle supplémentaire, qui pousse les structures à l'abandonner :

“

« Si on était une petite structure, on pourrait encadrer les activités qu'avec des bénévoles. Sauf qu'à un moment, on gère un tel volume qu'il faut que la disponibilité des bénévoles corresponde au moment où on en a le besoin. Un bénévole, faut aussi l'accueillir, le loger, le nourrir, le transporter, etc. Ce n'est pas si simple à gérer, alors on le fait à la marge. Mais aujourd'hui par rapport au volume d'activité qu'on gère, 95% du ski assis est assuré par des salariés et malheureusement ça ne peut pas en être autrement. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Depuis la professionnalisation du secteur, et contrainte par le volume de l'activité, la présence des bénévoles est marginale dans les grandes structures.

“

« Historiquement, ce qui nous met probablement dans cette difficulté d'équilibre budgétaire, c'est qu'en 2014, tous nos animateurs accompagnateurs étaient bénévoles. Ça veut dire qu'il y avait une réelle charge en moins alors qu'aujourd'hui, tous nos animateurs accompagnateurs sont salariés. Même s'ils sont salariés en CEE, le coût n'est pas négligeable. On n'a pas fait le gap entre le bénévolat et le salariat notamment sur la tarification suffisamment rapidement. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Les modèles économiques des structures du TSS ont donc dû s'adapter à l'évolution d'une ressource « gratuite » à une ressource coûteuse (masse salariale).

► Une gestion des RH impactée par des équipes de natures différentes, aux volumes variables et difficilement recrutables

Les structures partagent les mêmes **difficultés RH structurelles** (saisonnalité, pénurie de candidats, faible attractivité de certains postes, management différent selon les équipes). Cela impacte la possibilité aux structures de se projeter, de pérenniser leur activité dans le temps et d'innover en imaginant de nouveaux modèles.

Les structures rencontrent une pénurie de candidats (souvent due à la faible attractivité du ratio salaire/responsabilités), notamment sur **les postes de direction qui demandent des compétences de gestion et de coordination multiples** (gestion RH, financière, réglementaire, technique).

• Un management différent en fonction des équipes et du volume

Premièrement, les modèles économiques des structures du TSS reposent généralement sur une équipe de permanents (encadrement, fonctions support). Les ressources permanentes sont rares et stratégiques car elles garantissent la continuité et la coordination de l'activité.

Les petites associations au fonctionnement artisanal, sont très dépendantes des permanents, souvent multitâches. Peu de salariés sont employés à l'année : ils représentent généralement un noyau de deux à six permanents dans les petites/moyennes structures.

Chez les plus grands établissements, la structuration est généralement plus forte avec un siège, des services supports, et des politiques RH formalisées. Parfois, les permanents représentent plusieurs centaines de personnes dans les grandes fédérations :



« Chez nous, nous contractualisons 530 équivalents temps plein et 250 salariés permanents. »

Secrétaire générale, Association de villages vacances, 57 (siège social)



« Sur les fonctions supports, on s'est organisés. J'ai un comptable avec trois aides comptables. On a une directrice commerciale qui gère six commerciaux et puis on a un gestionnaire de PIRH⁶ qui assure la totalité de la partie administrative relative au personnel. En termes de volume, on fait 350 contrats par an pour 180 équivalents en plein. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

6 Projections et initiatives en ressources humaines

Ensuite, les équipes se renforcent (souvent multipliées par 5 ou 10 en haute saison) avec une **équipe de saisonniers** (animation, cuisine, ménage) durant les temps d'ouverture. Cette ressource humaine stratégique représente à la fois une force et une fragilité pour le modèle économique (assurer la montée en compétences des salariés, prévoir un temps de travail dédié au recrutement, etc.).

Les ressources saisonnières sont abondantes, mais restent précaires :

- ▶ Pic d'emploi en haute saison (jusqu'à 100 contrats CEE ou saisonniers pour les structures de taille importante) ;
- ▶ Forte dépendance aux contrats courts, difficilement fidélisables.



« On passe de trois permanents tout au long de l'année à des périodes où on est un peu plus de 30. Du 15 mai au 15 octobre, on a des saisonniers sur la partie restauration et la partie linge-ménage ce qui fait cinq personnes supplémentaires. Ça veut dire que dans notre approche, on a deux régimes d'organisation du travail : tous les CDI et les saisonniers qui sont gérés par le code du travail et tous les animateurs qui sont gérés par le code de l'action sociale et des familles, embauchés en CEE, sous la convention ECLAT. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

• Un recrutement difficile et complexe

Les compétences techniques de service, cruciales pour le fonctionnement opérationnel des structures restent irremplaçables : la cuisine (pour lequel est demandé particulièrement un CAP ou BEP ainsi qu'une expérience en collectivité), l'entretien et la maintenance. Pourtant, ce sont des compétences pour lesquelles les difficultés de recrutement persistent : ces compétences peuvent devenir un « goulot d'étranglement » stratégique pour les établissements :



« On a beaucoup de mal au niveau du recrutement des personnels de service et techniques, où là, on n'est pas sur des recherches de diplômes particuliers. On est sur des personnes disponibles, mobiles, rigoureuses, sans un niveau de diplôme particulier. »

Directeur, Centres de vacances, 38

▶ Des partenariats externes pour sécuriser les RH

Les partenariats externes deviennent une ressource stratégique pour sécuriser certaines compétences difficiles à recruter, ou répondre à des besoins ponctuels pendant un pic d'activité. Par exemple, sur la partie cuisine, il peut s'agir de mobiliser des ressources externes pour lisser l'activité et sécuriser les compétences culinaires, ou bien d'externaliser partiellement de la restauration, tout en gardant de la flexibilité RH :

“

« Nous ne sommes que trois permanents, dont notre agent d'entretien qui est à temps partiel à 80%. Et sur la saison, on a une équipe de six saisonniers, principalement sur les postes techniques, agent d'entretien, maintenance et restauration. Sachant que nous, le paramètre important, c'est qu'on travaille actuellement avec API restauration, sur la partie production.

On a démarré avec eux en 2017 avec les liaisons froides, parce que c'est une activité en dents de scie. Depuis, on a réussi à stabiliser l'activité et avoir suffisamment d'activités pour avoir un nouveau contrat d'assistance technique avec eux. C'est-à-dire qu'ils mettent en place sur site un chef cuisinier qui produit de manière saisonnière, mais il est permanent chez API. Et donc on met en soutien à son poste deux agents de restauration saisonniers. C'est ce qui nous permet d'avoir en pleine saison, une équipe de neuf salariés du centre, plus un cuisinier API. Ça reste une petite équipe et on reste en flux tendu sur le personnel. On a besoin de renfort notamment sur la partie ménage sur les jours de départs arrivés, mais ça fonctionne. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Les chantiers d'insertion sont un autre moyen de sécuriser les RH. Financés par les collectivités, ils constituent une ressource humaine subventionnée. Ils demandent cela dit de mobiliser en interne une compétence d'encadrement social et médico-social. Ce recours permet aussi de s'inscrire dans un projet social d'insertion, auquel le TSS est attaché.

“

« On dispose de chantiers d'insertion qui représentent une dizaine de postes. Ce sont des gens qui travaillent 23 heures semaine et qu'on accompagne sur un retour à l'emploi. On aménage le temps de travail, on les suit au niveau social et au niveau médical. Et pour ça, le Département et la Région nous reversent leur salaire plus 5%, les 5% servant à rémunérer l'encadrement social. En contrepartie, nous, on doit avoir des encadrants à l'année, donc on a dans nos effectifs des postes pour encadrer ces personnes-là. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

► Un secteur ouvert aux non diplômés grâce à une transmission de compétences en interne

Le secteur est connu pour accompagner et favoriser les évolutions de carrière en interne des employés, et parfois dès l'embauche, au plus près des désirs de la personne :

“

« Au moment de l'embauche, on va travailler le projet professionnel de la personne quand elle rentre. Donc, quel projet elle a ? Est-ce qu'il s'inscrit dans la durée ou est-ce qu'il s'inscrit sur une ou deux saisons ? Si c'est sur une ou deux saisons, ça va être des formations liées au fonctionnement, à l'exploitation. Et si ça s'inscrit plutôt sur le long terme avec quelqu'un qui veut rester en CDI sur plusieurs années, à ce moment-là, on va rentrer sur des formations toujours plus pointues et qui sont en lien avec la structure. »

Directeur, Village vacances, 74

Secteur de l'éducation populaire, la formation « sur le tas » notamment en maintenance, restauration, gestion de séjours, se pratique et permet de valoriser les salariés par une promotion en interne :



« On est adepte de la promotion en interne. Par exemple, le directeur actuel de l'association a commencé animateur. Notre comptable actuelle a commencé gouvernante sur un centre. Notre commerciale a commencé stagiaire en accueil et sans forcément d'études à côté. Moi, j'ai fait des études après avoir fait le ménage et la cuisine, mais je suis peut-être l'un des seuls. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Ayant peu de diplômés spécialisés dans le domaine des vacances adaptées, l'embauche de personnes sans diplôme est permise mais en privilégiant des profils avec expérience ou revendiquant une vocation. En cela, le TSS contribue à l'ascenseur social que la société appelle de ses vœux :



« On demande si possible et au maximum d'avoir des gens ayant un diplôme dans le domaine du handicap, mais c'est rare. Par contre, on exige une expérience dans ce domaine. Comme ce n'est pas du 100%, on les glisse dans une équipe expérimentée, donc on donne la chance et ça, je trouve que c'est un apport pour la société française car ce sont des gens qui vont découvrir un métier et parfois une vocation. C'est un apport pour la société française notamment parce que l'on sait que le service à la personne constitue aujourd'hui un vrai enjeu de société. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Ainsi, au-delà du projet social porté pour les clients du TSS, le secteur représente pour nombre de salariés une capacité à trouver un emploi, à se former et évoluer, avec pour vocation de laisser sa chance au plus grand nombre et de favoriser l'insertion de chacun.

Les compétences distinctives des ressources humaines du TSS se situent :

- ▶ dans l'animation/éducation (spécificité du secteur vacances éducatives) ;
- ▶ dans la polyvalence (capacité à combiner plusieurs métiers en flux tendus) ;
- ▶ et dans l'inclusion (handicap, insertion sociale).

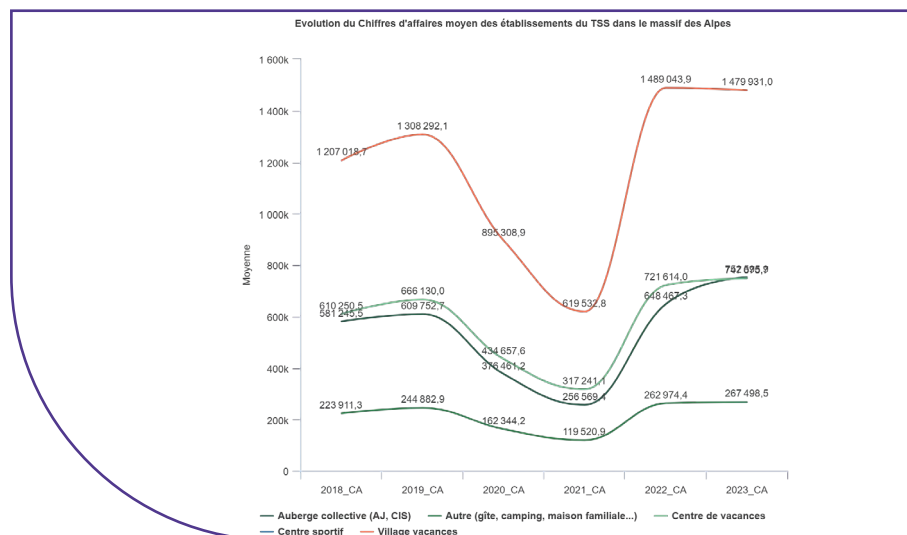
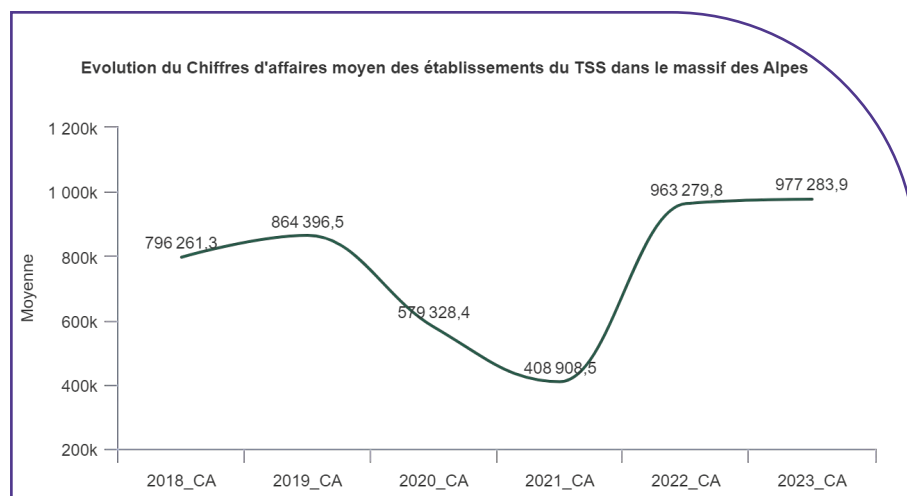
Au niveau de la gestion des ressources humaines, les compétences sont :

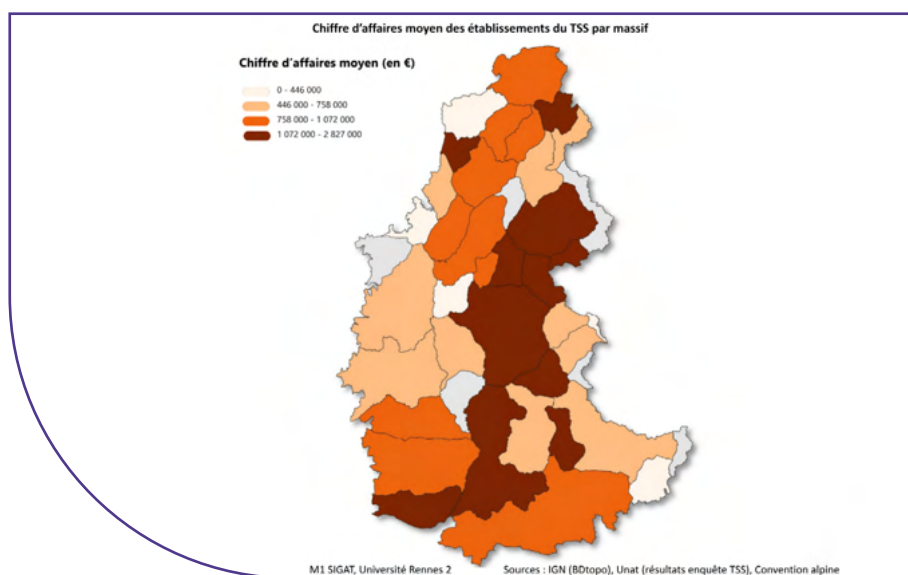
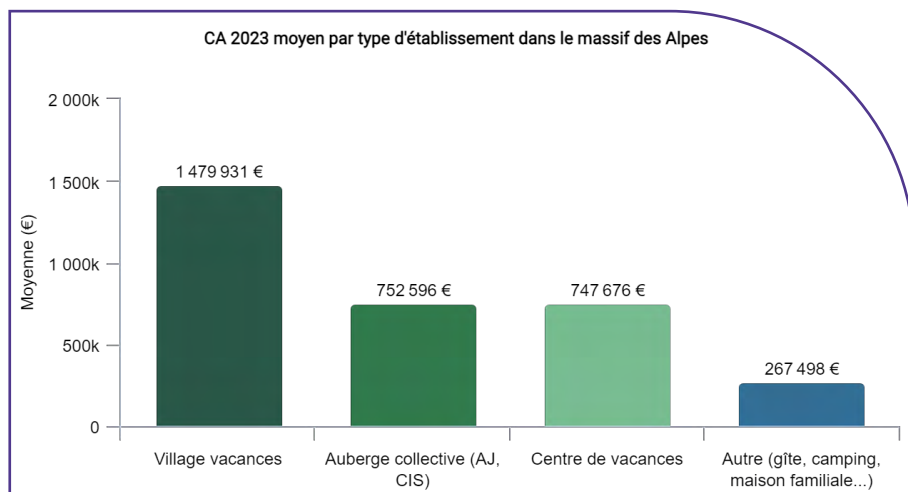
- ▶ l'adaptabilité à la saisonnalité de l'activité et la variation des volumes de RH ;
- ▶ la mobilisation des ressources pour le recrutement ;
- ▶ la sécurisation des RH par des modèles innovants (externalisation partielle de certains volets) ;
- ▶ la valorisation des parcours ;
- ▶ la formation en interne pour faire évoluer les salariés.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

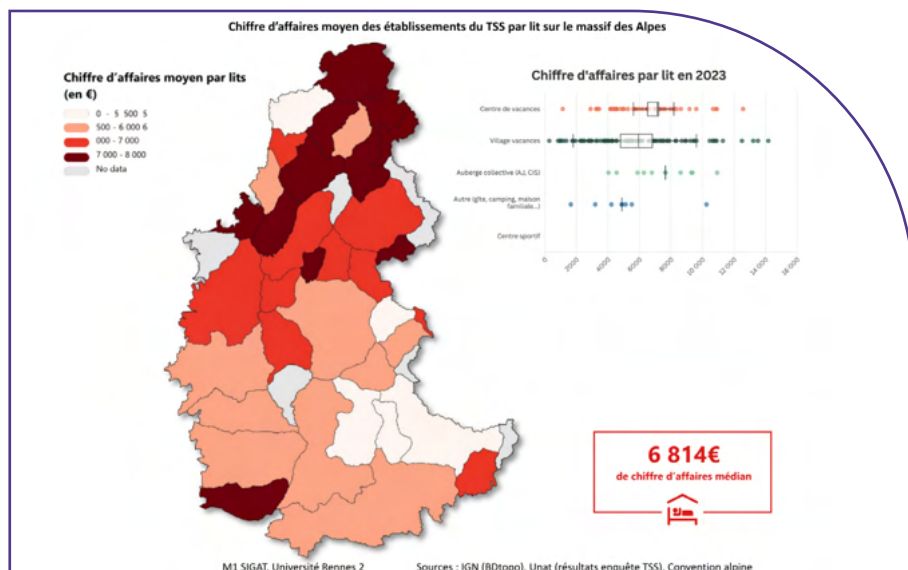
Afin de déterminer les ressources financières du TSS, il convient d'analyser en premier lieu les chiffres d'affaires des établissements. Avant toute lecture, il est important de prendre en compte la variété de la taille des structures du TSS. Les petites structures tournent autour de 500 000 € à 1 M€, tandis que les intermédiaires représentent 2,5 M€ à 12 M€ et enfin, les grandes fédérations peuvent atteindre jusqu'à 50 M€ de chiffres d'affaires. En effet, les grandes disposent d'un effet d'échelle mais restent fragilisées par la baisse des aides et la pression sur les marges.

L'analyse de l'évolution des chiffres d'affaires laisse apparaître une nette perte d'activité du TSS en 2020 ainsi qu'en 2021, puis une reprise de l'activité à partir de 2022, expliquée par la crise de la pandémie. Cette tendance est observée pour l'ensemble des types d'établissements, à l'exception des villages de vacances qui enregistrent une légère baisse en 2023. Le chiffre d'affaires à la hausse en 2022 et 2023 ne permet pas d'identifier le résultat de ces exercices : de nombreux facteurs influencent les charges, comme l'inflation, le remboursement des PGE⁷ ou les dotations aux amortissements liées aux investissements réalisés.





Le chiffre d'affaires moyen par lit s'établit en 2023 entre 5 000€ et 7 542€ suivant le type d'établissement sur le massif des Alpes.



► Des ressources financières d'abord générées par l'accueil des publics

Les ressources financières des structures du TSS reposent avant tout sur les recettes générées par leur propre activité, liée directement au tourisme social. Dans presque tous les cas, les revenus proviennent principalement de la vente de séjours, de pensions complètes, d'hébergements, d'activités ou d'excursions, de restauration ou de loisirs associés. Les ventes complémentaires aux vacanciers jouent un rôle de plus en plus important (bar, boutique, activités, extra pendant le séjour, ...).

“

« Notre activité est 100% financée par la vente de séjours puisque 100% de nos produits sont packagés c'est à dire qu'ils incluent la prestation d'hébergement classique, la restauration et systématiquement le forfait de remontée mécanique sur l'hiver. Je ne fais pas de vente d'activité en plus, tout est inclus. »

Directeur, Village vacances, 73

“

« La principale, enfin la seule source financière, ce sont nos produits de vente. Notre modèle économique repose uniquement sur ce qu'on vend. Voilà, j'aime bien dire que nous ne touchons aucune subvention parce que c'est une réalité. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Le modèle économique est complexe.

Les structures du TSS cherchent à trouver un modèle économique pour viser l'efficacité et être dans la bonne économie d'échelle entre durée d'ouverture et maîtrise des coûts et des charges de fonctionnement.

“

« Ce que j'ai pu analyser en 15 ans d'expériences, c'est qu'il y a des choses que je ne fais plus par crainte de ne pas être à l'équilibre pour certains produits. J'ai maintenant une analyse assez

fine en disant que je ne joue pas pour un groupe de 15, 17, 18 personnes. Pour une structure de vacances, il faut vendre au minimum 25 pensions pour être rentable au vu du coût de l'électricité, au vu du coût de la chaleur. On n'a pas des tarifs d'hôtellerie de luxe. »

Directeur, Centre de vacances, 38





« On a des périodes d'ouverture et de fermeture assez identifiées : on remplit les périodes d'ouverture de manière à dépasser le seuil de rentabilité. [Il correspond à] une bonne vingtaine de personnes par structure. À un moment on n'est pas mazot, on ne peut ouvrir que pour dix personnes. Par contre, on fait de la gestion libre en intersaison. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Les charges de personnel (entre 35% et 46% du CA selon les établissements – Cf. Partie 3 - L'emploi) et les coûts de l'énergie représentent une contrainte structurelle lourde.



« Je suis à 35% de masse salariale dans mon chiffre d'affaires. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)



« [La masse salariale] représente 36/37% du chiffre d'affaires. »

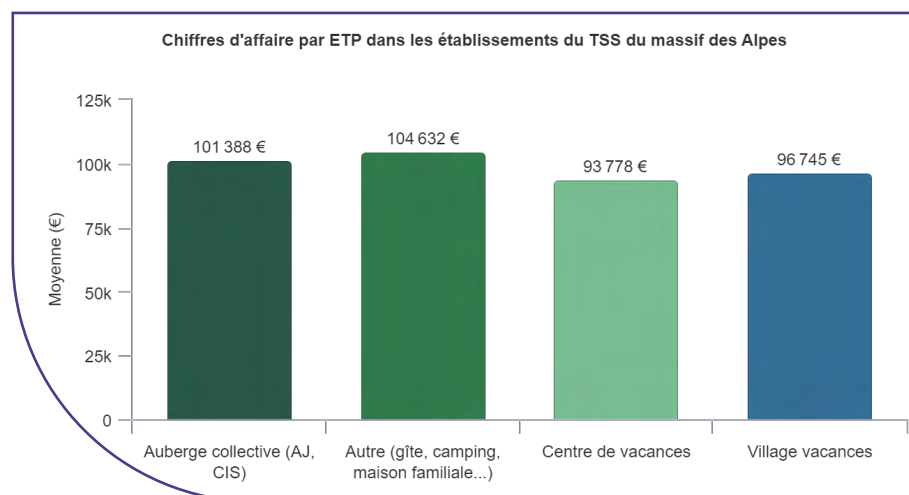
Secrétaire générale, Association de villages vacances, 57 (siège social)



« Les charges de fonctionnement sont essentiellement la masse salariale puisque ça représente quasi 70% de notre chiffre d'affaires. C'est énorme. Dans l'évolution de notre modèle économique, on est sur une démarche de voir à très court terme pour diminuer la masse salariale. Notamment celle des permanents [en externalisant la compta, le social, le juridique]. Parce que la masse salariale sur le reste va être compliquée... »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

En moyenne sur le massif des Alpes, un salarié (ETP) est embauché pour un chiffre d'affaires de 99 k€ (101 k€ pour les villages de vacances). Ce ratio permet d'identifier le nombre d'ETP d'un lieu de vacances en fonction de son chiffre d'affaires. (Cf. Partie 3 - L'emploi)



► Lecture : Un ETP en centre de vacances représente en moyenne 93 778€ de chiffre d'affaires.

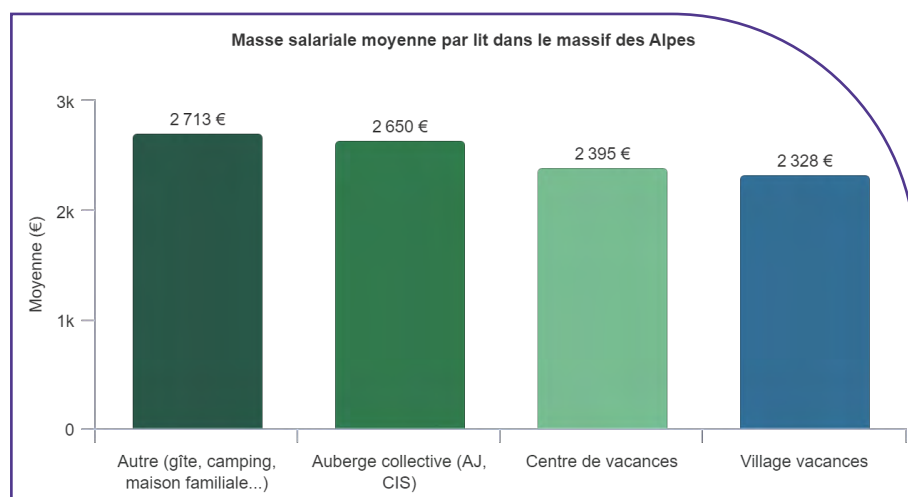
Lorsque la structure est multisite, elle peut mieux gérer sa masse salariale en mutualisant les ressources humaines sur les différents sites qu'elle possède :



« Nous avons beaucoup de permanents pour un établissement bi-saison. C'est pour ça qu'on a ouvert les gîtes sur l'année, pour amortir tout ce personnel, et qu'on a jumelé deux établissements, dont un ouvert à l'année, pour permettre de répartir la masse salariale sur les deux. »

Directeur, Village vacances, 74

Ramenée au nombre de lits, la masse salariale est en moyenne de 2 500€. La taille plus importante de ces équipements permet de mutualiser davantage et d'optimiser les RH (Cf. Partie 3 - L'emploi).



► Lecture : La masse salariale moyenne pour un lit en village de vacances est de 2 328€.

L'ensemble des charges impactant les modèles d'affaires des structures les invitent à faire des arbitrages entre activités à mission sociale (moins rentables) et activités marchandes (accueil de groupes, séminaires, etc.) permettant de soutenir la mission initiale. Cet équilibre social/commercial repose sur une péréquation interne assumée :

Certaines structures maintiennent des activités non-rentables par vocation et soucis social :



« On a un projet qui n'est pas du tout rentable pour nous, mais qui fait partie de notre politique d'insertion dans le territoire : on a monté un accueil de loisirs pour la commune il y a deux ans, avec trois autres communes qui ne disposaient pas de mode de garde pour les enfants. [...] Donc ça fait quand même une quarantaine d'enfants accueillis, qui viennent uniquement passer la journée, manger sur le site, sur les vacances scolaires. Pour les vacances d'été, les trois premiers samedis de juillet, là ça ne fait pas de soucis pour nous puisqu'on a des groupes présents, donc l'équipement tourne ! Ça ne nous rapporte rien mais ça fait de l'activité en plus. Ce qui est compliqué pour nous c'est les périodes creuses, notamment les vacances de Noël car on les accueille sur une semaine pour passer la journée sur le centre, manger sur le centre. Ça veut dire qu'on redémarre partiellement le centre sur cette période, on remet le chauffage, on remet en route la cuisine

sur une semaine voire 15 jours, et idem pour les vacances de février où on va ouvrir une semaine hors saison pour permettre l'accueil de ces enfants en journée avec une équipe d'animation qui est là pour les encadrer. Ça, c'est une activité pour [l'association] qui est un peu à perte. Surtout, ça rend un grand service aux communes et aux territoires alentours qui ont un lieu d'accueil pour les enfants et aussi pour les parents, qui n'ont pas forcément de congés sur les petites vacances, hors vacances d'été. Voilà un peu le projet qui financièrement n'est pas rentable mais qui socialement, a une très forte utilité au niveau local. »

Directeur, Centre de vacances, 63

“

« Le service séjour qui existe depuis une dizaine d'années, a toujours été un service déficitaire sauf que si on ne fait pas ça, on perd une grosse partie de notre raison d'être. Et le but de l'[association] ce n'est pas de gérer du bâti, c'est bien de permettre la raison d'être, l'objectif social. J'ai été un fervent défenseur en disant que le volume nous amènera à être à l'équilibre et c'est la première fois l'année dernière que nous avons dégagé un tout petit excédent. Je vous donne un petit peu le chiffre : c'est 4 000 euros d'excédent sur 800 000 euros de chiffre d'affaires. Mais c'est la première fois qu'on arrive à un petit bénéfice. Maintenant, cette activité-là ne sera jamais excédentaire malgré la cherté des séjours : organiser des séjours pour des personnes handicapées c'est vraiment une vocation sociale très dure et très forte qui fait notre identité. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

“

« On sait qu'il y a certains prescripteurs pour lesquels on est vraiment à la marge. Il suffit d'une erreur, d'un petit couac dans ces séjours [de type transport supplémentaire] pour qu'on passe en négatif. Mais dans le calcul des coûts, ça permet quand même de couvrir nos charges fixes, de payer nos salaires, donc on n'est pas non plus à la recherche de bénéfices. C'est un équilibre. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Certaines structures acceptent de maintenir une offre moins rentable (séjours aidés, publics fragiles) financée par une clientèle commerciale, d'autres prestations ou des périodes de haute saisonnalité :

“

« Il y a des groupes parfois qui peuvent payer un peu plus cher que les autres. Donc on va pouvoir faire un effort sur des écoles qui ont un peu moins de moyens, et sur les centres de loisirs à qui on propose une pension complète qui est moins chère. Souvent, ils ont un petit peu moins de moyens que les écoles. »

Directeur, Centre de vacances, 15

“

« On va avoir certaines activités un petit peu à perte, enfin pas à perte, à zéro, qu'on va compenser par d'autres prestations. On peut avoir jusqu'à 50 % de différence de tarif de pension complète entre des groupes scolaires, colos selon les périodes, et l'accueil de groupes en pension complète en plein hiver. »

Directeur, Centres de vacances, 38

“

« Et c'est pour ça qu'on est obligé de, parfois, diversifier un peu la clientèle avec des séjours adultes sur des périodes plus creuses, sur lesquelles on va faire de la marge. On va avoir une activité plus terre-à-terre, on va chercher un peu plus de rendement pour pouvoir continuer à offrir ce type de prestations derrière. C'est nos convictions, quoi. C'est pour ça qu'on continue. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

► Les fonds publics, une source de revenu de plus en plus ciblée et indirecte

Traditionnellement le TSS a fonctionné avec trois aides principales : l'aide à la pierre pour le patrimoine, l'apport de clientèles via des contrats traditionnels avec les prescripteurs (CE), et les aides au départ pour les vacanciers. Ce mode de fonctionnement a permis le développement des structures du TSS, à favoriser les investissements, les innovations et l'ancrage des sites d'une part et d'autre part a permis à un plus grand nombre d'avoir accès aux vacances.

• Les aides ciblées

De nos jours, les subventions de fonctionnement directes sont inexistantes. Les **aides publiques** existent mais sont **résiduelles et ciblées, notamment sur l'investissement ou l'ingénierie**. Collectivités locales, Départements, Régions, État (France Relance), fonds européens,... sont les acteurs publics qui portent encore des aides à la pierre. Elles sont parfois portées par des agences de l'État (ANCV, BPI France, ...) et sont variables selon les territoires et les volontés politiques. L'existence d'aides publiques à différentes échelles permet d'adapter un dispositif en prenant en compte les spécificités locales des territoires et d'agir en complémentarité de politiques publiques nationales. La baisse de ces aides publiques qui illustre le désengagement progressif de ces instances, limite les capacités d'accueil et impose donc aux opérateurs « d'auto-financer » l'action sociale qu'ils remplissent.

“

« On vit de nos vacanciers : des produits des recettes issues de nos ventes. C'est-à-dire qu'il y a zéro aide qui existe aujourd'hui, hormis quelques subventions encore sur la rénovation et le patrimoine, de la part des Régions, des Départements ou de l'Europe, mais vraiment, ça devient très à la marge. »

Secrétaire générale, Association de villages vacances, 57 (siège social)

“

« On fait comme les collègues, on va chercher des fonds, des aides du Département, de l'État. On a fait partie d'un plan France-Relance de la Région pour tout ce qui est investissement, et même si elle a plafonné, ça a plutôt été une bouffée d'oxygène. Ils arrivent aujourd'hui à nous financer 30 % du coût de nos investissements. On a répondu à un appel à manifestation d'intérêt pour des travaux au niveau du Département qui nous ont permis aussi d'acquérir 30% du montant des travaux. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

• Dépendance aux aides indirectes – aides au départ pour les publics

Les aides au départ en vacances (Cf. Partie 2 – Quelle offre ? Pour quels publics ?) – CAF, CE, etc. – constituent des aides indirectes pour les établissements : elles leur sécurisent la venue de vacanciers, une clientèle régulière du tourisme social. Malheureusement, les aides au départ sont en baisse (divisé par 3 en 15 ans) et cette clientèle rencontre de plus en plus de difficultés pour se rendre dans les hébergements du TSS.



“

« Dire que nous ne touchons aucune subvention, aucune aide extérieure, c'est un peu faux. Si aujourd'hui, l'État et certains organismes comme l'ANCV enlèvent les aides que les personnes handicapées peuvent toucher pour partir en vacances, bien sûr, ça toucherait notre modèle économique. C'est une évidence. Donc, je dirais que nous n'avons pas de subventions directes, mais indirectes via la clientèle qui vient chez nous. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

“

« En 15 ans, ce que je peux dire, c'est que les aides directes n'ont jamais existé. Par contre, on bénéficiait indirectement des aides au départ en vacances. C'est-à-dire les CE, les secours populaires, les associations qui aidaient directement les personnes à partir en vacances. Ça nous a amené à une clientèle qui n'existe plus, ou en tous les cas qui ne vient plus sur la formule pension complète. Les collègues qui sont sur du mobil home continuent à avoir un petit peu plus de personnes qui viennent de la CAF ou d'ailleurs. Mais en tous cas, il est clair que les aides au départ en vacances ont été divisées par trois en France. Ça impacte forcément le tourisme social parce que c'était une clientèle régulière. Indirectement, cela fait qu'on est obligé de se tourner vers une autre clientèle, avec d'autres attentes. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

“

« Maintenant on a de moins en moins de subventions et de plus en plus besoin de pallier aux départs en vacances. On a connu le covid et les jeunes qui sont restés dans les immeubles mais on ne peut pas se substituer à l'État sur certaines actions même si on a tous envie de faire partir les personnes au plus bas coût. »

Directeur, Village vacances, 01

Aujourd'hui certains hébergeurs ont choisi d'aller vers une clientèle non-aidée, pour développer leurs revenus et sécuriser leurs modèles économiques, laissant parfois l'accueil à vocation sociale en retrait. Cette orientation demande de fortes adaptations pas toujours possibles.

- **Entre réponse aux appels d'offre et développement d'ingénierie en recherche de fonds**

Les opérateurs du TSS ont à cœur de répondre aux **appels d'offres** émis par les prescripteurs publics pour continuer d'accueillir tous types de publics bien que les cahiers de charges soient souvent trop exigeants pour le prix demandé. Ces séjours, qui ne sont pas toujours rentables, demandent aux hébergeurs de diversifier leur offre pour pouvoir rentrer dans leurs coûts :

“

« Certains marchés avec certains prestataires et certains prescripteurs en demandent toujours plus en en donnant toujours moins. On applique le principe des vases communicants c'est-à-dire qu'on accepte de perdre sur certains séjours parce que voilà, les classes de neige Ville de Paris, c'est tous ces enfants qui pour certains, ne reverront jamais la montagne. C'est quelque chose qui nous tient à cœur, et ça fait aussi partie de notre métier. Même si on n'est pas organisateur de séjours, c'est aussi pour les enfants qu'on fait ça, et pour avoir un rôle à jouer dans l'écosystème. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

“

« On propose une prestation un peu différente, c'est vrai, en termes de qualité, de repas, de types de menus. Le fromage et la charcuterie, ça coûte cher en hiver, mais c'est vrai que ça permet d'équilibrer un peu les comptes et de quand même pouvoir accueillir notamment les scolaires, parce que nous, on trouve que les scolaires ont des moyens souvent limités. »

Directeur, Centres de vacances, 38

Parfois, les structures du TSS sont même amenées à développer des compétences en **ingénierie dans la recherche de fonds**.

“

« Je suis arrivé il y a 10 ans. Mes prédécesseurs n'étaient pas dans cette dynamique d'aller chercher des fonds publics de manière plus importante. Ça veut dire que quand on n'est pas dans le besoin, on oublie de regarder à côté qui peut nous aider. Jusque-là, il n'y avait pas de réelle difficulté économique. Quand j'ai pris la direction, très rapidement, j'ai vu les problématiques qui s'imposaient

à nous. Et je suis allé voir du côté des politiques publiques les aides qu'elles pouvaient nous apporter. On ne peut pas faire sans les aides publiques, elles nous sont chères. C'est bien qu'elles soient présentes. Après, c'est des dossiers parfois hyper lourds à traiter, avec l'ingénierie qui est la nôtre. Quand on va chercher des fonds européens, j'ai des fois envie de fermer les yeux plutôt que de commencer à construire le dossier. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

► Diversification des sources de financement : partenariats privés et mécénat, création de montages hybrides (SAS)

Si certains organismes du TSS se revendiquent indépendants et ne vivent que de leur propre activité, d'autres cherchent à **diversifier leurs sources de financements**. Dans certains cas, la recherche de mécènes (mutuelles, groupes de prévoyance, fondations d'entreprises) permet de financer des investissements lourds :

“

« Nous arrivons à interpeller les collectivités territoriales et aussi des acteurs privés et deux gros types de mécènes : les groupes de prévoyance concernés par la dépendance et le handicap, et les mécènes privés que là nous réussissons à accrocher grâce à notre notoriété et notre réseau où on peut se faire aider sur de l'investissement, mais uniquement de l'investissement. Exemple en 2015, nous avons investi 2,5 millions d'euros sur un centre pour le refaire à neuf et l'agrandir. Et sur ces 2,5 millions d'euros, nous avons eu 1,2 millions d'euros d'aides, soit sous forme de subventions publiques, soit sous forme de mécénat privé. Et heureusement, parce que sinon, notre modèle économique ne tiendrait pas. Nos amortissements seraient trop lourds à supporter. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Certaines associations couplent leur activité à des SAS commerciales pour exploiter certains volets :

“

« L'association représente environ 70% du chiffre d'affaires de la SAS. Ce sont les gestions libres, les pensions complètes, les week-ends, les séminaires. »

Directeur, Centres de vacances, 38

► Des trésoreries mises à l'épreuve... et des vacanciers qui perdent en flexibilité

Beaucoup des structures du TSS souffrent des **délais de paiement trop longs** de l'État ou des collectivités, du post-paiement obligatoire, ou encore d'impayés très élevés.

“

« Toutes les institutions, école primaire, collège, c'est l'État. Et là, on a une obligation de passer par leur plateforme. Je l'ai fait deux, trois fois : on peut intégrer encore 12 heures de boulot pour rentrer une facture, renseigner le fonds, se faire refuser quatre fois, reprendre la facture pour l'avoir payée quatre ans après. Le problème, c'est qu'on est en post-paiement. Le post-paiement, dans notre milieu, ce n'est pas possible. Aujourd'hui, on va accueillir un groupe de 60 personnes. On va l'héberger, lui donner à manger, le chauffer, lui donner de l'eau, tout ce dont il a besoin. Mais on va avoir le paiement 60, 90 jours plus tard. C'est un vrai souci dans le pilotage de la trésorerie. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Aujourd'hui, le fonds de roulement semble dépendre d'un durcissement des conditions de paiement de la part des structures. Par exemple, par la mise en place d'un système de pré-réservation, ou bien d'assurances annulation. Le travail sur les Conditions générales de vente (CGV) devient une ressource financière stratégique de trésorerie. **Toutefois, ce système repose dorénavant sur le vacancier.**

“

« Notre trésorerie provient des acomptes versés par les groupes, à qui on demande 40% du prix du séjour pour bloquer la réservation. Et en moyenne, on est sur une confirmation six, sept, dix mois à l'avance sur les séjours. Ce qui nous permet d'avoir un fonds de roulement qui fait fonctionner la structure et de payer une charge fixe des variables. On a aucune subvention. »

Directeur, Centre de vacances, 63

“

« Pour les groupes, les acomptes c'est 30 % à la signature du devis et le solde à payer 40 jours avant l'arrivée. Sauf qu'historiquement, on n'a jamais fait respecter ces conditions générales de vente. Maintenant, on les fait respecter. Pour avoir les clés, vous payez. On est obligé de devenir un peu plus rigoureux. Pour les individuels, on a tendance à assouplir les conditions d'annulation, comme l'hôtellerie l'a fait à ses dépens. Il n'est pas rare aujourd'hui de trouver sur Booking l'annulation, donc on élargit ce point car on est obligé. Je vais mettre en place une assurance annulation avec garantie neige. S'il n'y a pas de neige, j'annule le séjour et l'assurance paye. On est sécurisé, le client est sécurisé. Quand il y aura ces assurances annulations, peut-être que cette souplesse sur la date limite d'annulation va se resserrer. Le client a pris beaucoup de pouvoir sur notre activité

avec les sites de réservations en ligne, il faut essayer de reprendre la main là-dessus. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Les structures du TSS connaissent une **activité saisonnière marquée**. Leur cycle de trésorerie est tout particulièrement impacté en saison automnale, période pendant laquelle les réservations (et donc les revenus) sont peu nombreuses et que les charges des saisons estivales sont dues. Cette période est d'autant plus critique pour les structures et nécessite un fonds de roulement important.

Les compétences clés associées aux ressources financières sont :

- ▶ La gestion financière en flux tendus,
- ▶ L'ingénierie de financement (capacité à rechercher des financements et monter des dossiers lourds),
- ▶ L'hybridation des revenus (diversification des clientèles et prestations, multiplication des partenariats, mécénat) ;
- ▶ Une gestion fine de la trésorerie
- ▶ Professionnalisation de la politique d'annulation et du risque client
- ▶ Gestion du risque financier comme élément clé de la tarification

RESSOURCES MATÉRIELLES : LE PATRIMOINE COMME RESSOURCE MAJEURE

Le patrimoine du Tourisme social et solidaire, très souvent ancien et authentique possède de grandes capacités d'accueil, est capable d'accueillir tous publics et est souvent situé dans des localités rares et attractives. Il présente **de nombreux atouts** qui lui donnent la qualification de ressource distinctive.

► Le patrimoine comme ressource distinctive...

Le **patrimoine immobilier** constitue la ressource matérielle centrale du TSS. Les structures disposent souvent de capacités d'accueil importantes, allant de 70 à plus de 400 lits par établissement, et parfois réparties sur plusieurs sites, permettant d'accueillir simultanément un grand nombre de publics. Cette diversité s'observe à l'échelle des groupes et fédérations : certaines associations gèrent une ou deux petites structures, tandis que de grandes fédérations peuvent compter jusqu'à quarante villages de vacances et plusieurs milliers de lits sur le territoire français, offrant une large gamme de destinations et de capacités.

“

« C'est un groupe de l'économie sociale qui est né en 56. Donc, ça fait quelques années et qui dispose d'une grosse quarantaine de villages de vacances en France et qui a aussi un secteur voyage. »

Secrétaire générale, Association de villages vacances, 57 (siège social)

“

« [L'association], c'est douze structures sur la partie sud-est de la France. »

Directeur, Centre de vacances, 38

“

« On a un seul bâtiment de 70 lits. C'est pour ça qu'on va régulièrement acheter de la pension complète chez les collègues. »

Directeur, Centres de vacances, 38

“

« On est répartis en deux zones géographiques, une zone dans les Hautes-Alpes en station de ski, dans laquelle on gère trois centres de vacances : un centre de 120 lits et deux centres de 70 lits. On a un deuxième centre qui est à côté de Poitiers, projet du Futuroscope, qui lui a 120 lits. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Les établissements sont conçus pour l'accueil de leur public cible : villages de vacances pour les familles, centres de vacances pour les enfants, auberges collectives pour les jeunes, ou encore les structures adaptées aux personnes en situation de handicap. Certains diversifient les fonctions de leur patrimoine tout en gardant leur spécialité :

“

« Aujourd'hui nos deux associations représentent 10 établissements. On a diversifié nos activités touristiques : ça va du centre de vacances, à l'hôtel club ou au village de vacances, à la résidence de tourisme et au camping. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

La variété et l'héritage de ce patrimoine permettent aux structures d'offrir une **expérience distinctive, souvent historique ou atypique**, ancrée dans des lieux ruraux ou naturels recherchés par les vacanciers.



« On a un bâti qui doit avoir bientôt 200 ans. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38



« Le bâtiment est hyper fonctionnel : le bar à côté de la grande terrasse, les deux terrasses qui sont hyper fonctionnelles, la proximité immédiate des pistes, des accès et des espaces verts. Notre établissement à 50 ans. »

Directeur, Village vacances, 73



« Ce sont des chalets historiques de la vallée, tous des vieux bâtiments. Le plus ancien, c'est celui dans lequel je me trouve. Il a quasiment 300 ans. C'est le plus vieux chalet de toute la vallée de Chamonix encore dans son état quasi-initial. Donc c'est génial, parce que ça plaît beaucoup au public qu'on reçoit et ça offre une expérience montagne assez particulière. »

Directeur, Village vacances, 74 (entretien Patrimoine)

Les bâtiments en pleine propriété, souvent déjà amortis, représentent un atout économique. Très souvent hérités et donc déjà payés, ils ne sont plus une charge pour les propriétaires des murs.

Certaines structures ont développé des innovations patrimoniales, telles que la modularité des espaces et la conception inclusive.

Cette richesse patrimoniale, combinée à l'expertise des opérateurs, constitue un capital distinctif difficilement reproductible et un **pilier du modèle du TSS**.

► ... Mais qui demande des investissements massifs

Les bâtiments, déjà acquis donc, pourraient constituer un facteur clé de succès pour le secteur. Pourtant, ce n'est plus un avantage concurrentiel comme il est vieillissant (parfois 300 ans), parfois contraint par une structuration ancienne. Le patrimoine est devenu en réalité un coût conséquent pour les opérateurs qui doivent le maintenir aux normes et le rénover car il n'est plus adapté aux attentes actuelles des clients ni adaptable à toutes les typologies de clientèles. De plus, ce sont pour beaucoup, des passoires thermiques (Cf. Partie 4 – Le patrimoine).

“

« L'investissement est nécessaire, sans ça, il n'y a pas d'avenir. On le voit bien, on a augmenté la qualité du bâti, on a rénové un de nos centres et c'est celui qui connaît le plus de succès commercial et financier. Le bâtiment vieillissant avec des fenêtres fuyantes, une plomberie qui va plus, on est plus dans cette société-là. Les gens ont besoin de partir dans du beau aussi. Sans être dans le luxe, mais quelque chose de confortable. L'[association] se dote d'un programme d'investissement assez ambitieux, très ambitieux pour la taille de l'association : 11 millions d'euros à injecter pour les quatre centres. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Les structures sont donc réellement dépendantes du foncier. Les murs sont souvent la principale ressource tangible, mais avec des contraintes d'entretien et de modernisation :

“

« Chaque fois qu'on lance des gros travaux, on essaye de le faire dans le respect total des techniques anciennes de l'âge du bâtiment. Et ce qui est très compliqué à trouver, parce que, déjà, il faut trouver les artisans qui savent et qui acceptent de faire ça, après, il faut supporter les coûts, et encore une fois, il faut rester dans toutes les normes qu'on a aujourd'hui à supporter. »

Directeur, Village vacances, 74 (entretien patrimoine)

“

« C'est encore plus dur quand on est locataire d'une mairie, puisque les mairies n'ont pas d'argent. Et quand il y a des rénovations à faire relatives au décret tertiaire qui est suffisamment flou pour qu'on ne sache jamais si c'est à charge du propriétaire ou à charge du locataire, pour les mairies, ce n'est pas flou, c'est à la charge du locataire. On a des mairies qui veulent plein de choses et qui n'ont pas d'argent. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

“

« On a fait de gros travaux ces vingt dernières années. La partie énergétique du bâtiment est déjà traitée. Toute la partie structurelle sera amortie. Sur le projet de rénovation, il faut que j'augmente ma qualité hôtelière pour m'aligner sur les standards actuels mais aussi trouver de la souplesse pour prendre en compte les familles monoparentales et recomposées. L'idée n'est pas de diminuer la capacité hôtelière en augmentant la taille des chambres, moi je veux garder la même capacité hôtelière parce que le modèle économique est fait pour fonctionner avec 300 lits. L'investissement prévu, ce sera trois millions d'euros. »

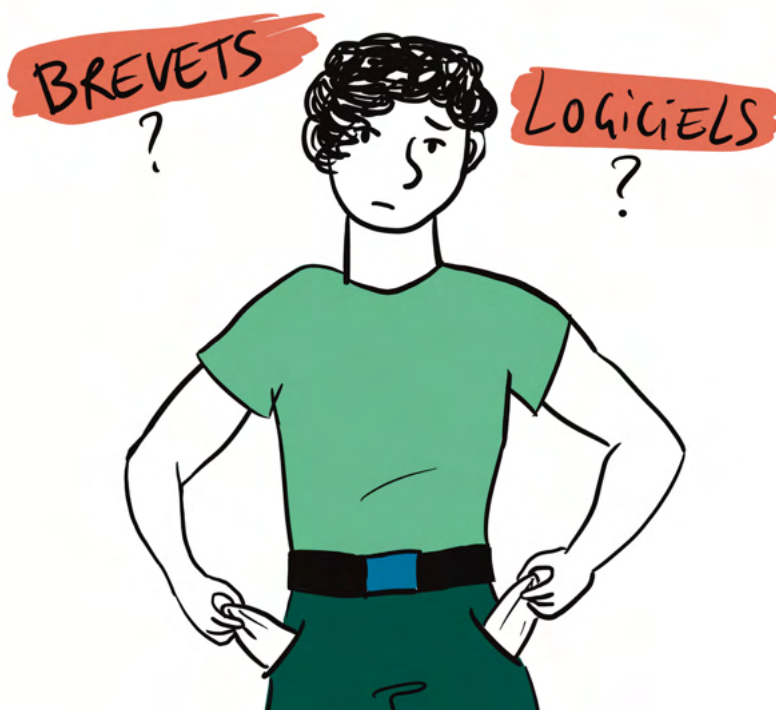
Directeur, Village vacances, 73

Les compétences clés liées au patrimoine sont :

- ▶ La capacité à concevoir des espaces communs conçus pour favoriser le vivre ensemble ;
- ▶ La conception inclusive : aménagement handicap ;
- ▶ La gestion du patrimoine : mutualisation (via les fédérations) et professionnalisation en interne ;
- ▶ L'ancrage local qui permet des partenariats pour investir.

LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES

Les ressources immatérielles du TSS comptent **peu de brevets**, mis à part le développement du logiciel de gestion des réservations des villages de vacances, développé par le secteur avec un prestataire externe. Certains opérateurs développent des logiciels métier, notamment de commercialisation, mais également de gestion interne (comptabilité, RH), parfois créés spécifiquement en fonction de la structure. Les ressources immatérielles se trouvent en revanche davantage dans son mode d'organisation et ses savoir-faire.



► Un fonctionnement en réseau

Le secteur du TSS se caractérise par une forte structuration en réseau, en particulier pour certaines catégories d'établissements. Sur le massif alpin, 91 % des villages de vacances, 89 % des auberges collectives et environ 48 % des centres de vacances sont rattachés à des réseaux ou à des structures fédératives (Cf. Partie 4 – Le patrimoine). Ce mode de fonctionnement en réseau constitue une ressource immatérielle stratégique.



Plusieurs natures de lien se distinguent : les liens entre les différents hébergements d'une même structure et ceux entre les opérateurs. On observe également des modes de fonctionnement plus ou moins autonomes selon les fédérations : certains laissent une grande autonomie à chaque entité dans un cadre commun, tandis que d'autres sont davantage intégrés, avec des règles descendantes et harmonisées. Enfin, des liens entre différentes structures sont favorisés par les têtes de réseau.

Cette organisation en réseau permet de mutualiser certaines fonctions support (gestion, communication, maintenance, etc.), et dans certains cas, de procéder à une intégration vers l'amont de la filière, par exemple en internalisant des services comme la blanchisserie (Cf. II.

2. Activités internalisées). Ces choix stratégiques

visent à réduire les coûts, à gagner en autonomie et à mieux gérer les ressources sur l'ensemble de l'année.

La **centralisation des informations** est un des leviers majeurs de cette mutualisation. Certains sièges centralisent toutes les données relatives aux réservations, aux ressources humaines et à la comptabilité, assurant cohérence et efficacité. D'autres laissent une autonomie plus importante à chaque village ou centre, ce qui peut engendrer une hétérogénéité des pratiques, une redondance des systèmes et un besoin accru de coordination. Cette organisation en réseau, combinant centralisation et autonomie, constitue ainsi un capital immatériel important pour le secteur, renforçant à la fois la performance et la capacité d'adaptation des structures.

“

« L'intranet en interne a été fait par le siège et adapté en fonction de chaque village. C'est un serveur protégé où chacun va chercher l'information de son exploitation. Et après, pour la communication interne, selon l'avancement informatique des villages, on peut avoir un intranet qui permet de consulter les mêmes fichiers Excel à l'intérieur du même village. Et à ce moment-là, les responsables de services vont chercher l'information sans passer par le bureau de direction ou par des réunions plus fréquentes sur les villages non équipés. Sinon, le minimum, c'est une réunion hebdomadaire pour caler les groupes actuels, les groupes à venir et puis le calage du fonctionnement inter-service. »

Directeur, Village vacances, 74

Enfin, le fonctionnement en réseau joue un rôle clé dans la solidarité économique entre établissements. Certains sites, disposant de capacités d'accueil importantes ou situés sur des destinations attractives, agissent comme des « locomotives » capables de soutenir des structures plus fragiles.

Les sièges sociaux mettent en place des mécanismes d'arbitrage sur la performance des sites, d'accompagnement managérial et, le cas échéant, de réallocation ou de retrait de sites lorsque la viabilité économique n'est plus assurée. Cette capacité collective de diagnostic et de décision renforce la résilience globale du secteur.



« On a lancé une étude approfondie de chaque site déficitaire. Si la conclusion est sur le fait que c'est un problème de pilotage, [...] on découle sur le besoin de formation, etc. Si c'est ça, tout va bien, puisque c'est notre métier de l'accompagner. Si on s'aperçoit que c'est la destination en elle-même, c'est un vrai problème. Si la destination n'est pas attractive, vous n'allez pas ramener le client. On va se séparer de certains sites. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

Mais **les enjeux de fonctionnement en réseau sont bien au-delà** : échanges, partage de bonnes pratiques, réflexions communes sur le secteur, représentations d'intérêt sectoriel, soutien et accompagnement des dirigeants... À l'inverse, les structures indépendantes, non rattachées à un réseau, rencontrent davantage de difficultés pour mettre en place ce type de stratégie, ce qui les rend plus vulnérables. Ainsi, l'appartenance à un réseau constitue un atout organisationnel majeur dans un secteur où les marges sont faibles et les contraintes fortes.

► Une digitalisation progressive

La digitalisation des structures du TSS progresse depuis plusieurs années, mais de manière hétérogène selon la taille, les moyens et le niveau d'expertise de chaque organisation. Elle se traduit par l'adoption d'outils numériques pour la réservation, la facturation, la communication et la gestion des ressources humaines.

Les structures les plus avancées disposent de CRM⁸ centralisés (Venu360, Résalice, etc.), de logiciels de gestion hôtelière sophistiqués et de systèmes de distribution internationale (Sage, EBP, Quadratus, Résalice, Mister Booking, Venio, Holysoft, etc.), ce qui leur permet de diffuser leur offre à l'échelle mondiale et d'automatiser de nombreux processus.



« On utilise deux logiciels : notre logiciel métier c'est notre logiciel de réservation et d'hébergement et ensuite l'autre logiciel, on l'utilise pour la restauration pour gérer le stock, les entrées, les sorties, la qualité de la prime alimentaire. »

Directeur, Village vacances, 73

⁸ Customer relationship management, signifie en français : gestion de la relation client.

“

« Bien sûr nous avons évolué avec des logiciels de comptabilité, des logiciels de paye, etc. En termes de commercialisation, on a fini notre transformation digitale depuis quelques mois. Concrètement, on est passé sur un modèle avec plusieurs logiciels, et on a fait le choix d'aller chercher les meilleurs logiciels hôteliers en France et dans le monde. On est distribué dans 300 pays. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

“

« On est en train de prendre le virage de la dématérialisation comme tout un chacun. À la sortie de la Covid, on a investi dans un logiciel de commercialisation qui s'appelle Venue360 et sous lequel on a nos trois entités. Il nous permet de faire payer des acomptes, gérer les réservations, il y a les conditions générales de vente et tous les éléments de la RGPD qui sont bien présents. On se professionnalise : maintenant c'est une démarche qui est intégrée chez nous, mais ça n'a pas été facile pour le secteur associatif de se penser comme étant une entreprise associative. La digitalisation a pris beaucoup de place ces dernières années et moi je ne suis pas né dedans, il y a des choses qui m'échappent. Si ça m'échappe, ça échappe encore plus aux bénévoles de notre association. Donc voilà, on s'adapte, il faut des nouvelles orientations de l'association, des ressources humaines sur des profils un peu plus commerciaux et probablement plus gestionnaires que ce qu'on a été jusque-là. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

D'autres structures, intermédiaires, ont intégré des logiciels de réservation et des intranets maison, parfois mutualisés, tandis que les plus petites continuent d'utiliser des outils plus simples, comme Excel, des plannings papier ou des procédés bricolés pour gérer leur activité.

“

« On a un fonctionnement assez archaïque, assez ancien. Pour la compta on a un logiciel réseau qui s'appelle Sage. Sur la partie réservation, je travaille sur un gros planning papier. Parce que j'aime bien avoir cette matière à toucher, les post-it, que je mets en relation avec un fichier Excel. Et puis après, on a un protocole écrit. Les demandes de gestion libre, c'est un collègue qui s'en occupe. Moi, je m'occupe essentiellement des demandes classes de découvertes ou colos, à faire le programme et les devis. Et puis quand j'ai une confirmation, j'envoie au collègue qui fait la convention d'accueil, qui envoie après au responsable de l'animation, qui fait les réservations, etc. C'est quelque chose qu'on est en train de peaufiner pour qu'on puisse économiser du temps. Parce qu'on n'est pas nombreux dans la structure, ça fonctionne bien. »

Directeur, Centre de vacances, 15

Parallèlement, certaines innovations émergent dans le secteur : CRM avancés, expertise spécifique sur l'accueil des personnes en situation de handicap, intégration d'outils de check-in digital, ou encore partenariats locaux avec des artisans, permettant de renforcer l'ancrage territorial des structures.

Ce processus de digitalisation s'accompagne également d'un renforcement du capital d'expérience et d'une professionnalisation accrue, indispensable pour répondre aux attentes des usagers et aux exigences réglementaires et commerciales.



« On a changé tout notre système d'informations. Tout d'abord notre logiciel PMS – Property Management System, qui est le logiciel de gestion de toutes nos réservations, occupations et facturation. Aujourd'hui, on est équipé du gros logiciel européen hôtelier qui s'appelle Asterio qui apporte une meilleure visibilité de notre action, nous permet de bien mieux détailler nos offres, donc d'être attractif au plus grand nombre. C'est une vraie volonté, un vrai investissement. On l'a couplé avec un CRS – Central Reservation System, une passerelle qui vous permet de nous diffuser via ce qu'on appelle les Channel Manager (c'est-à-dire, nos revendeurs Booking, Expedia, Airbnb, Hotelbeds) et d'être diffusé au niveau mondial. Notre ancien système qui était un système au lit n'était plus aux normes fiscales et ne prenait pas en compte l'activité séminaire qui est très importante chez nous. Le problème en France de l'auberge de jeunesse, contrairement au reste du monde, est un problème de visibilité et d'image. Puis, on a externalisé notre comptabilité, sur le système Sage qui n'est pas encore interconnecté avec notre système RH parce qu'outre notre logiciel de gestion de paye qui est Silae, aussi un gros programme, on a mis en place Lucca, un logiciel de ressources humaines, gestion des congés, demande d'absence, entretien professionnel annuel. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

Cette **diversité de niveaux de digitalisation** reflète l'hétérogénéité des modèles de gestion dans le TSS, oscillant entre pratiques traditionnelles et systèmes numériques avancés, et souligne l'enjeu stratégique de l'adoption progressive du numérique pour pérenniser l'activité et accroître la visibilité des structures.

► Une démarche de labellisation

Afin de valoriser les démarches et d'être dans une logique d'amélioration de leur offre, certains acteurs labellent leur(s) établissement(s). Il existe aujourd'hui de nombreux labels valorisant les démarches de développement durable pour les structures touristiques. D'autres, créent leur propre label de démarche environnementale :



« Il y a l'aspect environnemental sur lequel on a encore beaucoup de travail à faire comme tout le monde mais j'avais un écolabel européen qu'on a quitté après 9 ans. Tous les critères étaient validés mais nous n'étions plus en cohérence avec le contenu. Pour nous, il y a plein d'actions qu'on mettait en place et qui n'étaient pas valorisées donc on a créé notre propre label interne qui n'a aucune valeur sauf celle que nous lui donnons qui s'appelle la Green touch acte et qui est un peu plus à l'image de ce qu'on peut faire que ce soit sur la restauration, sur

l'animation, sur la sensibilisation à la découverte du milieu naturel. »

Directeur, Village vacances, 73

► L'accueil de tous et sans conditions

L'expérience accumulée dans l'accueil de tous publics constitue une ressource immatérielle stratégique des acteurs du Tourisme social. Elles ont développé des compétences orientées vers l'**accessibilité** en mettant en place les adaptations nécessaires pour les publics spécifiques : handicap, agréments jeunesse et sport, inspection académique. Souvent non formalisée mais profondément ancrée dans les pratiques des organismes, cette expertise se traduit par une maîtrise de l'accueil de tous et sans conditions, et dans la logistique des séjours.

“

« Sur le bâtiment de 42 couchages, on a 17 couchages adaptés, et sur l'autre bâtiment, on en a 19. Sous-entendu, toutes les chambres sont adaptées pour pouvoir recevoir ce public-là. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

“

« Donc, j'ai une première structure qui a 75 lits et un agrément 62 mineurs pour trois classes en inspection académique et une deuxième de 140 lits pour un agrément trois classes, 90 lits en inspection académique, 120 lits, jeunesse et sport. »

Directeur, Centre de vacances, 38

Certaines structures, disposent d'un savoir-faire rare en matière d'**aménagement bâti adapté**, reposant sur le principe du design universel⁹ : concevoir des espaces utilisables par tous, sans adaptation particulière. Ce type d'expertise ne se limite pas à l'accessibilité, mais inclut également l'optimisation des flux, la modularité des chambres et l'organisation du travail du personnel, afin de garantir confort, sécurité et efficacité pour l'ensemble des publics accueillis.

“

« On adore le concept d'usage pour tous. Nous avons trouvé aujourd'hui une solution bâti qui nous permet d'accueillir correctement tous types de publics, des ACM aux familles, en passant par les institutions, les OVA, les clubs sportifs, etc. On a énormément réfléchi avec le cabinet d'ergonomes, on a énormément interrogé notre clientèle, on a créé un type de mobilier qu'on a testé, on a été jusqu'à réfléchir au personnel de service comment il s'y retrouve pour ne pas

⁹ Dans l'idée que si le monde était entièrement fait pour les personnes en situation de handicap, alors toutes les personnes gagneraient en confort, accessibilité en progression : Le design universel (ou Universal design), é dans les années 1970-1980, surtout aux États-Unis, autour de l'architecte Ronald Mace (à l'Université de Caroline du Nord). Son idée est de concevoir directement des environnements et des objets utilisables par tous, sans adaptation particulière. Par exemple, une rampe n'aide pas que les personnes en fauteuil, mais aussi les parents avec poussette, les livreurs avec diable, les personnes âgées, les voyageurs avec valise, les gens fatigués ou blessés temporairement.

se fatiguer, être efficace, faire du ménage rapidement, moduler les chambres... Comment est-ce qu'on arrive à moduler une chambre rapidement quand on est une clientèle qui a besoin d'un lit médicalisé par exemple, qu'est-ce qu'on fait du mobilier classique ? On a acquis une expérience et une expertise où des questions matérielles comme ça deviennent compliquées dans des villages ou des centres de vacances classiques. Dans nos bâtiments, on a résolu ces problèmes-là. Maintenant, ce n'est pas formalisé. Il est plutôt dans les têtes des permanents qui sont là depuis longtemps. Avec un peu de prétention, on pourrait vendre un petit peu de conseils parce que c'est quand même quelque chose qu'on sait faire. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Toutes partagent un capital d'expérience qui constitue un atout intangible pour la qualité de leur offre et leur accessibilité. Ce savoir-faire, bien que rarement formalisé dans des procédures écrites, représente un véritable capital stratégique, difficilement reproductible et qui renforce la singularité et la valeur ajoutée des opérateurs du TSS.

Les compétences du secteur en matière de ressources immatérielles :

- ▶ capital d'expérience fort dans l'utilisation des outils numériques ;
- ▶ un savoir faire intangible mais irremplaçable : l'accueil de tous et sans conditions ;
- ▶ l'adaptabilité des bâtiments : accessibles, inclusifs et collectifs ;
- ▶ la mise en réseau des acteurs.

2.

ORGANISATION STRUCTURELLE

L'organisation structurelle des modèles du TSS est hybride. Elle combine à la fois des activités internalisées pour le cœur social et opérationnel, utilisant les ressources et compétences internes, mais aussi les activités externalisées pour les fonctions techniques spécialisées ou administratives. Au centre, le modèle associatif historique permet un mode de décision original et stratégique : une gouvernance qui veille à maintenir l'équilibre entre mission sociale et viabilité économique. D'une structure à l'autre, il existe des organisations très différentes, évoluant principalement en fonction de la taille de la structure et de la typologie de public accueillis.





► Schéma 2 : L'organisation structurelle du TSS

Décrire l'organisation structurelle du TSS permet de déterminer la structure des coûts. Ce qui découle du mode d'organisation des structures du TSS, c'est une structure des coûts fixes importants (maintenance du patrimoine, masse salariale, énergies) et de revenus variables – c'est-à-dire qui varient en fonction de l'activité. Variabiliser les coûts constitue l'enjeu à venir dans la refonte des modèles économiques.



LES MONTAGES JURIDIQUES : ENTRE GESTION DE PROPRIÉTÉ ET GESTION D'EXPLOITATION, UNE REMISE EN CAUSE DU MODÈLE ASSOCIATIF ?

L'organisation majoritaire des structures du Tourisme social et solidaire est associative. Ce modèle bien spécifique, sous-tend à des avantages et des inconvénients notables. Les structures du TSS innovent pour trouver les solutions leur permettant de maintenir à la fois le modèle économique et la vocation sociale de l'activité.

Les modèles de propriété différent (Cf. Partie 4 - Le patrimoine) selon la taille de l'établissement mais aussi de l'histoire des sites. Le rapport à la propriété est donc différent selon les opérateurs du TSS :

- ▶ Certains opérateurs sont propriétaires d'une partie de leur parc ;
- ▶ D'autres travaillent surtout en DSP, bail emphytéotique, ou fermage avec des collectivités ou foncières ;
- ▶ Certains sont historiquement plutôt gestionnaires que propriétaires, et ne deviennent propriétaires que par opportunité (rachats).

De fait, l'équilibre entre la gestion de la propriété et la gestion de l'activité se pose. On observe une trajectoire commune entre les structures :

- ▶ **La séparation des activités** : on retrouve presque partout la distinction entre activités d'organisation de séjours et d'accueil (non fiscalisées, statut associatif) et de gestion immobilière (fiscalisées, souvent en SAS, SCI, ou structures dédiées).
- ▶ **L'hybridation des statuts** : combinaison fréquente entre :
 - ▶ associations (pour répondre à des appels d'offres, conserver une image sociale) ;
 - ▶ sociétés commerciales (pour la fiscalité, l'investissement, la gestion patrimoniale) ;
 - ▶ SCI comme véhicule patrimonial : utilisé pour détenir les murs (souvent avec participation de salariés, membres fondateurs ou partenaires), puis mis en location à l'association ou la SAS exploitante.
- ▶ **La contrainte fiscale** est un moteur historique de l'évolution organisationnelle (séparation des entités depuis les années 90-2000, fiscalisation forcée après dépassement des seuils, ou anticipée).

► Une hybridation croissante des modèles de gestion : le cas des gestionnaires multisites

Historiquement construites autour d'un ou de quelques établissements, de nombreuses associations ont progressivement étendu leur parc, par croissance interne, fusions, opportunités de reprise ou partenariats avec des collectivités. Cette évolution a conduit à une diversification des rapports à la propriété et à l'émergence de modèles économiques hybrides, combinant détention patrimoniale, gestion locative et exploitation déléguée.

Une première configuration repose sur un modèle dissociant propriété et exploitation, fréquemment mobilisé pour sécuriser le patrimoine tout en professionnalisant la gestion. Ce type de montage s'appuie sur des SCI pour la détention des murs, et des sociétés commerciales (SAS, SARL) pour l'exploitation des établissements, parfois en articulation avec une association organisatrice de séjours.



« Notre montage, c'est une SCI pour la partie patrimoniale et puis après ce sont des SAS qui sont derrière pour la partie exploitation. »

Directeur, Village vacances, 74



« On a deux centres qui appartiennent à des SCI qui sont composées exclusivement de salariés de l'association. Pour nous, ça a été un moyen d'intéresser les salariés permanents d'une autre manière. Donc on a créé les SCI avec les salariés et après la SCI loue le centre à l'association [...] Et sinon, c'est des centres qu'on loue. Pour un, c'est à la collectivité locale, donc à la communauté de communes, et un autre appartient à un CE qu'on loue également à l'année. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Ce schéma permet également des formes de copropriété avec des acteurs institutionnels, comme les collectivités ou les comités d'entreprise, renforçant la capacité d'investissement tout en partageant le risque :



« Les gîtes ont été construits par [un CSE] sur un établissement et [l'association] à construit le reste de la propriété. »

Directeur, Village vacances, 74

D'autres opérateurs adoptent une stratégie mixte, combinant établissements en pleine propriété et sites exploités sous des régimes de DSP, de baux emphytéotiques ou de locations longue durée. Cette approche permet de limiter l'immobilisation financière tout en conservant une maîtrise opérationnelle du parc.

“

« Sur le parc de 10 établissements on est propriétaire de la moitié, et sur l'autre moitié on est en DSP ou en bail emphytéotique. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

La gestion multisite implique également des arbitrages permanents sur la performance des sites. Les associations développent des outils économiques analytiques pour mieux maîtriser les coûts, distinguer les problèmes de pilotage, de compétences ou d'attractivité territoriale, et décider du maintien ou de l'abandon de certains établissements sans pour autant que l'objectif soit la rentabilité maximale, mais la recherche d'un équilibre durable permettant d'assurer l'emploi et l'entretien du patrimoine. Dans certains cas, la cession du foncier ou la transformation du modèle de détention devient une option stratégique :

“

« On va abandonner certains établissements pour se concentrer sur ceux qui permettront de sécuriser les 300 salariés qui sont chez nous. Si le site à vocation a une utilité publique, on portera le site. Moins 20, moins 30 000€, c'est ok. Par contre, dès qu'on va passer effectivement les moins 30 000, ça peut devenir très vite compliqué. Le but n'est pas la recherche de rentabilité, mais plutôt la recherche d'un équilibre pérenne, parce qu'on a besoin de bénéfices pour entretenir nos bâtiments. Et aujourd'hui, notre bénéfice, on le met dans les pertes de certains bâtiments. Si c'est du foncier, il n'est pas impossible que je vende le foncier à quelqu'un qui va nous faire un bail commercial pour exploiter, mais qui va dans le même temps rénover pour nous. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

Par ailleurs, certaines associations se positionnent historiquement davantage comme gestionnaires que propriétaires, devenant propriétaires uniquement par opportunité ou par nécessité stratégique. Cette logique peut conduire à une forte imbrication entre structures associatives et commerciales, pilotées par les mêmes acteurs afin d'assurer la cohérence globale :

“

« L'articulation est la suivante : l'association n'est pas propriétaire du centre, elle est organisatrice des séjours, et le centre [...] est une société d'exploitation. Et moi je suis aux commandes un petit peu des deux, pour bien articuler les choses. La propriété, c'est la SAS, qui a un bail commercial avec la SAS. »

Directeur, Centres de vacances, 38

Enfin, des modèles plus innovants émergent, notamment autour de la propriété partagée avec les salariés, via la création de SCI composées de permanents. Cette approche vise à sécuriser le patrimoine tout en renforçant l'implication des équipes dans le projet associatif :

“

« Pour nous, ça a été un moyen d'intéresser les salariés permanents d'une autre manière. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Dans l'ensemble, la gestion multisite dans le TSS repose sur une hybridation croissante des modèles patrimoniaux, mêlant propriété, location, délégation et partenariats. Ces choix traduisent moins une logique d'accumulation que la volonté de sécuriser l'activité, de préserver l'utilité sociale des sites et d'assurer la pérennité économique des associations dans un environnement de plus en plus contraint.

► Entre contraintes fiscales et stratégies d'adaptation

Depuis 1998, les associations peuvent être fiscalisées dans un cadre réglementaire et donc devenir soumises à la TVA. Depuis les années 2000, de nombreuses structures ont donc dû se fiscaliser pour répondre aux obligations légales. En cela, elles ne bénéficient plus des avantages fiscaux que le statut associatif proposait, les rendant dans un écosystème identique à celui des structures privées marchandes tout en répondant à une mission sociale. Il existe pour autant des conditions permettant de ne pas être fiscalisé, mais celles-ci restreignent les activités possibles pour les structures.

La fiscalité constitue un enjeu central pour les structures associatives du tourisme social et solidaire, dans la mesure où elle encadre leurs modalités de fonctionnement économique, leurs capacités d'investissement et leurs relations avec le secteur marchand. De manière générale, la fiscalité vise à déterminer dans quelles conditions une activité est considérée comme lucrative ou non, et donc soumise ou non aux impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, contribution économique territoriale). Pour les associatifs du tourisme, ces règles jouent un rôle structurant : elles conditionnent l'accès à certains financements, la possibilité de répondre à des appels d'offres, mais aussi la capacité à investir dans le patrimoine ou à équilibrer leur modèle économique.

Une première logique observée est celle d'une **fiscalité subie**, imposée par l'administration fiscale, parfois à l'issue de contrôles ou de demandes de rescrit. Certaines structures se retrouvent ainsi dans des situations hybrides, avec des entités soumises à des régimes fiscaux distincts, sans que cela relève d'un choix stratégique initial. Cette situation peut générer des complexités de gestion et un sentiment de contrainte :



« Ce sont deux associations distinctes au niveau juridique et surtout au niveau fiscal [...] On a demandé un rescrit fiscal pour mettre les deux sous le même régime et ça nous a été refusé. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)



« On a été fiscalisé en 2024 par force parce qu'on a dépassé le seuil de la vente au grand public. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

“

« Pour la petite histoire, il y a eu une fusion avec deux autres associations. On s'est séparé les activités pour des raisons fiscales. Donc, une association a gardé la partie organisation de séjour, qui est vraiment spécialisée dans l'organisation de colonies de vacances de séjour jeunes. Et nous, on a gardé la gestion des hébergements. Et du coup, nous on est fiscalisés mais pas eux. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Une deuxième logique correspond à une **fiscalisation partielle choisie**, mobilisée comme levier économique. Certaines structures font le choix d'entrer volontairement dans le champ fiscal, notamment afin de pouvoir récupérer la TVA sur des investissements lourds, en particulier immobiliers.

“

« Le statut associatif il est peu contraignant au niveau juridique et au niveau économique. Sur le plan fiscal, ça n'encourage pas l'investissement. Aujourd'hui, ne pas récupérer la TVA sur les investissements c'est quand même assez problématique, même si on est bien content de ne pas en payer sur les recettes. Donc faut être honnête, mais suivant les années il y a un déséquilibre qui peut se faire. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

“

« On avait envie de se fiscaliser parce qu'on a des gros travaux qui arrivent. On est gagnant là, sur les prochaines années, de se fiscaliser. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Cette décision s'inscrit dans une logique d'anticipation et de sécurisation financière, même si elle implique des **effets immédiats sur les prix** lorsque la TVA s'ajoute à des prestations historiquement exonérées et donc sur l'accessibilité de l'offre pour les publics :

“

« La fiscalité sur l'hébergement est à 10% et sur tout le reste, à 20%. Donc on vend des prestations aux clients nettes de taxes ou nettes de TVA, et le client qui est fiscalisé, va payer le net plus les 20% ou plus les 10%. Quand le client payait 30 euros l'année d'avant, que tu augmentes de 7% ton coût plus les 10% de la TVA, ça fait 17% d'augmentation. Pour le client, ça fait une sacrée augmentation. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

D'autres structures adoptent une **organisation multi-entités**, combinant activités fiscalisées et non fiscalisées au sein d'un même ensemble, afin d'adapter leur réponse aux différents

publics et marchés. Cette segmentation permet de maintenir une mission sociale forte sur certains segments (séjours adaptés, mise à disposition pour institutions), tout en développant une activité plus marchande sur d'autres, comme l'accueil du grand public :

“

« On a trois organisations sous une même entité. Une qui est labellisée en tant qu'organisateur de séjours adaptés. Une qui permet de mettre à disposition nos locaux pour des organisateurs de vacances adaptées, pour des transferts d'établissements, des maisons d'accueil spécialisées. Et puis la troisième entité, c'est celle fiscalisée de manière partielle depuis 2023. Elle, elle est là sur l'accueil du grand public, plutôt sur les week-ends. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Enfin, certains opérateurs ont mis en place des **montages juridiques plus complexes et anciens**, souvent à la suite de contraintes explicites de l'administration fiscale. Ces montages reposent sur une séparation claire entre la détention du patrimoine (SCI), l'exploitation commerciale (SAS ou SARL) et l'activité associative, afin de distinguer juridiquement et fiscalement les métiers du tourisme social et de l'hôtellerie :

“

« À la fin des années 90, le FISC a demandé à séparer la partie organisation des séjours et la partie hôtelière. Pour distinguer les deux secteurs, métiers, ils voulaient que ce soient des codes NAF différents, des conventions collectives différentes, etc. Donc l'association a revendu les centres qu'elle avait achetés, et ce sont les mêmes personnes qui étaient membres du conseil d'administration, du bureau, qui en leur nom propre ont acheté les structures. Elles ont créé des SCI pour se mettre dans les règles par rapport à ce qui était demandé par le FISC à l'époque. Donc il y a la SCI qui est propriétaire des lieux, qui a un bail commercial avec, au départ c'étaient des SARL, qui petit à petit sont devenus des SAS (dans les années 2000), tandis que la SAS à l'exploitation et vend de la pension complète à l'association. »

Directeur, Centres de vacances, 38

Si ces montages exigent une forte rigueur comptable, ils présentent aussi des avantages stratégiques comme la diversification des risques, la conformité réglementaire et la capacité à répondre à des attentes différenciées des clients et des financeurs :

“

« Ça demande d'être assez rigoureux au niveau comptable. Mais ça permet de ne pas mettre les œufs dans le même panier, d'équilibrer un peu les choses [...] et de répondre parfois à certains appels d'offres ou certaines attentes de clients. Il y a certains clients dans le secteur des colos qui ne veulent pas s'adresser à des sociétés, ne veulent s'adresser qu'à des associations. »

Directeur, Centres de vacances, 38

Ainsi, la fiscalité apparaît moins comme un simple cadre contraignant que comme un **outil de structuration des modèles économiques** dans le tourisme social et solidaire. Les associatifs y ont recours de manière différenciée, entre contraintes subies, choix stratégiques et héritages historiques, révélant une capacité d'adaptation forte mais aussi les tensions entre mission sociale, accessibilité économique et viabilité financière.

► Une organisation associative distinctive

Le tourisme social et solidaire repose majoritairement sur le **modèle associatif**, qui constitue à la fois un cadre juridique, un mode d'organisation et un marqueur identitaire fort du secteur. Loin d'être un simple héritage historique, ce modèle demeure aujourd'hui une **ressource stratégique**, ouvrant des opportunités spécifiques en matière d'image, de gouvernance, de relations partenariales et de soutenabilité du projet social.

• Un modèle gage de confiance et de légitimité territoriale

Le statut associatif confère aux opérateurs du TSS une image éthique et non lucrative, perçue comme un gage de confiance par les collectivités, les partenaires institutionnels, les salariés et les usagers. Cette notoriété facilite l'accès à certains marchés, notamment les appels d'offres publics, dans lesquels la dimension sociale et l'ancrage territorial constituent des critères de sélection déterminants.



« Il y a un avantage éthique d'image, même en termes de recrutement, travailler pour une association, c'est plutôt porteur. Il y a un intérêt quand on souhaite répondre à des appels d'offres ou des manifestations d'intérêt : les communes, si elles peuvent cocher la case sociale en confiant un établissement à une association plutôt qu'à un privé par exemple. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Cette légitimité dépasse le seul cadre institutionnel : elle se traduit également par des relations plus favorables avec les fournisseurs, les partenaires locaux et parfois même les financeurs, l'association étant perçue comme un acteur d'intérêt général. Dans certains territoires, des statuts spécifiques renforcent encore cet ancrage, à l'image des associations loi 1908 en Alsace-Moselle, qui bénéficient d'un cadre juridique particulier et d'une forte reconnaissance régionale.

• La gouvernance : un mode de décision original et distinctif

Au-delà de l'image, le modèle associatif se distingue par une organisation toute particulière : une gouvernance, bénévole et désintéressée financièrement, constituée d'élus, garante de la vision et de la vocation sociale de l'activité, et une équipe salariée, dirigeante et opérationnelle pour la réalisation de cette activité (Cf. Partie 3 – L'emploi).

Plusieurs formes de gouvernance existent au sein du TSS. Elles sont très hétérogènes :

- ▶ **Gouvernances locales et « familiales »**, dans les petites associations, où le bureau est très proche des équipes et des établissements ;
- ▶ **Gouvernances élargies et politisées**, avec des conseils d'administration pouvant compter plusieurs dizaines de membres, des comités exécutifs mensuels et des groupes de travail spécialisés ;
- ▶ **Modèles coopératifs**, comme les SCOP, intégrant les salariés dans les instances de décision et renouvelant les équilibres classiques entre bénévolat et salariat.

Certaines structures expérimentent des **formes de gouvernance innovantes**, telles que la coprésidence ou la mutualisation des conseils d'administration :

“

« Notre modèle associatif aujourd'hui est sous la forme d'une co-présidence depuis la dernière assemblée générale. Les bénévoles ont des difficultés de plus en plus à prendre la présidence d'une association, et en assumer les responsabilités [...] pour moi c'est une nouvelle approche, ça démarre plutôt bien. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

“

« Pour nos deux associations, nous avons la même gouvernance associative donc le même président, vice-président, conseil d'administration. On pilote les deux de la même façon, avec une partie fonction support qui gère les deux associations de la même façon. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

La gouvernance associative constitue un marqueur et un **facteur clé de l'organisation structurelle des modèles économiques du TSS**. Elle conditionne la capacité des structures à maintenir leur vocation sociale, à arbitrer entre équilibre économique et utilité sociale, et à soutenir les équipes salariées dans un contexte de professionnalisation croissante.

“

« Je les ai mis en face des questions : est-ce que vous souhaitez que votre association puisse continuer de vivre ? qu'est-ce que vous souhaitez développer ? où est-ce que vous souhaitez aller ? quelle est la politique à suivre ? On est dans cette dynamique, et j'en suis assez satisfait parce que je ne me sens pas seul, j'ai toujours travaillé en proximité avec eux. On se rencontre avec le bureau toutes les six semaines au centre. On a un CA tous les trois mois et une assemblée générale par an. Il y a un lien de proximité avec la direction qui m'apparaît comme important. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Les principes communs observés dans le secteur sont :

- ▶ un **conseil d'administration** chargé des orientations stratégiques et du projet social ;
- ▶ un **bureau ou comité exécutif** assurant un suivi plus opérationnel ;
- ▶ une **délégation claire** au directeur ou directeur général pour la gestion quotidienne mais des responsabilités déléguées inégalement d'une structure à l'autre ;
- ▶ l'intégration ponctuelle ou structurelle des **salariés dans la gouvernance**, afin d'apporter une expertise technique et opérationnelle ;
- ▶ une attention forte portée à la **transparence financière** et à la responsabilité sociale permettant d'allier mission sociale et obligations légales.

Ainsi, le modèle associatif du TSS ne se limite pas à un statut juridique : il constitue une **ressource distinctive**, fondée sur une culture organisationnelle spécifique, un style de décision participatif et une gouvernance orientée vers l'intérêt général. Cette originalité, bien que parfois source de fragilités, participe pleinement à la différenciation et à la soutenabilité des acteurs du tourisme social et solidaire.

Les compétences liées à l'hybridation des montages juridiques sont :

- ▶ Capacité à mobiliser une fiscalité adaptée comme outil stratégique d'anticipation
- ▶ Maîtrise de montages juridiques associant salariés et foncier
- ▶ Compétence de dissociation organisationnelle des activités
- ▶ Savoir-faire en ingénierie foncière opportuniste et non patrimoniale (reprendre ou acquérir des établissements du TSS lorsque les acteurs se désengagent, dans une logique de maintien de l'activité et de continuité de service, sans objectif prioritaire de constitution d'un patrimoine immobilier)
- ▶ Capacité d'innovation dans les formes de gouvernance associative

▶ Les activités internalisées

L'un des aspects les plus déterminants dans la structure de l'organisation est l'arbitrage, souvent difficile à effectuer, entre l'activité réalisée en interne ou confiée à des partenaires externes, qu'ils s'agissent des fournisseurs et des distributeurs, ou bien même des concurrents ou des clients.

Chez les acteurs du TSS, une majorité des activités sont internalisées, dans le but d'**assurer la mission sociale, la qualité des prestations et la continuité dans l'accueil**. Certaines structures utilisent des sièges centraux pour appuyer les sites (coordination, commercialisation, ressources humaines), alors que d'autres fonctionnent de manière quasi autonome sur chaque site (activités, maintenance, encadrement).

Cœur de métier internalisé : hébergement, restauration légère, activités adaptées (handicap), formation interne des encadrants.

“

« Je n'ai quasiment pas de prestataires qui viennent ici faire de la promotion pour vendre leurs activités ; en ventes annexes, je vais avoir l'activité bar et vente de boissons au restaurant. »

Directeur, Village vacances, 73

“

« L'objet social est de garantir des vacances pour tous, plutôt orienté au secteur handicap et tourisme social. Notre activité principale d'organisation de séjours adaptés c'est 55% du chiffre d'affaires. Après, on a à peu près 35 à 40% qui sont les transferts d'établissement, l'accueil des organismes de vacances adaptées. Et puis entre 5 et 10% de grand public. C'est ce qui fait notre chiffre d'affaires. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

“

« Le côté technique, ça va être le village. Le côté plus institutionnel, commercialisation, relations clients, ça sera le siège. Même si, quoi qu'il arrive, sur site on est en contact avec le responsable de groupe et on peut modifier les séjours. »

Directeur, Village vacances, 74

Maintenance courante et entretien simple réalisés par le personnel interne.

“

« Les achats c'est fait en interne. L'entretien extérieur des parcs est fait par les ouvriers d'entretien, qui sont les salariés de la structure. »

Directeur, Village vacances, 74

“

« Il y a une très grande majorité de la maintenance réalisée en interne, même l'entretien des bâtiments. On a une personne qui est capable de faire un peu de tout, qui a toutes les habilitations pour l'électricité, etc. Ce qui nous évite de passer par des prestataires extérieurs. C'est un saisonnier permanent. Donc, l'hiver, il travaille à la station de ski et tout le reste de l'année, il est avec nous. Depuis une dizaine d'années, ça fonctionne comme ça. Ça fonctionne très bien. Du coup, on fait plutôt les gros travaux en été. Et l'hiver, on prend un saisonnier qui va plus s'occuper du déneigement, des petites réparations courantes. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

“

« On essaie de faire la maintenance nous-même un maximum. Sur le [premier établissement], c'est un peu particulier car on a encore un service maintenance de la commune qui vient de temps en temps avec ses petites compétences nous faire deux trois choses. Bien sûr que toutes les grosses pannes de la chambre froide, du gaz, de l'électricité, là on passe par des professionnels. Mais pour [l'autre centre], toutes les petites bricoles, c'est souvent nous. »

Directeur, Centre de vacances, 38

Gestion commerciale et administrative locale (accueil, comptabilité de proximité, planification des séjours) conservée en interne.

“

« Je commercialise 99% de ma structure, pour les colonies de vacances, les groupes famille, les classes, je fais tout de A à Z, en même temps que je peux aller changer une chiotte, réparer un robinet, ou un interrupteur. Je n'ai pas ce service entretien, ce service accueil, etc., en fait je me retrouve à tout faire à chaque fois. Sur les petites structures, on est un peu des couteaux suisses. Et je n'attends pas que mon siège remplisse ma structure car ils n'ont pas cette compétence de l'enfance que moi je vais avoir. »

Directeur, Centre de vacances, 38

“

« La communication on va le faire en interne, mais on peut sous-traiter des focus par exemple. »

Directeur, Village vacances, 74

“

« On s'appuie sur les services support de [la fédération], alors c'est internalisé mais au niveau national, sur tout ce qui est suivi, RH, bulletin de salaire, communication, le service communication qui nous permet de développer le site web et les réseaux sociaux. Le siège n'est pas forcément habitué à gérer en direct des centres d'hébergement. Notre centre c'est vraiment une exception dans le sens où c'est [la fédération] qui porte la DSP et qui gère le centre de A à Z, que ce soit au niveau des séjours recommercialisés, mais aussi au niveau technique. »

Directeur, Centre de vacances, 63

La plupart des structures optent donc pour l'externalisation de ces grandes compétences, mais pour certaines multigestionnaires, l'intégration vers l'amont de services attenants et indispensables à l'activité constitue une véritable stratégie d'économie d'échelle et de gestion des coûts :

“

« Il faut savoir qu'hormis les énergies, il y a un coût non métrisable et incompressible qui est la blanchisserie. Ce sont des coûts absolument phénoménaux. C'est une des rares choses que vous ne pouvez pas négocier en centrale d'achat. Ils font tous leur prix : prenez deux blanchisseurs qui

sont mitoyens et vous n'aurez pas les mêmes tarifs. J'ai donc réinternalisé la blanchisserie. Dans ma centrale d'achat, j'ai créé un système vraiment propre à la ré-internalisation. J'ai été négocier le textile [...] pour du linge non repassable (le repassage est ce qui est le plus coûteux). J'ai négocié l'électronique, à savoir les machines. Les adhérents de la centrale d'achat ont accès aux machines en location à 60 € par mois. On crée un, deux, parfois trois postes. On crée de la force de travail. Et surtout, on va chercher une économie d'échelle. Aujourd'hui, je peux réinternaliser une blanchisserie à très faible coût. Le vrai problème est celui de disposer d'un local assez grand. On réinternalise également notre restauration (avec une vraie équipe restauration, des formations et notre menu auberge), et le ménage. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

► Les activités externalisées

Alors que les petites structures (moins de 100 lits) internalisent davantage les fonctions et externalisent seulement en cas de besoins ponctuels (guides, prestataires techniques), les plus grandes externalisent beaucoup plus sur les fonctions techniques, spécialisées et administratives (maintenance, blanchisserie, activités et encadrement, services web et informatique).

L'externalisation permet d'**optimiser les coûts, de sécuriser les activités et de combler les compétences manquantes ou difficiles à acquérir**, tout en maintenant le contrôle stratégique et l'objectif social. Certaines structures externalisent aussi pour des raisons économiques, et d'allègement dans la gestion des RH, ou encore pour des questions de flexibilité : saison, mutualisation avec les partenaires sociaux ou locaux.

- **Les prestations techniques spécialisées** : blanchisserie, gros travaux, maintenance complexe, sécurité incendie.
- **Les activités à risques ou nécessitant des certifications comme l'encadrement sportif** : BE escalade, ski, activités nature spécifiques.
- **Les services administratifs et supports spécialisés** : comptabilité, RH, paie, juridique, communication digitale.
- **Les partenariats locaux et la mutualisation** : ESAT, associations locales, prestataires pour encadrement ou entretien.



« On fait appel à des prestataires, des gens diplômés d'une association locale avec qui on travaille depuis le début. Sur la partie activité, c'est principalement réserver des billets [pour les sites touristiques locaux] donc ce n'est pas externaliser, c'est faire travailler des partenaires locaux. On externalise aussi ce que j'appelle « le garagiste », qui intervient sur l'entretien courant de la centrale, des éclairages de sécurité, c'est un gros poste de dépenses d'ailleurs ça, mais c'est une obligation. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Les compétences relevant de l'arbitrage entre les activités internalisées et celles externalisées sont :

- ▶ Maintien de l'objectif social malgré externalisation
- ▶ Optimisation des coûts
- ▶ Développement de partenariats et de synergies entre les acteurs territoriaux et économiques
- ▶ Rendre son activité flexible et modulable
- ▶ Réduire les risques

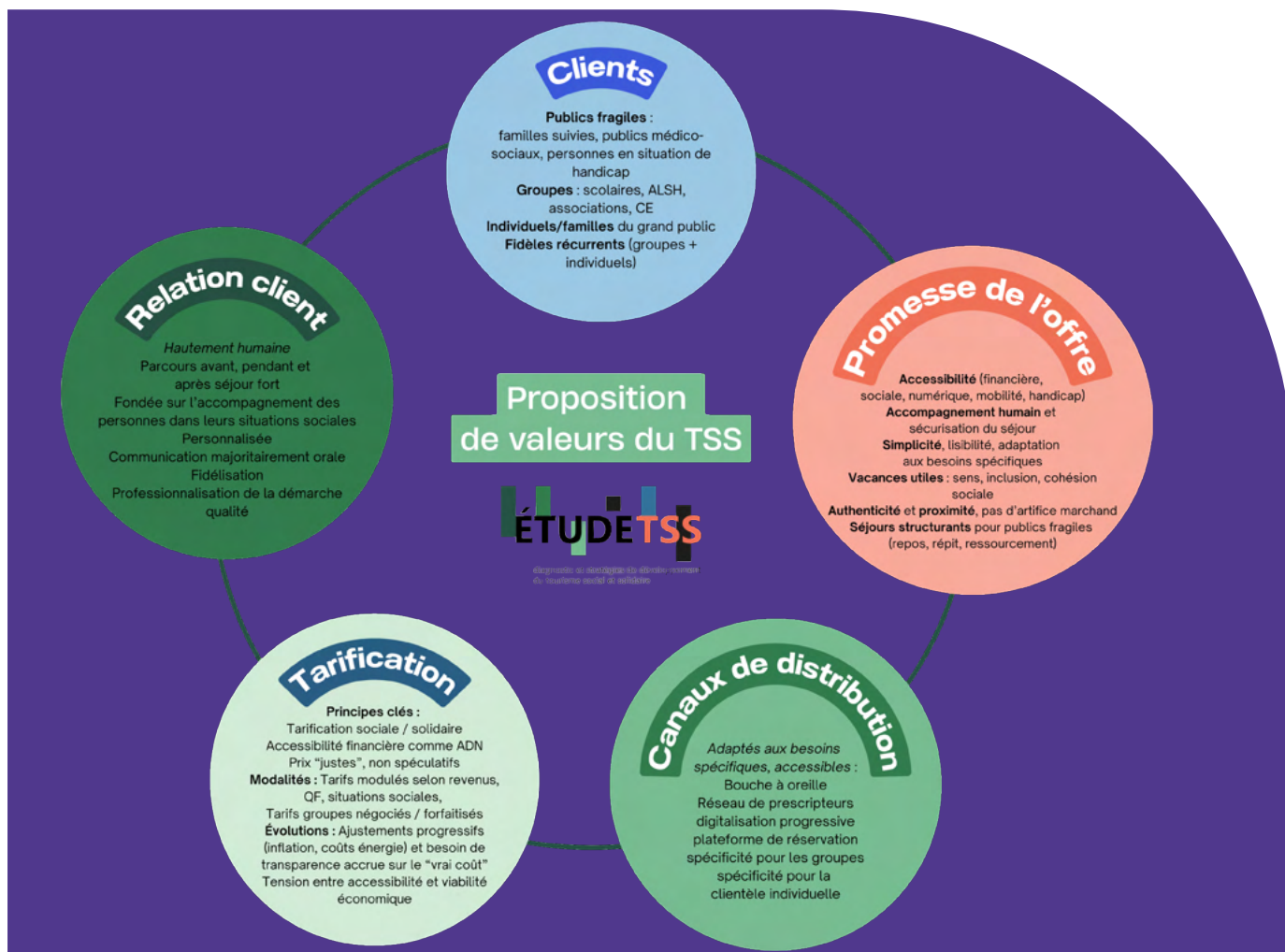


3.

PROPOSITION DE VALEURS

Aujourd'hui le TSS souffre d'une méconnaissance de ce qu'il peut offrir, autant du côté du grand public que des prescripteurs. À travers l'analyse de la proposition de valeur, il est possible de mettre en lumière les **avantages spécifiques portés par les acteurs du TSS**, au-delà des seuls prix pratiqués. Notion centrale mais complexe, la proposition de valeur englobe à la fois l'offre proposée, les besoins satisfaits, les prix, le système de tarification, les moyens de distribution et la relation entretenue avec les vacanciers.





► Schéma 3 : La proposition de valeurs des acteurs du TSS

CLIENTS ET PROMESSE DE L'OFFRE

Le TSS se caractérise par une vocation fondatrice : permettre l'accès aux vacances à tous et notamment aux publics qui en sont structurellement éloignés. Cette orientation implique une particularité majeure du modèle économique : les clients cibles et effectivement accueillis ne sont pas toujours en capacité de financer leurs vacances. Les publics accueillis (Cf. Partie 2 - Quelle offre ? Pour quels publics ?) relèvent majoritairement de quatre grandes catégories :

- Publics fragiles : familles suivies, publics médico-sociaux, personnes en situation de handicap ;
- Groupes : scolaires, ALSH¹⁰, associations, comités d'entreprise (CSE) ;

10 Accueil de loisirs sans hébergement.

- ▶ Individuels et familles du grand public, parfois non aidés ;
- ▶ Clientèles fidèles récurrentes, individuelles ou collectives.

Cette composition des clientèles inscrit les structures du TSS dans une tension permanente : accueillir tout le monde, conformément à leur mission sociale, tout en assurant l'équilibre économique de l'activité. Dans le cadre du modèle RCOV, cette tension impacte directement la proposition de valeur : celle-ci ne vise pas uniquement des clients solvables, mais des publics pour lesquels la valeur produite dépasse largement la transaction marchande.

▶ Des valeurs sociales qui irriguent l'offre du TSS

Il ne s'agit pas seulement de proposer des prix réduits, mais de **lever l'ensemble des freins au départ en vacances** : capacité à se projeter, à réserver, à se déplacer, à être accueilli dans un environnement sécurisant et compréhensible, lever les appréhensions et les craintes liées à ses pratiques culturelles ou culturelles, ... Cette promesse oriente profondément les choix organisationnels, humains et immobiliers des structures.

Cette accessibilité est indissociable d'un accompagnement humain fort, revendiqué comme une valeur ajoutée spécifique du TSS. Les équipes jouent un rôle clé dans l'accueil des vacanciers et l'ambiance ressentie dans les établissements. Une attention particulière est portée à chacun, convivialité, mixité, rencontres, parfois de véritables projets éducatifs, vie en collectivité...

En maintenant un **équilibre subtil en professionnalisation et chaleur humaine**, ce « savoir-faire humain TSS » est difficilement imitable et largement reconnu par les clients eux-mêmes :

“

« Les gens, même s'ils ne savent pas l'exprimer, disent : "Chez vous ce n'est pas pareil. Il y a quelque chose." Les équipes ont cette habitude de la mixité, de la proximité. Les équipes sont toujours plébiscitées : il y a un savoir-faire qui est identifié par des clients, par les habitués. Là-dessus, on a quelque chose de différent. Ils ne savent pas mettre de nom sur cette différence. C'est sympathique, c'est proximité. Même si on n'est plus dans le tutoiement systématique, on avait souvent l'habitude que la convivialité masque un peu le manque de professionnalisme. On a avancé au niveau du professionnalisme et on a su garder cette convivialité, cette mixité. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

“

« L'autre valeur ajoutée, et ça devrait être la première d'ailleurs, c'est l'optimisation des rencontres, le fait de créer des liens entre les vacanciers et le personnel. Dans la structure, tout est fait pour que les gens voient le personnel. La cuisine a été rénovée récemment et donne sur la salle de restaurants pour permettre aux vacanciers de voir les cuisto travailler, de voir les produits travaillés, d'échanger avec eux. Le restaurant, c'est un service où il n'y a que des grandes tables de 6, 8, 12, 20, un plat unique et servi au plat. Et, on cherche des animations qui sont porteuses de ça, dans la coopération, des jeux, des concerts regroupés, etc... »

Ce système permet la convivialité, la rencontre. »

Directeur, Village vacances, 73

La promesse de l'offre dépasse le simple hébergement. Ces séjours répondent à des attentes essentielles, souvent peu prises en charge par le marché classique ; ils produisent une valeur sociale durable. Les équipes jouent un rôle central et majeur dans l'accompagnement de chaque vacancier, en prenant en compte son parcours de vie et en les accompagnant à chaque étape du séjour.

► Des stratégies variées pour adapter l'offre à la clientèle

Les pratiques de séjour sont profondément modifiées par les attentes des clientèles qui évoluent rapidement, imposant une adaptation constante de l'offre (Cf. Partie 2 – Quelle offre ? Pour quels publics ?), tel que les séjours plus courts, les réservations tardives (jusqu'à « 35 % des réservations à J-3 »), la recherche d'ultra-flexibilité.

Parallèlement, les formes traditionnelles de vie collective reculent nettement, en particulier les animations historiques des villages vacances. Certains les abandonnent, d'autres les transforment :

“

« Maintenant, les moments de vraie mixité et de partage sont de plus en plus rares dans nos établissements. C'est-à-dire que les Olympiades, les soirées dansantes, tout ça, ce n'est plus d'actualité. Il n'y a plus de demandes des clients. On a vu que les animations traditionnelles n'étaient plus... On est passé de 60 % de présents à 40 % puis à 20 %. On a arrêté sur les petits établissements parce qu'il y avait plus de gens qui se plaignaient de bruit que des gens qui se plaignaient du manque d'animation. Par contre, les derniers vrais clients village vacances à la semaine, aujourd'hui, voient l'animation monter en qualité parce que même s'il n'y a plus de spectacles vacanciers, on fait venir des groupes, on fait venir des intervenants. Il y a eu une démocratisation de la culture dans notre pays où aujourd'hui, les gens vont voir des vrais spectacles pour pas trop cher. Quand vous faites un spectacle de vacanciers ou d'animateurs qui sont médias, ça ne passe plus, donc on en fait moins, mais on fait venir des professionnels et ça marche. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Cette évolution modifie en profondeur la **promesse de mixité sociale**, historiquement portée par le TSS et la disparition des grands temps collectifs (pot d'accueil, soirées communes) fragilise certains publics pour lesquels le séjour constituait avant tout un espace de sociabilité :

“

« On parlait d'une mixité sociale. Maintenant, c'est une mixité de durée de service. C'est-à-dire que le pot d'accueil où vous aviez 80 % des clients, il n'existe plus parce qu'il y a des arrivées tous les jours et des départs tous les jours. Les gens qui sont là à la semaine disent que c'est difficile parce qu'on ne rencontre plus

personne, parce que tous les jours, ça change, c'est des nouvelles têtes. Vous savez, le célibataire veuf ou veuve, la personne qui est venue seule en voyage de vacances pour se faire des amis et ne pas passer ses vacances toute seule, pour lui, c'est un petit peu dur. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Les attentes en matière de confort se renforcent fortement avec entre autres, vers le confort individuel comme nouvelle norme en village de vacances : la fin des dortoirs, des exigences de chambres simples ou doubles, et une importance accordée à la literie, à l'accueil et au petit-déjeuner. Un acteur résume cette évolution par une « pyramide de Maslow de l'hébergement d'aujourd'hui » :

“

« On s'emploie à faire monter en qualité nos hébergements [...] J'ai 3 indicateurs respectés par tous les établissements, affiliés compris, c'est la pyramide de Maslow de l'hébergement d'aujourd'hui. C'est l'accueil, la literie, le petit-déjeuner. Ces 3 indicateurs devront être présents sur tout le parc. On va mettre en place des cahiers des charges. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

Cette montée en qualité vise à renforcer l'attractivité de l'offre, mais elle se heurte à des **contraintes bâtimementaires lourdes** : structures anciennes, chambres multiples, isolation insuffisante, impossibilité de privatiser certains espaces. La même tendance est observée pour les auberges de jeunesse et les centres de vacances.

► Des propositions de valeurs différenciées selon les ressources territoriales et les partis pris thématiques

De nombreuses structures appuient leur offre sur les **ressources spécifiques de leur territoire** : ski, géologie, patrimoine naturel, activités de pleine nature, proximité de sites touristiques majeurs. Cette spécialisation permet de sécuriser certains segments de clientèle (scolaires, universités, centres de loisirs), parfois avec des taux de remplissage élevés sur certaines périodes.

“

« Pour nos activités, en hiver, on vend du tout-ski (forfait remontées mécaniques intégré). Aujourd'hui on se retrouve avec des personnes qui font moins de ski, donc on se rend sur des activités plus douces ou du style rando, raquettes, balades, découverte du patrimoine. »

Directeur, Village vacances, 73

“

« Janvier, février, mars, ce sont des classes essentiellement ski. Et après le reste de la saison, comme on est dans la région Auvergne à proximité des sites volcaniques, comme la chaîne des Puys et le volcan du Cantal, on s'appuie sur ces ressources naturelles pour des thématiques essentiellement géologiques. Mais aussi, on a la chance d'avoir beaucoup de prestataires sportifs sur le secteur. On mise alors sur les activités physiques de pleine nature, notamment certaines qui sont originales comme le char à voile puisqu'on a un prestataire qui est à cinq minutes du centre. Après sinon, c'est tout ski, VTT, escalade, accrobranche, canyon, etc. »

Directeur, Centre de vacances, 63

“

« En automne et printemps, on accueille des lycées et des universités pour de la géologie. On a la chance d'avoir un marché de niche parce qu'il y a une montagne à côté de chez nous qui est assez unique, il n'y en a que trois comme ça dans le monde. C'est une montagne qui a permis de prouver qu'il y avait des fonds marins à 3 000 mètres d'altitude il y a x milliers d'années. Comme c'est au programme scolaire, on est plein cette période. En été, ça va être plutôt des colonies de vacances, centres de loisirs, etc. qui viennent faire des activités de montagne type rafting, canyoning et tout ce qui s'en suit. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

D'autres structures développent une **thématique propre**, leur configurant un positionnement identitaire assumé, indépendamment du territoire, comme la musique ou la dimension festive :

“

« C'est un village vacances festif et musical assumé et c'est un vrai parti pris. L'activité qui fait notre notoriété et notre valeur ajoutée est certainement la musique puisque c'est assez singulier. Notre modèle, notre organisation de semaines de planning, de restauration, c'est organisé autour des concerts qu'on va faire avec les salariés : sur leur temps libre, les salariés ont la possibilité de venir participer à une activité musicale qu'on met en place avec le responsable d'hébergement. Il associe l'ensemble des salariés musiciens à la création de concerts qui ont lieu une à deux fois par semaine et qui vont permettre à la fois aux saisonniers de créer du lien entre eux et de sortir quelque chose de qualitatif, mais aussi de trouver un exutoire. Des gens peuvent se plaindre parce qu'il y a eu du bruit mais on va quand même faire de la musique, c'est la singularité de notre modèle. »

Directeur, Village vacances, 73

Ce type de positionnement constitue une **proposition de valeur différenciante forte**, mais génère aussi des tensions de cohabitation ou des conflits d'usage avec certains publics plus sensibles (familles, publics fragiles), n'ayant pas les mêmes attentes pour leurs séjours.

► La diversification de l'offre et des clientèles : une stratégie économique sous contraintes

La diversification renvoie à la capacité des structures à accueillir simultanément ou successivement des clientèles de nature différente, à proposer plusieurs formats de séjours et plus largement, à mobiliser leurs ressources sur plusieurs Domaines d'activité stratégiques (DAS) afin de sécuriser leur modèle économique.

Cette diversification ne constitue pas un choix opportuniste mais bien souvent un levier de rentabilité, dans un contexte où une partie importante des publics cibles bénéficient de tarifs minorés ou d'aides au départ pour les aider à financer leur séjour. Elle vise à créer des effets de péréquation entre clientèles aidées et clientèles plus contributives, tout en maintenant une mission d'accessibilité. Sur les périodes moins demandées, elle donne la possibilité d'obtenir un meilleur remplissage des hébergements, ou de prolonger les saisons. Toutefois, les marges de diversification sont très variables, voire limitées et l'organisation des séjours peut devenir complexe en accueillant différentes typologies de public.

Pour de nombreux opérateurs, la **diversification des clientèles** apparaît comme une condition de survie économique. Elle repose sur l'accueil simultané ou alterné de publics aux capacités contributives différentes : groupes familiaux, centres sociaux, clientèles individuelles, publics handicapés, scolaires ou encore grand public non aidé.

“

« Notre équilibre financier repose sur la diversité des clientèles que nous avons. C'est un gros point fort chez nous. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

“

« C'est sûr qu'on a des centres sociaux qui viennent avec des tarifs préférentiels, mais en parallèle d'un groupe famille qui vole des chambres individuelles, donc ça équilibre la semaine. On accueille aussi des colos et des centres de loisirs. [...] Le reste du public, ce sont des gestions libres ou des pensions complètes ou demi-pensions aussi, mais pour des familles, des clubs, voilà, des individuels ou des groupes. »

Directeur, Centre de vacances, 63

“

« Et puis pour résister il faut se diversifier. On a eu beaucoup d'exemples autour de nous de centres de vacances qui avaient tout misé sur la jeunesse et qui sont en difficulté. Les villages de vacances qui étaient sur du samedi-samedi avec des



familles se trouvent en difficulté aussi. Donc tout ça fait qu'on a dû changer un petit peu notre modèle et nos pratiques. [...] On va sur Booking, on va chercher de la clientèle individuelle qui n'est pas aidée. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Cette logique s'accompagne souvent d'une **diversification des prestations**, en proposant en premier lieu plusieurs formats de séjours (pension complète, gestion libre, courts séjours, week-ends) :

“

« Ce qu'on a développé à la sortie du Covid et à la volonté de l'association, ce sont les accueils sur les week-ends, parce qu'on a des séjours de moins en moins long, avec de moins en moins de personnes. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

Notamment pour les publics en situation de handicap, avec une internalisation poussée des compétences :

“

« Nous vendons deux types de prestations. De la prestation pension complète avec plus ou moins d'activités pour les personnes handicapées qui souhaitent partir seules en vacances. C'est une demande énorme chez nous. Et puis après, nous avons des séjours packagés pour des personnes en situation de handicap où nous organisons absolument tout, y compris le convoyage des personnes, comme le fait un OVA. [...] Et on gère beaucoup de choses en interne : tout ce qui est stations de ménage, cuisine et on a aussi toute une batterie d'activités adaptées. Le vélo quatre roues, la joëlette, le ski assis tout ça a été internalisé avec notre propre encadrement que l'on forme. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

Cette diversification verticale, étroitement liée à l'activité principale d'accueil touristique et de restauration, permet la création de **synergies entre les DAS**, la restauration venant par exemple renforcer la valeur de l'hébergement, et renforcer les modèles économiques des structures :

“

« On organise des formations sur les handicaps en partenariat avec [une structure] d'activités adaptées et une grosse formation pour les accompagnateurs des personnes, sous forme de week-end. Puis, pour les vacanciers, on organise de temps en temps des séjours à l'extérieur dans des gîtes, dans des campings, dans d'autres centres de vacances. On loue à la marge : seulement deux ou trois cet été sur la vingtaine de séjours qu'on a organisé. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissements pour vacances adaptées, 69 (siège social)

“

« Notre activité gîte, elle peut fonctionner uniquement parce que chaque gîte est autonome, donc on peut choisir de chauffer ou pas chaque gîte. Ouvrir ces gîtes à l'année se fait parce que techniquement on peut le faire, de façon raisonnée. Voilà, avoir une destination annuelle avec douze gîtes, ce n'est pas commun. »

Directeur, Village vacances, 74

“

« On a une grosse partie de l'activité qui est de la restauration scolaire. Parce que sur les communes où on a les deux centres, pour pérenniser le poste de cuisinier, on leur a demandé d'avoir la gestion des cantines scolaires et pour les centres de loisirs, en liaison chaude. Ça représente 85 000 euros. Et puis après, [...] on peut faire de la restauration ponctuelle pour une soirée ou bien la mise en place d'une animation sur une journée. Après, on ne va pas se déplacer, on ne va pas chercher plus, c'est une activité annexe. C'est du plus, mais on ne va pas faire de la communication dessus. »

Directeur, Centre de vacances, 15

Si la diversification est largement partagée comme objectif, elle se heurte néanmoins à des **contraintes structurelles fortes**. Les équipements, souvent anciens, adaptés aux clientèles cœur de cible, mais ne sont pas toujours adaptés aux standards attendus par d'autres clientèles tels que des séminaires ou des groupes à forte exigence de confort (chambres multiples, absence d'isolation, incapacité à privatiser) :

“

« Le [village de vacances] n'est pas prévu et conçu pour faire du séminaire. [...] Ce n'est pas qu'on ne les atteint pas, parce qu'au contraire, ils nous sollicitent souvent. Mais le centre n'est pas forcément adapté pour ça. On peut faire quelques réunions, on a quelques salles, mais pas au niveau de la qualité d'un séminaire. On a des chambres principalement multiples, des simples et du superposé. On ne répond pas à leurs besoins. Même en termes de restauration : il y a une restauration collective, sous forme de self. On pourrait le faire, mais on ne va pas privatiser qu'un matin pour un séminaire de 30 personnes, parce que pour eux, c'est un coût. Et pour nous, ce n'est pas intéressant. Ce n'est pas l'objet, ce n'est pas la vocation première. »

Directeur, Village vacances, 74

“

« Nos projets ne sont pas en adéquation. Il y a des séjours-familles, comme des cousinades, qui nous demandent. Comme on a 140 lits mais qu'ils sont rarement 140 sur une cousinade, on leur dit qu'on peut les accueillir, mais qu'ils auront un groupe en parallèle, des vacances adaptées par exemple. Ce qui signifie qu'à 22 heures, plus de bruit s'il vous plaît. Donc on a de réelles contraintes d'équipement qui font qu'on ne peut pas atteindre tous les publics, c'est sûr. »

Directeur, Centre de vacances, 63

“

« On réinternalise également notre restauration (avec une vraie équipe restauration, des formations et notre menu auberge), et le ménage. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

À ces limites immobilières s'ajoutent des **coûts fixes élevés**, des besoins importants en ressources humaines et une organisation logistique lourde, qui rendent la diversification chronophage et risquée :

“

« Comme on développe le grand public, on voit que ce ne sont pas les mêmes attentes, et que parfois nos locaux ne sont pas adaptés pour recevoir ce type de public. Et ça aujourd'hui, les coûts de transformation sont vraiment trop importants pour adapter l'hébergement aux besoins de ces nouveaux clients. Il y a une limite à la diversification parce que la diversification peut aussi entraîner la mort. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

La diversification des clientèles pose également des enjeux de cohabitation entre publics, qui peuvent devenir complexes à gérer, notamment dans des structures mono-bâtiment. Les expériences passées de diversification simultanée (accueil de publics enfants, familles et groupes spécifiques) ont parfois généré des situations jugées trop difficiles à maîtriser.

Certains acteurs soulignent que la **mixité**, bien que revendiquée, connaît des limites opérationnelles.

“

« Nous ce qui est compliqué c'est la cohabitation parce qu'on a un seul et même bâtiment. Donc il faut jongler avec ça. On aime bien la mixité mais elle a ses limites, on a essayé dans les premières années d'avoir des groupes séjour vacances enfants en parallèle [de groupe de personnes en situation de handicap], mais ça a créé des situations trop compliquées à gérer. »

Directeur, Centre de vacances, 63

► Des évolutions qui présentent un risque de dilution des ambitions et des valeurs historiques

Les différents changements que connaît le TSS entraînent des évolutions, bien que souvent nécessaires à la survie des structures, mais qui font émerger un risque de dilution des valeurs historiques du secteur. En particulier lorsque les logiques de standardisation, de rentabilité ou de professionnalisation entrent en tension avec l'héritage militant et vocationnel du TSS.

Les entretiens soulignent une évolution marquée du rapport au travail et à la relation client, historiquement fondée sur la proximité, la convivialité et l'engagement personnel des équipes.

La **professionnalisation des pratiques**,

nécessaire dans un contexte de concurrence accrue, se traduit par une standardisation des postures et des rôles, parfois vécue comme une perte de sens :

“

« Aujourd'hui, ce n'est pas le même boulot. On leur demande de mettre une chemise, un badge et puis de servir les gens là où avant nos clients, on va dire historiques, mettaient les assiettes au bout de la table et puis connaissaient le prénom des serveurs. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)



Cette évolution modifie non seulement l'expérience proposée aux vacanciers, mais également le rapport au métier des salariés, dont l'engagement reposait en grande partie sur la dimension humaine et collective de l'accueil.

La recherche de nouveaux équilibres économiques conduit de nombreuses structures à diversifier leurs clientèles, notamment en s'ouvrant à une clientèle individuelle non aidée et en investissant des plateformes de réservation marchandes. Cette évolution est décrite comme un renoncement partiel, tant pour les équipes que pour les organisations :

“

« De diversifier la clientèle, de mettre un pied dans le tourisme marchand puisqu'on va sur Booking chercher de la clientèle individuelle qui n'est pas aidée, c'est dur pour les équipes. C'est un renoncement pour tout le monde. C'est-à-dire que les gens qui on choisit de travailler dans le tourisme social, de faire du village vacances ou de faire de l'accueil pour un public en difficulté, c'est une vocation d'écrire les cartes postales pour les gens qui ne savent pas écrire, d'animer une soirée dansante avec la moitié des gens en fauteuil et l'autre moitié valide. Tout ça, c'est quelque chose qui faisait partie de leur métier et des émotions qu'ils venaient chercher. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Face à ces évolutions, certains acteurs réaffirment néanmoins les marqueurs fondamentaux du tourisme social et solidaire, en cherchant à maintenir un équilibre entre ouverture économique et fidélité aux valeurs historiques. Cette redéfinition passe par une reconnaissance explicite du rôle joué par certains publics non aidés dans la viabilité économique des structures, sans pour autant renoncer au projet social :



« C'est l'acceptation d'un fonctionnement global de la structure, de s'ouvrir à tout type de clientèle et de ne pas voir que l'aspect financier, de continuer à s'ouvrir aux vacances pour tous et à faire vivre tous les dispositifs qui soient régionaux ou nationaux, d'être participant et d'être acteur de ces dispositifs. Il y a une impulsion politique, une impulsion sociale et une acceptation économique qu'on voit au bout des choses sur tous les spectres. Et ça, je pense que on peut s'affirmer être du Tourisme social et familial et de continuer à le faire vivre et de continuer à porter cette parole parce que moi, quand je fais des pots d'accueil sur les groupes, les groupes de seniors qui viennent en aile de saison, qui sont parfois un peu éloignés du tourisme social, le premier discours que je leur donne c'est de les remercier d'être là en aile de saison au moment où on a peu d'activité puisque c'est leur activité, leur présence qui permet d'entretenir les structures, de maintenir les emplois et les retombées économiques. Et voilà, le tourisme social, c'est aussi ce discours là, sur ces personnes qui en sont parfois loin. »

Directeur, Village vacances, 74

Ce discours illustre une tentative de recomposition de la proposition de valeur du TSS, où la diversification des publics devient à la fois un levier économique et un élément de légitimation sociale.

En résumé, l'analyse des pratiques fait émerger plusieurs tendances structurantes concernant les clients et l'offre du TSS :

- ▶ une diversification devenue obligatoire, intégrant public marchand (plateforme), familles non aidées, courts séjours et week-ends ;
- ▶ une diversification prudente, limitée par les capacités immobilières et humaines ;
- ▶ une exploitation accrue des ressources existantes (bâtiments, restauration, salles) sur plusieurs DAS, afin de créer des synergies à valeur ajoutée ;
- ▶ une conscience partagée des risques de sur-diversification, perçue comme potentiellement destructrice.

Ainsi, la diversification apparaît moins comme une stratégie de croissance que comme un équilibre instable, entre adaptation aux marchés, contraintes structurelles et fidélité aux valeurs fondatrices du tourisme social et solidaire.

ZOOM : la vision des opérateurs

► Extrait du mémoire « **Les représentations du TSS par les acteurs : Entre loisir et citoyenneté, les opérateurs face aux enjeux d'accessibilité et de marché** » écrit par Camille Wernert, master 2 de sociologie à l'Université Lumière Lyon 2.
Partie V. page 61, Le rapport au tourisme lucratif : entre dénonciation et refus de polarisation.

La manière dont les acteurs du tourisme social et solidaire se représentent leur activité économique, la notion de marché, et les acteurs du tourisme lucratif montre une relation ambiguë avec la lucrativité. La relation de consommation va en effet être euphémisée pour protéger l'image d'un tourisme différent. Certains ne considèrent pas être dans une activité de production marchande, cette dernière étant parfois associée de fait à de la lucrativité ou à une activité qui véhiculerait des valeurs qui ne correspondent pas à celles du Tourisme social et solidaire :

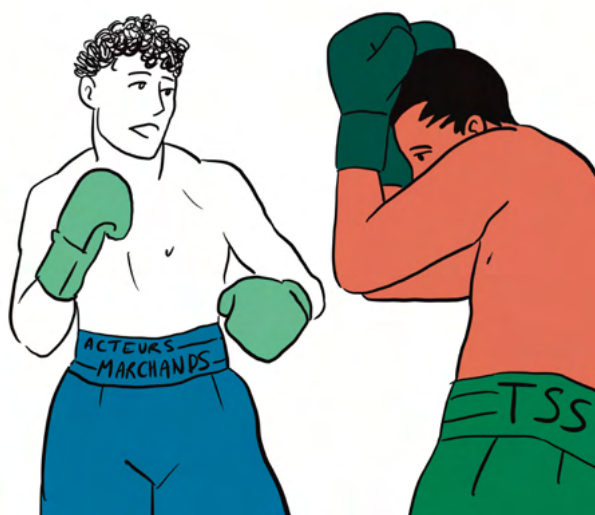
« Pour moi on est social et solidaire, mais pas marchand. Et je sais que c'est faux, parce qu'en fait, c'est une activité économique, elle est marchande. On sort du bénéfice depuis quelques années, donc c'est marchand au sens commercial du terme. Pour moi, la notion de marchand, je sais que ce n'est pas le cas, mais c'est ma représentation, c'est lié au bénéfice, et moi le bénéfice que je fais, je le réinjecte dans mon fonctionnement. Mes salariés sont payés pareil, ils ne sont pas intéressés aux résultats. Pour moi, on serait non-marchand au sens désintéressé, au niveau économique. Mais pour moi, il y a une connotation péjorative dans le mot marchand. » Sébastien, Directeur centre de vacances, 63

Cette différence d'objectifs entre privé lucratif et secteur associatif conditionnerait ce qui est possible de mettre en place dans les structures. Bien que soumis à un impératif de rentabilité, le secteur associatif laisserait plus de place pour développer des projets « humains » :

“

« Quand on sort du privé, on a plus une précaution sur les chiffres etc et d'arriver dans de l'associatif, ça nous permet d'avoir d'autres valeurs, des valeurs plus humaines. C'est vrai qu'on va rentrer du chiffre, mais je trouve que dans l'associatif on nous donne du temps et les moyens de faire d'autres choses et c'est chouette. Il y a beaucoup moins de pression, c'est pas du tout le même rythme et ce ne sont pas du tout les mêmes enjeux. Je pense que dans le privé on est encore plus sur les chiffres et les ratios. »

Sylvia, Directrice village vacances, 74



La volonté forte d'accessibilité, au cœur du TSS, se traduit par une adaptation aux différents publics avec une attention particulière sur l'accessibilité financière aux vacances et à l'accueil des publics handicapés. La recherche de lucrativité des structures qui ne font pas partie du Tourisme

social et solidaire et la dépendance aux actionnaires sont perçues comme des facteurs pouvant limiter cette accessibilité :

“

« Quand on fait du tourisme à but lucratif, on dégrade l'accessibilité. La dynamique tarifaire n'est pas du tout la même. Forcément, une partie de la clientèle n'a plus accès. Je pense qu'aujourd'hui, c'est quand même une réalité. »

Léna, Directrice village vacances, 73

Nous pouvons avancer l'hypothèse que ce rapprochement entre secteur public et secteur associatif fait référence au sentiment de poursuivre une mission d'intérêt général et de faire ainsi partie de ce que Mathieu Hély nomme « la quatrième fonction publique » (2018) :

“

« Pour moi, on est quasiment une mission de service public. Pour moi, un privé à but lucratif ne devrait pas pouvoir être considéré de la même manière qu'une structure associative et désintéressée au sens de distribution de bénéfices. Pour moi, c'est une incompatibilité dans l'objet. »

Sébastien, Directeur centre de vacances, 63

En même temps, il existe un refus de polarisation entre les différents acteurs lucratifs/non lucratifs s'ils ont en commun de réaliser une activité touristique d'accueil d'enfants ou de familles :

“

« Ils organisent des séjours collectifs pour des ACM avec des activités où ils vont faire du surf à l'océan Atlantique, faire une semaine de ski à la montagne... Moi aussi je propose une semaine de ski à la montagne et mes collègues en bord de mer, ils font faire du surf aux enfants, donc non ce n'est pas foncièrement différent. Le touriste privé qui part en vacances avec ses enfants, il fait vivre le centre équestre, il fait vivre le boulanger, le restaurateur... Tu vois, on n'est pas dans une opposition. »

Jeanne, Directrice centre de vacances, 38

Jeanne rejette ainsi frontalement une opposition entre ces deux formes de tourisme. Tous les acteurs, peu importe leur statut, participeraient à proposer des séjours à leurs publics et à faire vivre l'économie locale.

La liberté de choisir est mentionnée comme principe fondateur garantissant la coexistence nécessaire entre les différentes formes de tourisme. Cette diversité d'offres permettrait de proposer des séjours pour tous les besoins et tous les goûts. Il est alors important pour les enquêtés de respecter la liberté de choisir des clients qui ne recherchent pas tous la même chose, et ne sont pas forcément intéressés par les séjours collectifs.

Les compétences en termes de clientèles et de promesse de l'offre sont donc :

- ▶ Capacité à accueillir des clientèles n'ayant pas les ressources pour partir en construisant des équilibres d'accessibilité (tarification sociale, dispositifs, partenariats, péréquation)
- ▶ Savoir-faire relationnel et d'accompagnement
- ▶ Conception d'expériences collectives et de sociabilité
- ▶ Pilotage de la mixité et de la cohabitation
- ▶ Adaptation aux nouvelles pratiques de séjour
- ▶ Diversification des prestations et dans l'accueil des clientèles
- ▶ Valorisation des activités par DAS

RELATION CLIENTS ET CANAUX DE DISTRIBUTION

La relation client et les canaux de distribution de l'offre du Tourisme social et solidaire connaissent aujourd'hui de profondes évolutions, sous l'effet conjugué de la **digitalisation croissante du secteur touristique et de l'intensification de la concurrence**. Cette transformation est d'autant plus marquée que le TSS souffre historiquement d'un déficit de visibilité et d'identification de son offre, longtemps structurée autour de réseaux fermés et de supports physiques (les catalogues) aujourd'hui disparus :



« Quand il y avait en France dix catalogues de villages vacances qui étaient distribués dans les boîtes aux lettres, c'était facile. On a vraiment vu le changement : l'arrivée d'internet qui a amené plus de visibilité pour tout le monde, fait qu'on s'est retrouvé perdu dans une offre devenue pléthorique et qui est aussi diverse que variée. C'est ce qui a amené les difficultés qui suivent, la visibilité et même quand on est visible, il faut être identifiable. Et le produit de villages de vacances n'est plus identifiable. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Face à ces mutations, les stratégies de distribution et de relation client se recomposent, mais de manière très hétérogène selon les structures. Le rôle joué par les sièges nationaux illustre cette diversité : certaines organisations ont fait le choix d'une centralisation forte des fonctions commerciales (réservations, information client, outils marketing, enquêtes de satisfaction), tandis que d'autres laissent une autonomie totale aux directeurs de site, qui assurent l'ensemble du processus relationnel et commercial : « je fais tout de A à Z ».

Ces différences structurent l'émergence de deux grandes familles d'acteurs au sein du TSS. D'un côté, des organisations adoptant des logiques proches du tourisme marchand, avec des stratégies multi-canaux (OTA, site, partenaires CE, centrale de réservation), une forte automatisation (outils CRM, devis) et une recherche de visibilité à large échelle. De l'autre, des structures restant ancrées dans une logique associative et de réseau, fondée sur la relation humaine, les prescripteurs historiques (réseaux médico-sociaux, CE, partenaires locaux) et le bouche-à-oreille, avec une faible intermédiation numérique.

Le niveau de maturité des organisations sur cette question est très variable : certaines s'appuient sur des têtes de réseaux pour leur distribution et l'apport de clientèle.

► Les canaux de distribution dominants

L'analyse des pratiques de distribution dans le TSS met en évidence une caractéristique transversale : **quelle que soit la forme du canal mobilisé, la relation humaine demeure centrale**. À la différence de logiques purement marchandes, la diffusion de l'offre repose largement sur des relations de confiance construites dans la durée, sur des réseaux interpersonnels et sur la réputation des structures. Les canaux formels (numériques ou institutionnels) viennent souvent renforcer, plutôt que remplacer, ces dynamiques relationnelles.

• Le bouche à oreille comme premier levier de diffusion de l'offre

Dans la majorité des structures rencontrées, le bouche-à-oreille apparaît comme le principal levier de remplissage. Il constitue un canal de distribution informel mais particulièrement efficace, reposant sur la satisfaction des vacanciers et des groupes accueillis. La qualité du séjour alimente directement la recommandation, qui à son tour favorise le remplissage des établissements. Cette dynamique est particulièrement marquée dans le secteur des classes de découvertes et des séjours collectifs, où les réseaux professionnels jouent un rôle déterminant :



« Je n'ai pas tant de prospection que ça car on a la chance depuis 15 ans d'être assez bien remplis de par notre réputation. On a un bouche-à-oreille qui fonctionne énormément. Le réseau des enseignants fonctionne très bien car c'est un groupe de 55 copains de promos qui se revoit encore 50 ans après. »

Directeur, Centre de vacances, 38

Le bouche-à-oreille agit ainsi comme un canal de prescription, fondé sur la confiance entre pairs et sur l'expérience vécue, bien plus que sur une logique de communication commerciale classique.

• Les réseaux de prescripteurs : un canal structurant du TSS

Au-delà du bouche-à-oreille, le TSS s'appuie fortement sur des réseaux de prescripteurs professionnels, qui orientent les publics vers les structures. Enseignants, éducateurs, animateurs, travailleurs sociaux ou encore comités d'entreprise constituent des relais essentiels de diffusion de l'offre, notamment pour les publics jeunes ou les publics accompagnés. Ces prescripteurs jouent un rôle clé dans la régularité des séjours, en particulier pour les accueils collectifs :

“

« On a une seule grosse colo avec un CE qui vient trois semaines. Après, le reste du temps, c'est beaucoup de centres de loisirs qui viennent sur une semaine et pour qui, comme pour les classes de découvertes, on leur propose un petit éventail d'activités. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Dans ce contexte, les actions de communication numériques ou promotionnelles apparaissent souvent secondaires face à la force du lien interpersonnel :

“

« On peut faire de l'e-mailing et quelques promos facebook, etc. mais j'ai l'impression que ce genre de process de commercialisation ne fonctionne pas. Pour moi il n'y a que quand tu travailles bien sur ta structure, que tu fais ta réputation, que les enseignants parlent entre eux que ça marche. C'est à l'oral que je leur vends un séjour et en général ça se passe très bien. »

Directeur, Centre de vacances, 38

La distribution de l'offre repose ainsi moins sur des campagnes de prospection que sur la **qualité de la relation** et la capacité à entretenir des liens durables avec ces prescripteurs.

• La montée en puissance du digital : un canal devenu incontournable

Si la relation humaine reste structurante, la digitalisation des canaux de distribution s'est néanmoins imposée comme une évolution majeure du secteur. Les sites internet, le référencement sur les moteurs de recherche et la présence sur certaines plateformes spécialisées constituent désormais des passages quasi obligatoires pour assurer la visibilité des structures. Internet devient ainsi un canal central pour être identifié dans une offre perçue comme de plus en plus dense. Les structures investissent le référencement, la mise à jour de leurs sites ou encore les outils de réservation en ligne, tout en exprimant une certaine ambivalence face à cette évolution. La visibilité numérique est nécessaire, mais elle ne suffit pas à créer la relation de confiance attendue par les clientèles du TSS.



ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN

Cette transformation concerne également les **modalités de paiement et d'encaissement**, qui se modernisent afin de répondre aux attentes des clients et des partenaires :

“

« On a modernisé les systèmes d'encaissement. Aujourd'hui, on accepte tous modes de paiement, toutes formes de tickets restaurants, et sur l'année prochaine, il y aura le phone paiement qui sera mis en place. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

La digitalisation reste encore mise de côté par de nombreuses structures, soit en raison de son coût, soit parce qu'elles accueillent peu de clients (20 à 25 groupes par an). L'investissement dans un outil apparaît alors comme une perte de temps et d'argent pour des pratiques déjà en place, d'autant plus que la conduite du changement et l'appropriation de nouveaux outils peuvent s'avérer complexes.

• **Les plateformes de réservations : entre opportunité et rejet**

Les plateformes de réservation en ligne (OTA), telles que Booking ou Expedia, sont omniprésentes dans le paysage touristique et constituent pour certaines structures du TSS un levier de visibilité et de remplissage pour capter une clientèle d'individuels.

“

« On a un channel manager qui distribue nos disponibilités quasiment dans le monde entier, mais principalement sur les sites Booking, Expedia, Hôtel.com, avec une tarification à la chambre. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Toutefois, leur utilisation reste hétérogène et parfois contestée. Certains acteurs y recourent ponctuellement, tandis que d'autres les refusent volontairement, invoquant une inadéquation avec leur modèle associatif, leurs valeurs ou la nature de leur clientèle (publics médico-sociaux, groupes constitués, séjours accompagnés). Ce positionnement traduit une volonté de préserver une cohérence éthique et relationnelle, même au prix d'une visibilité moindre.

“

« Accueillir des publics les week-ends c'est une logistique de dingue, ce n'est pas très payant sur des centres qui ne sont pas toujours adaptés à ces publics. On a des collègues qui ont essayé Booking, les réservations d'individuels ça a été l'horreur, nous on n'est pas des hôteliers, on ne sait pas faire ce genre de choses. »

Directrice, Centre de vacances, 42-63

• **Vers une automatisation partielle des réservations de groupes**

Enfin, quelques structures expérimentent des outils d'automatisation spécifiques à la gestion des groupes, inspirés des pratiques hôtelières. Le déploiement de plateformes permettant l'édition de devis automatique, la réservation et le paiement en ligne vise à **réduire le temps de traitement administratif**, souvent très chronophage dans le TSS.

Ces dispositifs répondent à un double objectif : améliorer l'expérience client tout en allégeant la charge de travail des équipes (jusqu'à une dizaine d'heures par groupe !). S'ils restent encore marginaux dans le secteur, ils témoignent d'une évolution progressive des canaux de distribution, cherchant à concilier professionnalisation et maintien du lien humain.

► Une relation client personnalisée au cœur des pratiques

L'analyse des canaux de distribution du TSS met en évidence une caractéristique structurante : la relation personnalisée avec le vacancier constitue un marqueur fort du secteur, indépendamment du degré de digitalisation des outils mobilisés. Contrairement aux logiques du tourisme marchand, où la distribution est largement automatisée et standardisée, les acteurs du TSS privilégient des relations directes, humaines et adaptées aux publics accueillis.

• Des canaux différenciés selon les clientèles accueillies

Les canaux de diffusion de l'offre varient fortement en fonction des publics ciblés. Cette segmentation très marquée conduit les structures à adapter leurs modes de contact et de commercialisation à chaque type de clientèle. Pour les publics scolaires, les réseaux institutionnels et professionnels jouent un rôle central. Les plateformes dédiées à l'Éducation nationale, les réseaux d'enseignants et les organisations associatives constituent des canaux privilégiés, souvent suffisants pour assurer le remplissage :



« On est sur le site de l'inspection académique : Eduscol. Il marche plutôt bien, même si ça a été compliqué pour s'inscrire. On a beaucoup de groupes qui sont venus directement comme ça. Parce que dans le secteur, on est seul. Enfin, il y a deux autres centres à proximité [du site touristique local] où on peut accueillir des scolaires. Donc on n'a pas eu tellement besoin de démarcher puisque les groupes sont en recherche d'hébergements collectifs. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Pour les vacances adaptées, les structures combinent le référencement internet (via des mots-clés spécifiques) et des réseaux spécialisés d'organismes de vacances adaptées (OVA). Les clientèles individuelles, quant à elles, passent plus fréquemment par les moteurs de recherche ou, selon les structures, par certaines plateformes de réservation. Enfin, les groupes constitués (comités d'entreprise, collectivités, syndicats) sont souvent captés via des appels d'offres ou des contacts directs.

Cette segmentation très fine entraîne des **canaux spécifiques pour chaque public**, mais toujours articulés autour d'une relation directe avec la structure.

• Deux grands modèles de relation clients : accompagnement social et relation touristique

Au-delà des canaux, l'analyse met en évidence deux grands modèles de relation client, directement liés aux publics accueillis. Le premier correspond à un **modèle accompagnant**, principalement observé dans les structures accueillant des publics fragiles ou relevant de l'action sociale. Dans ce cas, la relation est particulièrement intense en amont du séjour, avec de nombreux échanges

impliquant travailleurs sociaux et prescripteurs, une vérification approfondie des situations familiales et sociales, ainsi qu'une forte présence des équipes pendant le séjour. La relation vise avant tout la **sécurisation** et l'**accompagnement social**, avec peu d'interactions après le séjour, sauf en cas de difficultés.

Le second renvoie à un **modèle plus touristique**, caractéristique de structures orientées vers un public plus large. La relation client s'y rapproche davantage des standards du tourisme marchand, tout en conservant des spécificités propres au TSS. Les vacanciers disposent d'une **autonomie croissante** pour la tarification, la réservation et le paiement,

“

« Il y a au moins 40% des gens qui réservent sans nous appeler, qui vont sur le site, qui prennent leur chambre, qui arrivent, qui repartent. Ça nous arrive que des clients qui sont en arrivée tardive et en départ anticipé, on ne les voit pas. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Mais ils bénéficient d'une **assistance téléphonique dédiée**, notamment pour les personnes en difficulté avec le numérique afin de maintenir l'accessibilité de l'offre malgré la digitalisation croissante.

“

« On a gardé une ligne ouverte pour l'aide à la réservation. Donc on a une personne qui aide ceux qui n'ont pas de carte bleue, qui n'ont pas de site internet, qui n'y arrivent pas, qui sont un petit peu les naufragés du digital. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Des pratiques telles que les **appels systématisés à J-5**, combinant préparation du séjour et propositions de services additionnels, témoignent d'une montée en gamme progressive de la relation client.

- **Un processus de vente fondé sur l'échange et l'accompagnement**

Quel que soit le canal d'entrée, la relation commerciale dans le TSS reste largement **désintermédiée et personnalisée**. Le téléphone et les échanges directs occupent une place centrale dans la construction du séjour. Les équipes prennent le temps d'échanger avec les vacanciers ou les responsables de groupes afin d'affiner la demande, de comprendre les contraintes et d'adapter l'offre :

“

« Rien ne se fait par le siège. À partir du moment où j'ai une demande, j'aime beaucoup passer un appel téléphonique pour l'affiner. Je fais la proposition, les plannings, et quand ils sont d'accord, j'engage le contrat de réservation. »

Directeur, Centre de vacances, 38

De même, certaines structures limitent volontairement la vente en ligne afin de préserver cette relation directe :



« Pour la vente, on a peut-être 15-20 % en ligne et beaucoup par téléphone, pas de Booking, pas de plateforme. »

Directeur, Village vacances, 73

Lorsque les structures accueillent des publics spécifiques, la relation personnalisée prend une dimension particulière : familles suivies par des travailleurs sociaux, personnes en situation de handicap, publics fragiles, groupes de jeunes ou scolaires. Dans ces situations, les équipes consacrent un temps important en amont pour vérifier l'adéquation entre les besoins du public et l'offre proposée. Cette phase de préparation vise à sécuriser le séjour, à anticiper les contraintes et à éviter les situations de difficulté. Dans cette logique, le TSS ne se limite pas à la vente d'un produit touristique : il **accompagne une situation sociale**.

Le processus de vente s'apparente ainsi davantage à un accompagnement à la construction du séjour qu'à une simple transaction commerciale.

- **Le séjour et l'après-séjour : proximité et fidélisation**

Le temps du séjour constitue un moment central de la relation client dans le TSS. La présence quotidienne des équipes à l'accueil, à l'animation ou à la restauration, les temps d'échanges informels et les rituels d'accueil (les pots d'accueil, les présentations des règles de vie collective) favorisent une relation de confiance et permettent des ajustements en temps réel.

Certaines structures bénéficient par ailleurs d'une **fidélisation très forte de groupes**, accueillis parfois depuis plusieurs années, avec une relation personnalisée reposant sur des contacts directs et stables. Enfin, si la satisfaction reste encore largement recueillie de manière orale ou via des supports papier, la **formalisation progressive des retours qualité** (entretiens post-séjour, retours systématiques des responsables de groupes) témoigne d'une montée en maturité dans la gestion de l'expérience client, sans renoncer à la culture de proximité qui caractérise le tourisme social et solidaire.

- **Une satisfaction client avant tout verbale et relationnelle**

Enfin, l'évaluation de la satisfaction repose encore majoritairement sur des **retours oraux et des échanges directs**. Les questionnaires digitaux structurés et les outils de type CRM restent peu utilisés. Les retours se font principalement en fin de séjour, lors d'échanges avec les responsables de groupes ou via des formulaires papier. Cette modalité de recueil illustre une nouvelle fois la spécificité du TSS : la relation client repose davantage sur le contact humain que sur l'outillage numérique, prolongeant une culture de proximité et d'écoute qui traverse l'ensemble du parcours vacancier.

Les compétences clés détenues par les opérateurs du TSS dans la gestion des relations clients et des canaux de distribution sont :

- ▶ Capacité d'accompagnement personnalisé des publics
- ▶ Maîtrise de relations multi-acteurs (prescripteurs variés) et à articulation de ces réseaux dans les processus de commercialisation.
- ▶ Gestion fine des temporalités relationnelles
- ▶ Compétence relationnelle et orale élevée dans des contextes où l'automatisation est volontairement limitée.
- ▶ Maintien de l'accessibilité face à la digitalisation permettant l'inclusion de publics éloignés du numérique.
- ▶ Fidélisation relationnelle de long terme : aptitude à construire des relations durables avec des groupes et partenaires

TARIFICATION : UN ÉQUILIBRE FRAGILE ENTRE MISSION SOCIALE ET VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

La tarification constitue un élément central de l'organisation structurelle des modèles économiques du TSS. Elle cristallise une tension permanente entre deux impératifs souvent contradictoires : garantir l'accessibilité financière des vacances pour des publics modestes ou fragiles, et assurer la viabilité économique de structures confrontées à une hausse continue des coûts (énergie, masse salariale, inflation, entretien du bâti). Loin d'être un simple outil de pilotage financier, le prix est dans le TSS un choix politique et moral, étroitement lié aux valeurs fondatrices du secteur.

▶ Une tarification solidaire sous contraintes

La tarification dans le TSS repose sur des **principes structurants communs** : recherche de prix « justes », non spéculatifs, cohérence avec les missions sociales et volonté de rendre les vacances accessibles au plus grand nombre. Cette logique se traduit par des **tarifications sociales ou solidaires**, souvent modulées selon les situations. En effet, certaines structures peuvent augmen-

ter légèrement leurs tarifs pour répercuter les coûts tandis que d'autres ne peuvent pas du tout.

L'ensemble des acteurs souligne la forte contrainte qui pèse sur les décisions tarifaires. Si la hausse des coûts de fonctionnement fragilise les équilibres économiques, l'**augmentation des prix** reste largement perçue comme un **risque social et politique**, susceptible d'exclure les publics les plus modestes.

“

« On reste dans le TSS, on ne veut pas augmenter trop les prix, mais on arrive plus à être dans des choses décentes, même avec les partenaires chez qui ils envoient les enfants ils ne signeront jamais le devis c'est trop cher. »

Directrice, Centre de vacances, 42-63

“

« On a essayé de contenir nos évolutions tarifaires, pour éviter de perdre des clientèles, notamment les familles monoparentales qui ont de plus en plus de difficultés à pouvoir repartir en vacances avec le pouvoir d'achat qui est de plus en plus attaqué, et aussi, rester accessible pour des clientèles qui payent l'intégralité du tarif, c'est-à-dire qui ne sont pas forcément aidés par un CE ou autre. »

Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)

Cette retenue sur l'augmentation des prix est particulièrement marquée pour les structures accueillant des publics fragiles, notamment les structures accueillant des personnes en situation de handicap pour lesquelles le coût global du séjour dépasse largement le seul prix facturé par l'opérateur :

“

« Aujourd'hui le frein à l'augmentation des tarifs de 25% c'est la volonté associative, c'est la peur du lendemain [...], du risque que les vacanciers ne viendront plus. Quand on parle de coût à la semaine, le vacancier doit parfois rajouter un peu plus de 1 000 euros juste pour se payer le taxi qui va l'amener chez nous. Dans la plupart des départements [...] les vacanciers peuvent avoir 5 000 euros d'aide aux vacances donc ça veut dire qu'ils peuvent partir une fois tous les 3 ans avec un tel budget. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées, 38

“

« Les séjours ou les projets qui pour nous ne sont financièrement pas intéressants, ce sont les vacances adaptées, très présentes sur le mois d'août. On a des séjours vacances adaptées, qui ont un tarif classique mais qui demandent une charge de travail conséquente, puisque ce sont des séjours qui sont très statiques, qui restent beaucoup sur le centre, qui sont là matin, midi, soir. Ils sollicitent beaucoup les équipes, beaucoup la restauration car ils viennent aussi pour manger, donc on a un tarif qui n'est pas adapté pour ce genre de groupe. Surtout par rapport à l'hébergement, puisqu'on a beaucoup de lits simples et de lits superposés, et ces groupes occupent 60% de notre capacité d'hébergement, puisque tous les lits superposés du haut ne sont par défaut pas utilisés. Mais bon après ce sont

des projets qui nous tiennent à cœur pour que ces personnes puissent partir en vacances, sur les périodes où ils n'ont pas de solution d'hébergement, où leurs foyers sont fermés. Ce sont finalement des séjours à prix coûtant. »

Directeur, Centre de vacances, 63

À cette contrainte sociale s'ajoutent des **contraintes institutionnelles fortes**. Dans certains cas, les tarifs sont encadrés, voire validés, par des collectivités territoriales ou inscrits dans des contrats de délégation de service public, limitant fortement les marges de manœuvre des gestionnaires :

“

« Ce sont des tarifs qui sont de toute façon votés et validés par le comité d'Agglo [avec qui nous sommes en contrat d'affermage]. Il nous laisse exploiter le site sous conditions, notamment avoir un œil sur les tarifs. C'est eux qui valident nos tarifs d'une année sur l'autre veillant à ce que ça soit accessible à tout public et à tout budget. [...] Nous on est à 50€ la pension complète alors que ce n'est même pas le prix d'une nuit d'hôtel sans le petit déjeuner. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Dans ce contexte, de nombreux acteurs évoquent l'existence d'un **plafond tarifaire « moral »**, rarement formalisé mais structurant dans les arbitrages. Il correspond au seuil au-delà duquel l'augmentation des prix serait perçue comme incompatible avec l'ADN social du TSS. Cette limite conduit certaines structures à **absorber** une partie des hausses de coûts, au détriment de leurs marges, ou à rechercher des ajustements progressifs très limités. Pour préserver un minimum de soutenabilité économique, quelques acteurs instaurent néanmoins un plancher tarifaire, en dessous duquel ils refusent de descendre, même dans une logique de mixité sociale :

“

« On s'impose quand même un prix plancher pour ne pas descendre trop bas. [...] C'est notre limite. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

Ces mécanismes illustrent la position délicate du TSS : une **domination par les coûts largement subie**, davantage dictée par la mission sociale et les contraintes des publics que par une réelle volonté stratégique. La tarification devient ainsi un espace de tension permanent, révélateur des fragilités structurelles du modèle économique du secteur.

- **Une forte différenciation tarifaire selon les publics et les périodes**

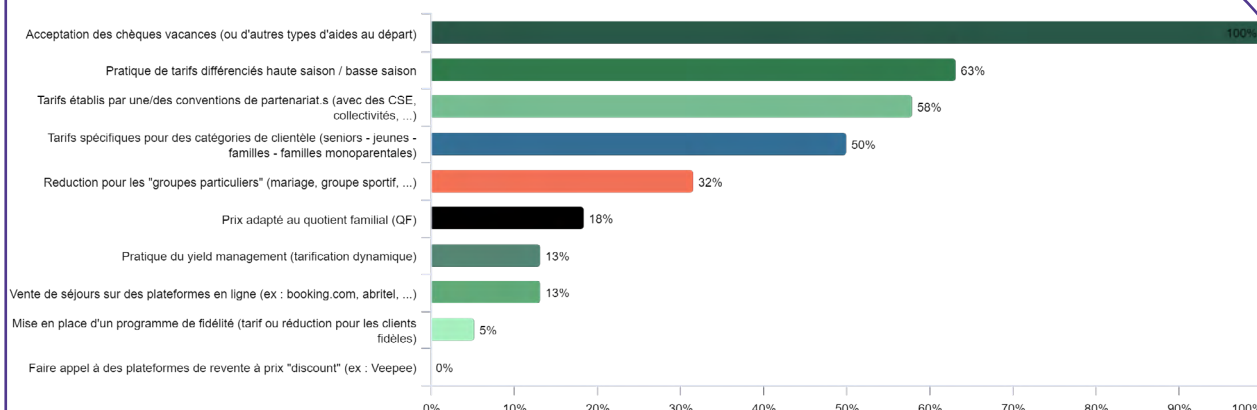
Sur les différentes filières, les pratiques peuvent varier, notamment entre les séjours TSF et les centres de vacances. Il est important de noter que de nombreux clients cherchent à réduire les coûts en ajustant l'offre de séjour initialement prévue. Cela peut se traduire par une diminution du nombre d'activités, un raccourcissement de la durée du séjour, la réduction du nombre de repas achetés sur place, ou encore le choix de destinations plus proches pour limiter les frais de transport.



Cette logique de « vacances à budget réduit » concerne aussi bien les individuels que les groupes. Les séjours scolaires en sont un exemple typique, où l'optimisation du coût prime souvent sur l'enrichissement de l'expérience.

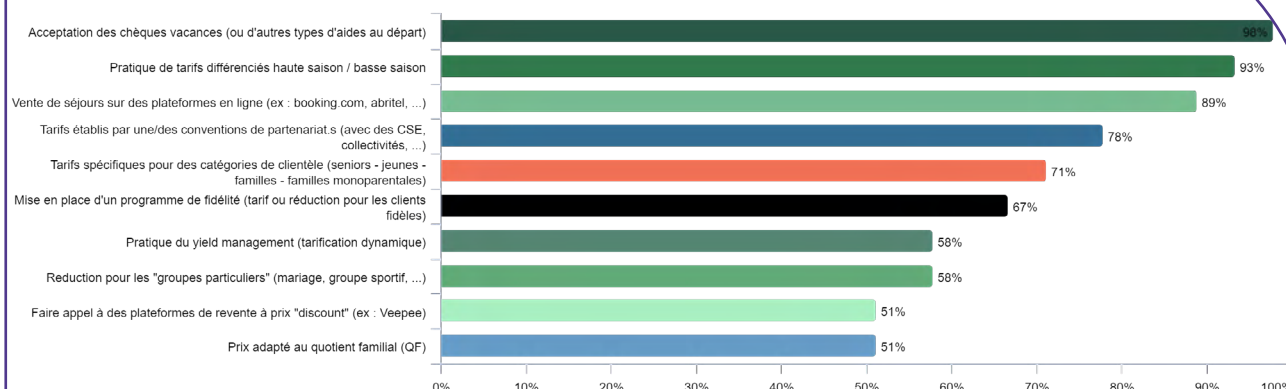
La tarification (Cf. Partie 2 – Quelle offre ? Pour quels publics ?) dans le TSS est caractérisée par une **segmentation fine des publics**, chacun disposant de grilles tarifaires spécifiques : scolaires, centres de loisirs, classes de découvertes, personnes en situation de handicap, groupes de comités d'entreprise, clientèles individuelles. Cette différenciation vise à maintenir l'accessibilité tout en optimisant, à la marge, les équilibres économiques.

Pratiques commerciales et de distribution pratiquées par les Centres de vacances du TSS dans le massif des Alpes



► *Lecture : Chez les centres de vacances, 100% acceptent les chèques vacances, 63% pratiquent des tarifs différenciés en haute et basse saison, 58% pratiquent des tarifs établis sur des conventions de partenariats, etc.*

Pratiques commerciales et de distribution pratiquées par les villages de vacances du TSS dans le massif des Alpes



Les structures mobilisent également une **forte saisonnalité tarifaire**, avec deux à quatre saisons distinctes (hiver, printemps, été, automne), des périodes de prix plancher et des périodes où certains publics sont davantage valorisés :

“

« On a une grille tarifaire vraiment différente pour les deux saisons [...] et aussi une par centre. Ce n'est pas la même sur un centre en pied de piste ou sur un centre où il faut prendre un transport. »

Directeur adjoint, Centres de vacances, 05

“

« On a des tarifs hiver-printemps, été-automne. [...] Le prix plancher, effectivement, il est celui que l'on a auprès de l'association partenaire très proche. »

Directeur, Centres de vacances, 38

Cette modulation permet de remplir les périodes creuses, tout en cherchant à dépasser les seuils de rentabilité sur les périodes d'ouverture les plus favorables.

Certaines structures se refusent à pratiquer le yield management, et reste dans une **logique associative traditionnelle**, fondée sur des prix fixes annuels, décidés par les conseils d'administration ou les collectivités, avec une faible modulation et des réductions liées au quotient familial :

“

« J'ai une politique tarifaire hyper à l'ancienne [...] mon prix que je décide en avril, il ne bougera pas et il sera le même pour tous. »

Directeur, Village vacances, 73

“

« Les tarifs sont de toute façon votés et validés par le comité d'Agglo, ça fait partie de notre contrat avec lui en fait, de faire en sorte que ça soit accessible à tout public et à tout budget, au niveau tarif, que ce soit la pension complète, demi-pension, demi, plus hébergement, simplement. Donc les tarifs font que normalement on n'est pas du tout sur les tarifs hôtel ou gîte, nous on est à 50€ la pension complète alors que ce n'est même pas le prix d'une nuit d'hôtel sans le petit déjeuner. »

Directeur, Centre de vacances, 63

Ces différences reflètent des **capacités organisationnelles et financières inégales**, mais aussi des choix stratégiques liés à l'histoire et à la gouvernance des structures.

► La position stratégique tarifaire du TSS à travers le prisme de l'horloge de Bowman

L'analyse des stratégies tarifaires des opérateurs du tourisme social et solidaire peut être éclairée par l'horloge stratégique de Bowman¹¹, outil d'analyse qui met en relation le niveau de prix pratiqué par une organisation et la valeur perçue de son offre par le client. Ce modèle distingue plusieurs positions stratégiques possibles, allant de la **domination par les coûts** (prix bas associés à une valeur perçue limitée) à la **différenciation par la valeur** (prix plus élevés justifiés par une offre enrichie), en passant par des stratégies intermédiaires combinant accessibilité et qualité.

Au regard de cette grille de lecture, les acteurs du TSS occupent une **position hybride et souvent inconfortable**. Leur tarification les situe majoritairement dans une logique proche de la **stratégie d'épuration**, caractérisée par des prix contenus, inférieurs à ceux du marché marchand, tout en maintenant un niveau de prestations qui ne correspond pas à une offre « dégradée ». Les baisses de prix ne s'accompagnent ainsi pas d'une diminution proportionnelle de la valeur perçue, tandis que les investissements réalisés pour améliorer le confort, les équipements ou les services ne peuvent être pleinement valorisés par une hausse équivalente des tarifs.

Cette situation traduit une **domination par les coûts largement subie plutôt que choisie**. Les structures ne cherchent pas à exclure les clientèles les moins solvables ni à « écrémer » le marché, mais à préserver l'accessibilité des vacances, conformément à leur mission sociale. Toutefois, cette contrainte les empêche de basculer vers une stratégie de différenciation par le haut, les enfermant dans une zone de tension où la montée en valeur n'est que partiellement reconnue dans le prix. Le TSS apparaît ainsi comme pris entre deux logiques : une épuration imposée par les contraintes économiques et sociales, et une aspiration à la montée en gamme qui se heurte à un plafond tarifaire moral et institutionnel.

► Clientèle individuelle : des opérateurs dans une logique hôtelière

D'un côté, certaines structures s'inscrivent dans une logique davantage hôtelière, en s'éloignant du modèle historique de la pension complète afin de pouvoir ajuster les prix en fonction d'une offre désormais fragmentée. Cette évolution s'accompagne d'outils de revenue management¹² : tarification à la chambre, modulation selon la période, la durée ou le type de chambre, instauration de séjours minimums (de trois à sept nuits), options obligatoires ou choix des activités. Cette évolution est souvent décrite comme une **révolution culturelle** :



« La grande problématique actuelle c'est de rendre une chambre rentable et attractive : c'est ce qu'on s'efforce à faire. Le plus gros effort, ça a été de changer nos pratiques de tarification, c'est-à-dire que pour être visible aujourd'hui, vendre

11 Bowman E.H., "A risk/return paradox for strategic management", Sloan Management Review, vol. 21, n° 3, 1980, p. 27-31.

12 Stratégie commerciale qui vise à optimiser les prix et la distribution en fonction de la demande des consommateurs.

de la pension complète, ce n'est plus possible. On est passé sur une tarification à la chambre, avec des périodes où on autorise la vente à la nuitée, d'autres où on va mettre trois nuits au minimum, d'autres où on va mettre qu'à la semaine avec l'option restauration obligatoire, et on pilote tout ça. On a embauché un revenue manager qui s'en occupe pour la clientèle individuelle. On a essayé de garder nos mêmes tarifs, c'est-à-dire qu'on a l'option restaurant qui prend les trois repas qui est à 45 euros. Et puis après, les tarifs des chambres, quand il y a une personne par lit, on arrive à retomber sur les pensions complètes. Quand il n'y a plus de disponibilité en chambre de deux et qu'il y a deux personnes dans une chambre de quatre, ça fait un petit peu plus cher, mais la chambre est plus grande. »

Directeur général, Association de village vacances, 74 (siège social)

Dans un marché en constante évolution, l'adaptation continue est indispensable. Les pratiques de la concurrence comme celles du TSS évoluent, et ce qui est valable aujourd'hui ne le sera pas nécessairement demain. Chaque structure évoluant dans un environnement spécifique, il ne peut exister de modèle unique et figé, ce qui implique une remise en question permanente des stratégies et des outils.

Les compétences clés acquises par le secteur en termes de stratégie de tarification sont :

- ▶ Capacité à concevoir une tarification solidaire sous contrainte forte
- ▶ Maîtrise d'une segmentation tarifaire fine des publics
- ▶ Gestion avancée de la saisonnalité comme levier de régulation
- ▶ Capacité à intégrer des contraintes institutionnelles dans la politique de prix en transformant une contrainte exogène en donnée structurante du modèle économique.
- ▶ Aptitude à absorber une partie des hausses de coûts (énergie, salaires, bâti) sans répercussion intégrale sur les prix, au prix d'une compression volontaire des marges.
- ▶ Hybridation progressive des pratiques tarifaires : Coexistence et parfois combinaison de logiques associatives (prix fixes, décisions politiques, quotient familial) et de logiques hôtelières (tarification à la chambre, minimum de nuits, options), traduisant une capacité d'adaptation différenciée selon les structures.
- ▶ Capacité culturelle à refuser certains outils marchands
- ▶ Alignement fort entre tarification, valeurs et gouvernance

4.

ÉVOLUTIONS DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

La **représentation du modèle d'affaires du secteur du TSS** est une représentation jusque-là schématique. Elle permet de rendre compte que si l'un des éléments concernant les ressources et compétences (RC), l'organisation structurelle (O) ou encore la proposition de valeur (V) est altérée, alors l'impact se répercute sur l'ensemble.

En résumé, il s'agit dans cette partie de revoir de manière synthétique l'organisation actuelle du secteur, les buts du changement ainsi que les résultats obtenus, en s'appuyant sur la précédente analyse.



L'ORGANISATION ACTUELLE

L'organisation actuelle des structures du TSS s'inscrit dans une logique d'adaptation pragmatique à un environnement économique, social et territorial contraint. Leur développement repose davantage sur la reprise et la consolidation d'établissements existants que sur la création de nouvelles structures, tout en restant centré sur leur mission sociale. Elles cherchent ainsi à concilier efficacité opérationnelle, flexibilité de l'offre et coopération en réseau afin d'assurer leur pérennité face aux évolutions du marché et aux aléas conjoncturels.

1. Expansion par absorption et rachat

- ▶ Les structures se développent surtout en **reprenant des établissements existants** plutôt qu'en créant de nouvelles structures, presque toutes étant déjà en exploitation au sein du TSS.
- ▶ Cela se fait via **fusions, absorptions ou achats**, souvent d'établissements en difficulté ou sans gouvernance locale.
- ▶ Les DSP ou partenariats avec les collectivités sont considérés comme **moins attractifs**, trop contraignants et risqués.

2. Concentration sur le cœur social

- ▶ Le modèle reste centré sur les **publics spécifiques** : groupes scolaires, vacances adaptées, séjours familiaux avec besoins particuliers.
- ▶ La **cible grand public** est secondaire, l'organisation ne cherche pas à se diversifier vers le tourisme de masse.
- ▶ Une logique de **mission sociale priorisée** sur le rendement économique immédiat.

3. Optimisation opérationnelle et économique

- ▶ **Masse salariale** et coûts contrôlés, notamment via l'externalisation de certaines fonctions administratives et sociales.
- ▶ Montée en compétence sur **gestion numérique des adhérents et coordination des séjours**.
- ▶ **Ajustements tarifaires réguliers** pour maintenir l'équilibre économique.
- ▶ Réorganisation des tâches RH pour s'adapter aux attentes des saisonniers et permanents (horaires, pauses, flexibilité).

4. Flexibilité et adaptation de l'offre

- ▶ Hébergements modulables (gîtes autonomes, cuisines réorganisées) permettant un **fonctionnement annuel raisonné**.
- ▶ **Prestation clé en main pour les groupes**, mais recours à des prestataires externes plutôt que création interne d'activités.
- ▶ Ajustement de la qualité et des types de prestations selon la saison et le public (ex. menus réduits pour scolaires ou périodes à faible affluence).

5. Mutualisation et coopération

- Forte dépendance aux **réseaux fédératifs** pour la commercialisation, l'accès aux logiciels et le partage d'expériences.
- Coopération avec **acteurs locaux et institutions** (offices de tourisme, stations de ski, remontées mécaniques) pour renforcer la viabilité territoriale.
- **Logique pyramidal-sociale**, avec le social en haut, soutenu par toute la base associative, plutôt que compétition entre établissements.

6. Résilience face aux aléas

- Adaptation aux **événements exceptionnels** (Covid, intempéries, routes coupées).
- Mise en place de **projets expérimentaux déficitaires mais stratégiques** à long terme (séjours « répit » pour familles).
- Une culture de **solidarité inter-structures**, avec soutien mutuel en cas de défaillance d'un établissement.

LES OBJECTIFS DU CHANGEMENT

Les changements des modèles économiques du tourisme social et solidaire s'inscrivent dans des dynamiques largement portées par les opérateurs de TSS eux-mêmes. Ces transformations sont parfois le fruit de choix stratégiques assumés, mais elles sont aussi souvent subies, en réponse à des évolutions du marché, aux ressources disponibles ou à de nouvelles attentes sociales. Elles poursuivent plusieurs objectifs complémentaires : assurer la viabilité économique des structures, adapter l'offre aux usages contemporains, optimiser l'organisation interne et renforcer la résilience du projet social. À travers ces ajustements, il s'agit avant tout de préserver l'existence et les valeurs du tourisme social dans un contexte de plus en plus contraint.

1. Assurer la rentabilité et la viabilité économique

- **Objectif** : rendre les établissements attractifs et économiquement stables malgré des fonds propres limités.

« Rendre des établissements de 40 chambres attractifs et rentables, sachant qu'en tant qu'association on a peu de fonds propres... »

« Aujourd'hui pour rendre un établissement de 40 chambres rentable, il faut pouvoir mutualiser les fonctions supports, la commercialisation, les RH et la comptabilité. »

« On a développé notre partie touristique pour vendre à des prix un peu plus cohérents sur le marché... pour protéger notre activité sociale et le prix social. »

2. Adapter l'offre à la demande et aux évolutions sociétales

► **Objectif** : réadapter l'hébergement, les infrastructures et la restauration pour répondre aux nouvelles attentes et diversifier la clientèle.

« Aujourd'hui, même les animateurs, en fait, ont besoin d'un espace individuel... et du coup, les gens ne reviennent plus. »

« Arrêter les restaurants avec 150 assiettes, recréer 3 espaces de restauration avec un espace 'lunch' bar... garder un restaurant régional pour 30 personnes. »

« On ouvre aussi aux classes vertes puisque la structure a un agrément jeunesse pour l'inspection académique. »

« Les gîtes étaient déjà existants, mais on les ouvre à l'année pour lisser les charges et accueillir différentes clientèles. »

3. Optimiser l'organisation interne

► **Objectif** : gagner en efficacité et améliorer les conditions de travail du personnel.

« On fonctionne en cuisine centrale... dans une logique de réduction des coûts, on a supprimé les deux cuisines des deux centres satellites. »

« Il n'y a pas de grosses erreurs, mais des fois, on frôle un peu la correctionnelle... on veut gagner du temps et se libérer du temps pour nous. »

« Chaque association doit reprendre la main sur son système d'information parce qu'on n'a pas les mêmes besoins. »

4. Renforcer la résilience et la pérennité sociale

► **Objectif** : continuer à exister et protéger le modèle social malgré les contraintes et crises.

« Aujourd'hui, notre ambition, c'est juste de continuer à exister pour que le tourisme social existe toujours... »

« Il ne faut pas lâcher la mixité sociale... faire passer le message du bien-vivre ensemble, de l'accès aux vacances pour tous. »

« Je crois beaucoup au partage, on fait partie d'un programme de coopération avec un laboratoire d'innovation sociale... il faut arrêter de s'isoler. »

RÉSULTATS

Les changements engagés dans les modèles économiques du Tourisme social et solidaire produisent aujourd'hui des effets tangibles sur le fonctionnement des structures. Ils se traduisent par l'identification de nouveaux leviers de performance économique, des choix d'investissement structurants et une réorganisation des ressources humaines. Ces évolutions favorisent également la diversification de l'offre afin de mieux répondre aux attentes des publics, tout en préservant la mission sociale. Néanmoins, ces résultats restent étroitement conditionnés par des contraintes environnementales, territoriales et climatiques qui imposent des ajustements permanents.

1. Évolution économique et leviers de performance

► **Résultat** : Les associations identifient des leviers précis pour augmenter le chiffre d'affaires et optimiser les coûts :

- Durée d'ouverture des établissements (ailes de saison) ;
- Tarifs et optimisation de la capacité (nombre de lits) ;
- Baisse et automatisation des prestations pour réduire la masse salariale.

« Soit j'augmente la durée d'ouverture... soit j'augmente mes tarifs... soit j'augmente ma capacité. Pour augmenter mes résultats, soit je baisse ma prestation et j'automatise des services pour baisser ma masse salariale. »

« Aujourd'hui, soit je rajoute 100 lits, soit j'augmente de 20 % les tarifs, soit je deviens plus saisonnier pour optimiser et être efficient en termes de charges et de recettes. »

2. Investissements et amélioration du bâti

► **Résultat** : Les investissements ont permis d'améliorer l'attractivité et la qualité des établissements, condition essentielle à la rentabilité et à la satisfaction client.

« On va faire 300 000 euros de travaux sur un agrandissement qui n'a qu'une salle de 56 m²... »

« Sans investissement y'a pas d'avenir... on a augmenté la qualité du bâti, on a rénové un de nos centres à Pralognan, et c'est celui qui connaît le plus de succès commercial et financier. »

« L'[association] se dote d'un programme d'investissement assez ambitieux, 11 millions d'euros à injecter pour les 4 centres. »

3. Gestion RH et adaptation à la demande

► **Résultat :** Les associations réorganisent le personnel pour améliorer l'efficacité et répondre aux nouvelles contraintes de recrutement et aux attentes clients.

« Sur le recrutement ça va être beaucoup de communication pour leur dire... on essaie de faire en sorte que les repas soient prêts et faits de façon qualitative, mais aussi en termes de durée... »

« C'est un rôle un peu nouveau : faire le lien entre commercialisation, équipe d'accueil et équipe technique. »

« On a ouvert les gîtes à l'année... ils vont se créer leur clientèle hors saison et s'intégrer sur nos partenariats. »

4. Diversification et adaptation de l'offre

► **Résultat :** L'offre est adaptée à la demande et à la mixité de clientèle, tout en s'inscrivant dans la mission sociale et l'accès aux vacances pour tous.

« On part sur des formules de SCI pour pouvoir investir... ramener les gens dans des besoins de vacances plus solidaires. »

« La diversité de notre clientèle est une clé pour la suite et on souhaite la garder. »

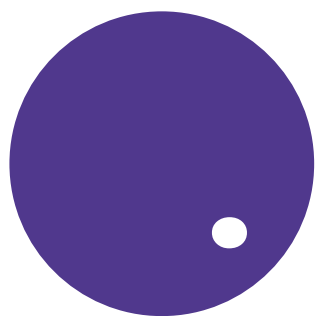
« Aujourd'hui on se concentre sur le tout famille avec que des activités de proximité... on remplit très bien sur l'été. »

5. Risques et contraintes liées à l'environnement

► **Résultat :** La saisonnalité, le réchauffement climatique et la localisation limitent certains revenus et obligent à ajuster l'exploitation.

« Depuis 4 ans, baisse des classes découvertes sur la période hivernale... je vais être obligé de réduire ma période d'ouverture, pour réduire mes coûts. »

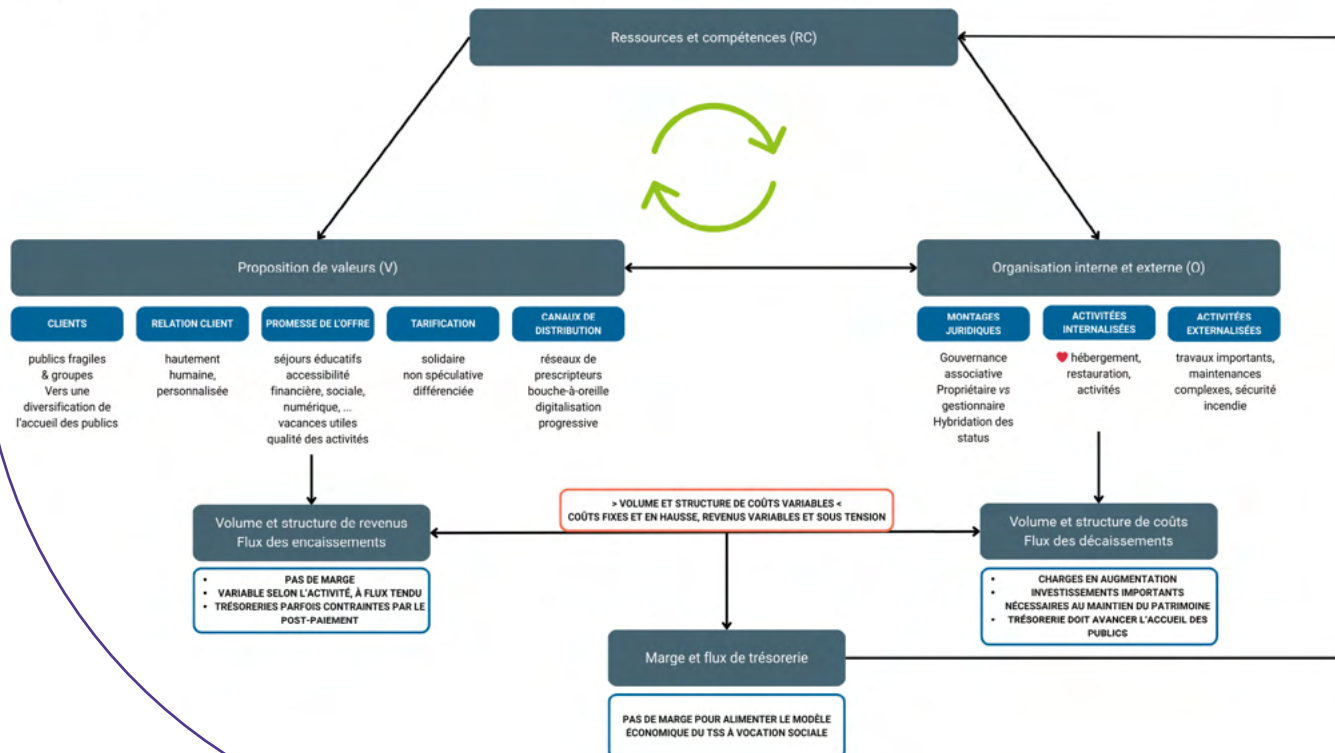
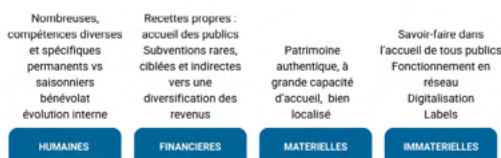
« Beaucoup de stations se diversifient, ce n'est pas notre cas... on se concentre sur le tout famille avec des activités de proximité ici. »



EN CONCLUSION, QUELS FREINS À L'ESSOR ÉCONOMIQUE DU TSS ?

L'analyse des modèles économiques du secteur du tourisme social et solidaire met en évidence des organisations dont **l'équilibre repose avant tout sur la finalité sociale du projet**. Le modèle RCOV des structures associatives du tourisme s'appuie ainsi sur une relation client fortement personnalisée, une offre inclusive et modulable, des canaux largement ancrés dans des réseaux institutionnels et associatifs, et une valeur produite qui dépasse la seule dimension marchande pour intégrer des objectifs éducatifs, sociaux et territoriaux. La rentabilité financière n'y constitue pas une fin en soi, mais un moyen au service de la mission.

Le modèle RCOV du TSS



Toutefois, cette spécificité constitue également un **premier frein majeur à l'évolution** des modèles économiques du secteur. Les acteurs du TSS se positionnent dans **un environnement concurrentiel** dominé par des structures à objectif lucratif, capables d'investir massivement dans le bâti, le confort, la communication et l'innovation commerciale.

Cette concurrence est d'autant plus difficile à soutenir que les structures associatives sont soumises à des contraintes réglementaires et sociales spécifiques, sans bénéficier des mêmes marges de manœuvre. Comme le souligne un directeur marketing stratégique de village vacances :

“

« Alors je veux bien qu'il faille qu'on se renouvelle, qu'on se positionne, qu'on soit attractifs auprès du consommateur etc, mais on ne peut pas faire les deux à la fois, on ne peut pas développer des aides au départ qui nous coûtent quand même très très cher et à la fois jouer face à des concurrents qui n'ont pas les mêmes règles. »

Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)

Cette asymétrie est parfois perçue comme une concurrence déloyale, notamment face au tourisme collaboratif, jugé moins contraint sur le plan réglementaire :

“

« Nous on a des contraintes réglementaires que n'a pas le tourisme collaboratif comme Airbnb. Alors quand je voyais Airbnb qui essayait d'obtenir les chèques vacances auprès de la ministre, c'est des choses qui me faisaient un petit peu monter en épingle. »

Directeur marketing stratégique, Village vacances, 69 (siège social)

Dans ce contexte, certaines structures interrogent leurs pratiques et envisagent un rapprochement avec les codes du secteur marchand, notamment en matière de commercialisation et de communication, afin de préserver leur compétitivité. Cette remise en question témoigne des tensions internes entre fidélité aux valeurs fondatrices et nécessité d'adaptation :

“

« Est-ce que les méthodes utilisées, sous prétexte qu'on est du tourisme social, ne devraient pas être plus proches de celles qu'utilisent le secteur marchand en termes de communication, en termes d'agressivité tarifaire, ... ? Je pense qu'il va falloir aussi se remettre un peu en cause à ce sujet-là. »

Directeur, Comité social et économique, 69

À ces enjeux s'ajoutent des difficultés structurelles liées à la visibilité de l'offre et à l'organisation de l'activité. La forte saisonnalité de la demande, concentrée sur les périodes de vacances scolaires – et en particulier sur le mois d'août –, la durée limitée des séjours et la nécessité de concilier accessibilité tarifaire et attractivité économique fragilisent la soutenabilité des modèles. Être à la fois rentable, socialement accessible et attractif constitue un équilibre complexe à maintenir.

La faible capacité d'investissement apparaît comme un autre frein central. De nombreuses structures font face à une augmentation continue des charges, à des exigences réglementaires accrues – notamment liées au décret éco-énergie tertiaire – et à une réticence persistante des établissements bancaires à les accompagner :

“

« Dans le cadre du décret tertiaire, on a besoin de faire des travaux d'ampleur. Et aujourd'hui, on a aucune capacité d'investissement. Ça veut dire que les banques ne veulent pas nous accompagner. Donc on fait des travaux avec nos fonds propres. On va chercher des subventions publiques et privées pour tous nos investissements. »

Directeur, Organisateur et gestionnaire d'établissement pour vacances adaptées,

38



Cette situation conduit certaines organisations à explorer des montages alternatifs, reposant sur des investisseurs privés ou des foncières dédiées, afin de sécuriser leur modèle économique sans mettre en péril l'ensemble de la structure. L'expérience de la crise sanitaire a renforcé cette défiance vis-à-vis du système bancaire, perçu comme peu adaptable aux réalités du secteur associatif.

“

« À propos des investissements, la création de foncières en appui avec les banques peuvent être une solution. C'est très important de sécuriser ça en modèle économique. Si les banques ne suivent pas, il faudra se faire porter par des privés. Dans le cadre d'établissements appartenant aux collectivités, on peut négocier un gel des loyers. »

Directeur régional des opérations, Association d'auberges de jeunesse, 75 (siège social)

Par ailleurs, l'évolution des modèles économiques du TSS est freinée par un **processus de professionnalisation parfois ambivalent**. Le passage progressif d'un fonctionnement reposant largement sur le bénévolat à une logique d'« association-entreprise », avec une salarisation accrue et une gestion plus rationalisée, interroge la soutenabilité du projet associatif. Ce mouvement peut entrer en tension avec la culture organisationnelle, la gouvernance participative et la vocation sociale des structures, d'autant plus lorsqu'il est influencé par des prestataires externes ou des changements de priorités politiques.

Enfin, le **changement climatique** constitue un facteur de fragilisation croissant, venant questionner la pérennité des modèles existants. L'adaptation des équipements, l'évolution des pratiques touristiques et la transformation des attentes des publics imposent de nouveaux investissements et une capacité d'anticipation souvent difficile à mobiliser dans un contexte déjà contraint.

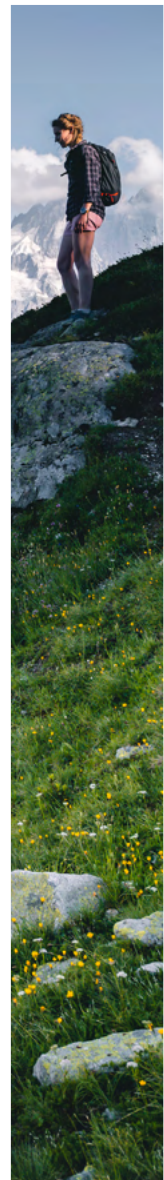
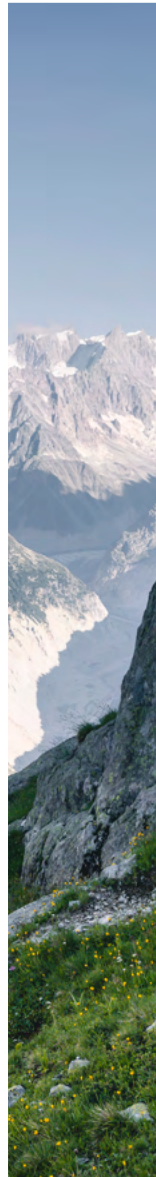
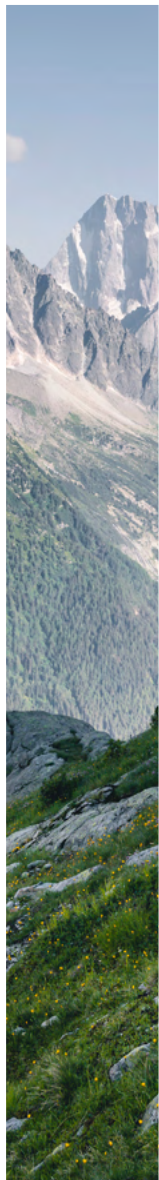
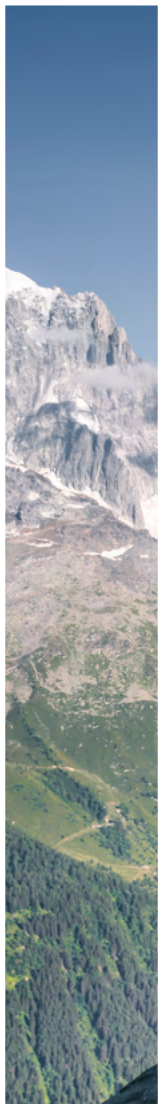
Ainsi, si le marqueur social irrigue l'ensemble des composantes du modèle économique du tourisme social et solidaire, il constitue à la fois sa force et sa principale vulnérabilité. Les freins identifiés ne relèvent pas d'un manque d'innovation ou de volonté des acteurs, mais bien de tensions structurelles entre mission sociale, contraintes économiques et transformations profondes de l'environnement touristique. L'enjeu pour le secteur réside dès lors dans sa **capacité à faire évoluer ses modèles sans renoncer à ce qui fonde son identité et sa légitimité.**





06. LA PERCEPTION DU TSS

par les élus locaux



SOMMAIRE

► Présentation du panel et méthodologie	.292
1. QUELLES POLITIQUES TOURISTIQUES DANS LES TERRITOIRES ?	.293
• Le TSS, encore « un mystère » pour les élus locaux	.294
• Les élus plébiscitent les centres de vacances	.295
• Sans volonté politique, les classes de découvertes patinent	.297
2. HÉBERGEMENT : QUELS ENJEUX ?	.299
• Des logements saisonniers coûteux et trop peu nombreux dans les stations de montagne	.300
• Les élus démunis face à la perte de lits du TSS	.304
• Réchauffer les « lits froids » : des solutions encore trop laborieuses	.306
3. QUEL AVENIR POUR LES ACTIVITÉS TOURISTIQUES ?	.309
• La réponse des élus face au dérèglement climatique	.310
• Diversifier les activités pour un tourisme local et quatre saisons	.312
• Façonner un imaginaire compatible avec la transition	.315
• Lutter contre le tourisme de classes : vers une réelle mixité sociale ?	.316
5. DES INVESTISSEMENTS TROP LOURDS POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES SOUVENT DÉSARGENTÉES	.318
EN CONCLUSION, DES ÉLUS PORTEURS DE SOLUTIONS	.320

Les élus sont des acteurs privilégiés du TSS. Le TSS s'inscrit sur un territoire, comprenant une histoire, un patrimoine, et il travaille avec cet ensemble. Bien souvent les collectivités sont propriétaires des bâtiments gérés par le TSS. Selon les territoires du massif des Alpes, les élus locaux ont un lien particulier avec le TSS : les stations de montagne où les élus attendent des retombées économiques, les zones rurales où l'attente porte sur la vitalité, le renouvellement générationnel des territoires et le maintien des commerces... et les zones urbaines (métropoles), pour lesquelles les élus cherchent à permettre aux administrés de pouvoir partir en vacances, notamment les plus défavorisées¹.

Enfin, sur certains territoires, aucun acteur du tourisme marchand ne souhaite s'installer, faute de retombées économiques notables. Le TSS est alors pour un élu local la seule solution de développer une activité touristique.

L'attente des collectivités face à l'industrie touristique de manière générale, dont dépend bien souvent l'activité économique et la survie des territoires, est relativement forte et ancrée dans les politiques territoriales :

“

« Effectivement, pour nous, le tourisme, c'est une valeur sûre pour nos commerçants. Et donc, on doit effectivement essayer de le garder. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

“

« De toute façon, s'il n'y a pas de tourisme à Valloire, on ne peut pas y vivre. C'est une véritable entreprise touristique. [Et pour les établissements touristiques], disons que s'il n'y a pas d'activité touristique, ils ne peuvent pas vivre à l'année. C'est pas possible. On va dire que 60% de leur chiffre c'est l'hiver, 20% l'été, et 20% pour l'intersaison. »

Élu local, Valloire, 73

¹ Dans cette étude, nous n'avons malheureusement pas pu interviewer un.e élu.e de grande ville qui aurait très certainement eu un regard différent sur le TSS.



« Le seul développement qui nous reste, globalement, c'est le tourisme. Nous sommes obligés de faire du tourisme. La commune, si elle veut avoir un avenir, elle n'a pas tellement de choix. C'est ce qu'on essaie de faire. On a un gîte communal qui a été mis en place en 2011. »

Élu local, Anzat le Luguët, 63

Les opérateurs du TSS sont des acteurs du territoire à part entière. La définition même du tourisme social inclut cette notion : « Un tourisme au service des hommes et des territoires. Elles (les associations du tourisme) ont le sens du long terme et participent à la vitalité des territoires² ». De ce fait, la perception des élus sur le TSS est importante pour comprendre leur préoccupation face aux différents défis qui se présentent (le dérèglement climatique et l'impact sur les activités – notamment le ski, le logement des saisonniers et des jeunes cherchant à devenir résident, le coût du foncier, les lits froids, la réhabilitation des bâtiments et des friches, le manque de ressources financières).

Le secteur du TSS est dans ce cadre un acteur important qui participe à innover pour répondre à ces défis. Rappelons que le TSS participe pleinement à la dynamique des territoires en créant des emplois, assurant la maintenance et le développement du patrimoine, en participant aux activités des autres entreprises du territoire par l'achat de services et par les dépenses des clients, en valorisant les ressources naturelles, culturelles et humaines du territoire. Il est aussi un acteur du développement durable sur le territoire, car c'est là un des engagements structurant du TSS.

Cette partie est dédiée spécifiquement aux regards des élus sur le tourisme social et solidaire et plus généralement, aux politiques touristiques mises en œuvre sur les territoires. Quelles sont-elles ? La problématique des hébergements est soulevée : recherche d'équilibre entre lits chauds et lits froids, logements saisonniers et habitants permanents.

Quelles solutions ? Enfin, quelles visions d'avenir des activités touristiques sur les territoires ? **Avec quels moyens ?**

² Consultable sur <https://www.unat.asso.fr/unat/>

► **Présentation du panel et méthodologie**

Pour la thématique « Politique et TSS », huit élus de collectivités différentes (sept communes et un EPCI, toutes situées sur des territoires ruraux, six situés en station de ski) ont été interrogés dans des entretiens individuels d'une heure chacun :

- Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05
- Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73
- Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05
- Élu local, Valloire, 73
- Élu local, Aillon-le-Jeune, 73
- Élu local, Communauté de commune de Chamonix, 74
- Élu local, Lelex, 74
- Élu local, Anzat le Luguët, 63

Des données de l'enquête quantitative sont agrégées à cette partie en ce qui concerne le logement des saisonniers.

Les informations concernant la méthodologie de l'étude, la conduite des entretiens et l'analyse des données sont disponibles dans la partie (*Cf. Vademecum*).

1.

QUELLES POLITIQUES TOURISTIQUES DANS LES TERRITOIRES ?

L'effet levier des politiques est certain, que ce soit en soutien ou en désengagement. Certaines financent des aides au départ pour les classes et les familles, favorisent le développement de politiques touristiques en finançant des postes d'ingénierie, soutiennent la rénovation des centres de vacances, favorisent l'implantation des porteurs de projets du TSS... À contrario, si aucun soutien politique n'est apporté au secteur, les acteurs du TSS peinent à faire évoluer leur projet, voire sont incités à cesser l'activité.



LE TSS, ENCORE « UN MYSTÈRE » POUR LES ÉLUS LOCAUX

Interrogés sur leur perception du TSS, les élus locaux rencontrent des difficultés à se positionner par rapport au TSS. Ils associent massivement ce tourisme à l'accessibilité aux vacances, pour des catégories de population en difficulté financière. Le TSS se rapproche alors de l'action sociale avec l'accueil de familles qui touchent les allocations. Si l'accueil de publics défavorisés fait partie du tourisme social et solidaire, sa définition ne s'y limite pas pour autant et les représentations des élus locaux font globalement l'impasse sur les notions de mixité sociale, d'accessibilité non seulement financière mais physique de tous les publics, et de développement durable.



« Tourisme social et solidaire. Je pense que ça pourrait être via des centres de vacances qui proposent des tarifs correspondants à une certaine catégorie de la population. On va dire l'accueil de jeunes et moins jeunes. Moi, dans ce cadre-là, je fais du tourisme social et solidaire parce que je reçois des publics un peu différents, des petits centres sociaux. Je travaille aussi avec des maisons spécialisées handicap. Et puis ça passe par un réseau de formation. Moi, je reçois des petites boîtes qui sont dans l'insertion. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

Certains élus rencontrent des difficultés à percevoir la plus-value associative dans le travail de certaines structures et les associations sont parfois renvoyées à la manière dont fonctionnent les structures à but lucratif :



« Je travaille dans le social depuis maintenant une bonne cinquantaine d'années donc je fais la différence entre le milieu associatif et le milieu privé, bien entendu. Par contre, il y a des structures associatives qui se comportent comme des structures privées qui sont parfois pas mal déguisées. Ce qui m'énerve passablement, moi personnellement, j'estime qu'il devrait y avoir plus de contrôle sur ces sujets-là. »

Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05

De même, les grosses associations ne sont pas toujours identifiées comme des structures associatives.

LES ÉLUS PLÉBISCITENT LES CENTRES DE VACANCES

Les élus mettent en avant un avantage économique fort à l'implantation plus particulièrement de centres de vacances sur leur territoire. En effet, faire venir des enfants sur le territoire lors de séjours de classes découvertes ou de colonies de vacances permet de faire vivre les collectivités locales souvent situées dans des territoires ruraux et assez isolés.



« On avait fait un petit focus sur les centres de vacances il y a quelques temps pour montrer l'importance de ces centres sur le point économique qu'ils pouvaient représenter. C'est à peu près 16-17 millions d'euros sur le Champsaur-Valgaudemar. »

Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05

De plus, les élus des communes en montagne soulignent l'avantage stratégique de réussir à acculturer les enfants au ski ou à la montagne dans l'espoir de les fidéliser dans leur pratique des sports de glisse et qu'ils deviennent les « skieurs de demain ».



« Je n'ai jamais vu d'enfants venir tout seuls au sport d'hiver, ils viennent avec leurs parents ou leurs grands-parents. Une fois que les enfants sont venus une fois aux sports d'hiver, l'année suivante, ils tapent sur la table en disant "Papa, maman, il faut qu'on y retourne". »

Élu local, Valloire, 73



« Je dirais que ce n'est pas anodin pour une commune [d'avoir des centres de vacances] parce que les enfants qui viennent et qui s'y plaisent reviennent avec leurs parents derrière. Et on a des parents qui sont venus qui, un jour, ont acheté un petit appartement à Aillon-le-Jeune parce qu'ils s'y sentaient bien. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

Cette volonté vient expliquer l'enjeu autour de la tarification des forfaits de ski pour les enfants qui doit être la plus attractive possible :



« La politique tarifaire est assez avantageuse pour les centres de vacances, on va dire pour l'accueil des enfants. C'est surtout pour permettre aux enfants de

pouvoir profiter de la montagne. Parce que les gens qu'on reçoit nous aujourd'hui, les enfants, ils ne feraient pas de ski si on ne les accueillait pas. Je suis désolé, ils ne pourraient pas aller skier ailleurs, ou ça serait très compliqué... »

Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05

“

« Je développe l'idée qu'il faudrait travailler sur le fait d'offrir les forfaits de ski à tous les enfants de 0 à 12 ans. Mais quand je parle de tous les enfants, ce n'est pas uniquement les enfants du village, ni les enfants de la Savoie, ni les enfants de la France, c'est les enfants européens, c'est tous les enfants, les enfants du monde. »

Élu local, Valloire, 73



Enfin, certains élus, quel que soit le territoire, identifient une plus-value des séjours en centres de vacances au niveau des valeurs de vivre ensemble et de mixité qu'ils transmettent aux enfants :

« On est dans un monde un petit peu curieux parfois où on balaye d'une main comme ça des activités qui ont prouvé effectivement leur richesse. Je pense que ce genre de centre, c'est une grosse partie de la formation des jeunes – en dehors des écoles et en dehors de la formation avec les parents, c'est évident. Mais regrouper des gens, leur apprendre à comprendre que d'autres n'ont pas les mêmes esprits qu'eux, qu'on n'a pas tous les mêmes intérêts, mais qu'on doit être ensemble, c'est autre chose, et c'est ce que font ces centres. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

Jean Viard a montré combien les séjours dans les centres de vacances étaient la possibilité de découvrir et développer le « vivre ensemble » par la mixité des jeunes. Le voyage permet de faire un commun avec l'humanité³. Le voyage, le temps des vacances ont été démocratisés et les gens savent aujourd'hui voyager ; une façon de permettre à ceux qui ne partent pas encore est de faire partir les jeunes de ces familles (Jean Viard pense qu'on peut arriver à 80% de la population qui partent en vacances, comme au Danemark⁴). Cet objectif d'éducation citoyenne est l'une des valeurs historiques du TSS qui a grandement besoin d'être développée aujourd'hui.

Avec une société qui a du mal à préserver le social et le solidaire, les spécificités du TSS représentent actuellement une réelle plus-value pour les élus locaux.

³ Consultable sur <https://www.latribune.fr/t-la-revue/n-5-voyages-l-ailleurs-n-est-pas-si-loin/jean-viard-le-voyage-est-indispensable-car-il-permet-de-faire-un-commun-de-l-humanite-896732.html>

⁴ Consultable sur <https://youtu.be/FDKLiBcX6NQ?si=zVGW5Q34gB2H98gA>

Les objectifs de mixité sociale du TSS rejoignent les enjeux des élus envers les populations défavorisées (actions des CCAS, financement des classes de découvertes, organisation de séjours de vacances estivales, ...). Les structures du tourisme social et solidaire constituent un lieu de vacances privilégié pour répondre à un projet communal. Par le passé, les communes investissaient massivement dans des centres de vacances pour favoriser l'accès aux vacances pour tous. Aujourd'hui, le financement de ces centres de vacances communaux devient complexe mais la nécessité de faire partir des groupes en vacances reste entière : le tourisme social et solidaire à toute sa place pour répondre à ces enjeux.

SANS VOLONTÉ POLITIQUE, LES CLASSES DE DÉCOUVERTES PATINENT

Les politiques sociales de départ en vacances des collectivités interrogées restent limitées au départ des enfants en classes de découvertes. Le plus souvent, les territoires du massif des Alpes sont émetteurs dans leur propre zone mais sont aussi très récepteurs de publics venant de l'extérieur.

Par exemple, la communauté de communes de Chamonix a plusieurs structures (un CCAS à échelle intercommunale, une MJC) qui peuvent apporter des aides aux départs. La Région finance de l'aide au transport pour les séjours éducatifs en zone montagne. Certaines communes apportent enfin un soutien financier aux instituteurs pour l'organisation de classes découvertes.



« Je pense que les institutrices qui sont sur notre commune, elles ne se plaignent pas parce qu'elles claquent des doigts. Ils veulent partir, ils veulent emmener les enfants en promenade scolaire ou à la mer. Systématiquement, on y va. Il y a des tas d'activités. Par le biais de la station, ils ont des séances de cinéma, on les transporte à peu près où ils veulent, quand ils veulent faire des sorties extrascolaires. Donc, je pense que c'est quand même l'avantage d'avoir une commune qui a un petit peu de moyens de pouvoir faire bénéficier la population. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

Les collectivités vont également chercher à rendre attractif leur territoire pour attirer les séjours classes, notamment en aidant les enseignants à monter les séjours, parce qu'ils identifient un avantage stratégique à acculturer les futures générations d'adultes aux pratiques relatives à leurs territoires :

“

« On a créé des cahiers pédagogiques qu'on donne à réception aux classes quand ils arrivent dans les centres de vacances. Et c'est très intéressant pour les instit', c'est très intéressant pour le territoire. Et nous, en fait, à travers ce prisme, on défend l'idée que les enfants vont rentrer chez eux et vont donner envie à leurs parents de venir en vacances chez nous. Et aussi, quand ils seront plus grands, de revivre ça parce que c'était sympa. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05



2.

HÉBERGEMENT : QUELS ENJEUX ?

Les modèles touristiques des collectivités reposent sur la capacité d'accueil des établissements qui suppose non seulement un nombre suffisant de logements pour accueillir les vacanciers, mais aussi pour accueillir les travailleurs saisonniers afin d'assurer un bon accueil. Ces besoins se heurtent à la problématique des résidences secondaires qui posent de nombreux problèmes, notamment au niveau du nombre de « lits froids » que cela génère souvent et d'un manque de logements constaté pour la population locale, notamment dans les zones touristiques et cela est moins vrai dans les zones rurales. **Selon les territoires, la problématique diffère.**

Dans la deuxième partie du 20^e siècle, la montagne a connu une phase de développement importante avec la construction de nombreuses structures. Aujourd'hui les communes bénéficient de cet héritage. Historiquement, la montagne s'est développée autour de nombreux appartements appartenant à des propriétaires privés. Sur le panel interrogé, à Saint-Bonnet-en-Champsaur, il y a 40% de résidences secondaires, c'est moins qu'en station, même si cela est important dans la vie de la commune et de son dynamisme. Aux Avanchers, les résidences secondaires représentent 87,5% (INSEE 2021). À Lelex, les lits froids représentent 81,4%, du même ordre qu'à St léger les Mélèzes (81,8% en 2021). À Valloire, le coefficient entre lits chauds et lits froids est de 1 à 15,85% (2017 INSEE). Le PLU tente de limiter les résidences secondaires. À Aillon le Jeune, les lits froids représentent 72,7% (2021). Dans la ComCom de Chamonix, ils représentent 66,3% (2021) et le manque de logements permanents est important.

Aujourd'hui ces logements vieillissants nécessitent d'importants travaux et leur destination ne dépend que de la volonté des propriétaires qui, pour beaucoup, ne souhaitent pas les mettre en location à une clientèle touristique. Il est compliqué pour un élu de station de montagne de bénéficier de ce parc hôtelier et de le destiner à un projet touristique. Une réflexion de grande ampleur doit être conduite pour identifier les besoins et les possibilités pour construire un vrai projet de territoire en lien avec les élus locaux. Les acteurs du tourisme social et solidaire, par la nature de leur projet, ont une place et un rôle à jouer. Ces questionnements interviennent dans un contexte de changement climatique, où l'avenir des domaines skiables est remis en cause pour les territoires. Le tourisme doit se développer 365 jours par an et les capacités hôtelières risquent de ne plus être calibrées en fonction des besoins territoriaux.



DES LOGEMENTS SAISONNIERS COÛTEUX ET TROP PEU NOMBREUX DANS LES STATIONS DE MONTAGNE

L'enjeu du logement saisonnier est très important à la fois pour les élus et les opérateurs du tourisme⁵. Les collectivités ont intérêt à venir en appui aux hébergeurs pour plusieurs raisons :

- ▶ Assurer le bon fonctionnement de la station avec des travailleurs logés sur place,
- ▶ Gérer la pression touristique en absorbant la forte affluence concentrée sur des périodes bien définies,
- ▶ Répondre à l'objectif de rentabilité des acteurs économiques du territoire, maintenir ou améliorer l'attractivité.

Pour autant, de par leur isolement, les territoires ont besoin de loger les saisonniers qui ne sont pas toujours locaux, faute d'un bassin d'emploi local suffisant. Pourtant, l'attractivité des territoires dépend de facteurs comme la localisation, la renommée de la station et tous les territoires ne sont pas égaux devant la pénurie de saisonniers. La faible attractivité de certains métiers saisonniers due aux conditions de travail, de rémunération, etc. rend d'autant plus difficile les recrutements et la proposition d'un logement peut être un avantage compétitif certain. Malgré cela, les saisonniers travaillent durant les périodes de forte affluence et cette pression touristique sur les logements conduit à augmenter les loyers et rendre d'autant plus difficile l'accès au logement de ces travailleurs, réservés dans la plupart des cas aux touristes.

Face à ces nombreuses problématiques concernant le recrutement et le logement des travailleurs saisonniers, les territoires ont intérêt à intervenir pour assurer le bon fonctionnement de la station dont dépend souvent la survie des communes. Certains élus dans un rôle de soutien au tissu économique, cherchent à développer la construction de nouveaux logements, malgré le coût du foncier élevé en station qui rend difficile la création de logements spécifiques pour le personnel, avec différents outils et plus ou moins de succès :



« L'idée c'était de passer par des baux avec les commerçants pour qu'ils achètent un appartement avec la gestion du commerce. Mais ce qu'on souhaitait, c'était que cet appartement soit au nom du commerce et non du commerçant. Ça veut dire qu'il y avait une contrainte. [...] Et le problème, c'est que les commerçants n'ont jamais voulu rentrer là-dedans, parce qu'ils se disaient, "moi, je veux bien investir un petit peu d'argent là-dessus, sauf que je veux avoir une plus-value à la sortie et je veux récupérer mon appartement". »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

⁵ Selon l'Insee, l'emploi saisonnier, destiné à répondre à un accroissement local et temporaire de l'activité économique, a représenté plus de 4 millions de postes en 2017. Ce type d'emploi occupe 2,5 millions de personnes, ce qui signifie que chaque saisonnier a en moyenne près de deux contrats par an. Avis du CESE « Se loger dans les territoires pour exercer une activité saisonnière », mai 2024 [consultable sur <https://www.lecese.fr/actualites/se-loger-dans-les-territoires-pour-exercer-une-activite-saisonniere>]

Par ailleurs, l'évolution des attentes des salariés en matière de confort vient aussi influencer les solutions de logement :

“

« Alors, pour les saisonniers, déjà, la station était assez bien logée. On avait quand même deux immeubles qui étaient dédiés au logement saisonnier. Donc ça, ça a été pensé dès la création de la station. [...] La problématique, c'est qu'il y a encore quelques années, on pouvait mettre deux personnes dans un studio, deux personnes qui ne se connaissaient pas et ça fonctionnait très bien. Maintenant, ils sont un petit peu plus revendicatifs et je peux comprendre. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

Au-delà de la problématique des logements saisonniers, la question pour les élus tout comme pour les opérateurs touristiques et notamment ceux du TSS, est de fidéliser les saisonniers. Les élus vont plus loin en désirant en faire des habitants à part entière de leur localité, ce qui est aussi une façon de lutter contre la baisse démographique de certains territoires.

Aussi, certains élus, au-delà du développement de l'attractivité des territoires, cherchent à favoriser **l'attractivité des métiers** en instaurant par exemple un statut saisonnier intermittent :

“

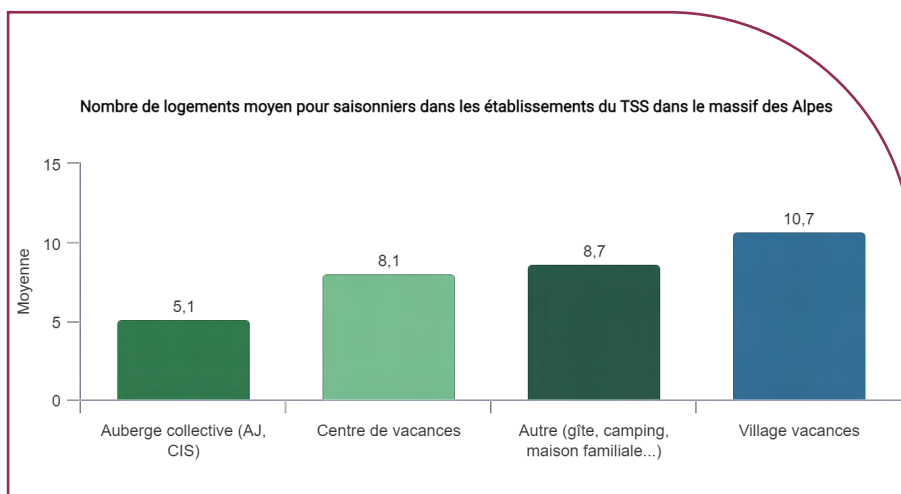
« Une idée qu'on est en train d'essayer de développer avec quelques maires, c'est de dire qu'il faudrait qu'on transforme des saisonniers en sédentaires, c'est-à-dire qu'en définitive, il faudrait que nos saisonniers aient un statut particulier. J'emploie le terme, un peu comme dans le spectacle, c'est-à-dire c'est les intermittents de la saison, la saison d'hiver, saison d'été, mais au moins ils auraient un statut juridique existant, ils auraient une adresse, ils auraient droit au prêt, ils auraient droit à des choses. Il faudrait simplement qu'ils s'engagent à faire deux saisons, hiver et été. »

Élu local, Valloire, 73



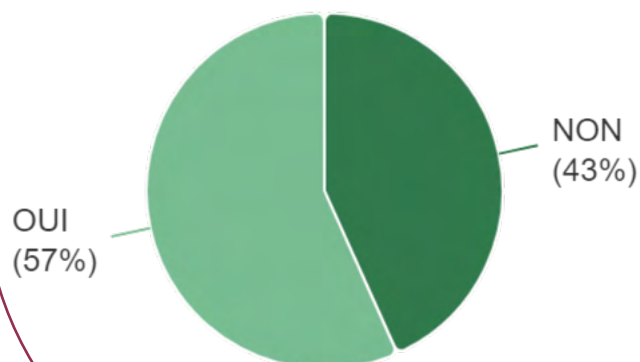
La vision des hébergeurs sur le logement saisonnier

L'ensemble des équipements du TSS possède une capacité d'accueil limitée pour les saisonniers. Cette capacité est davantage restreinte dans le massif des Alpes que sur le reste du territoire de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

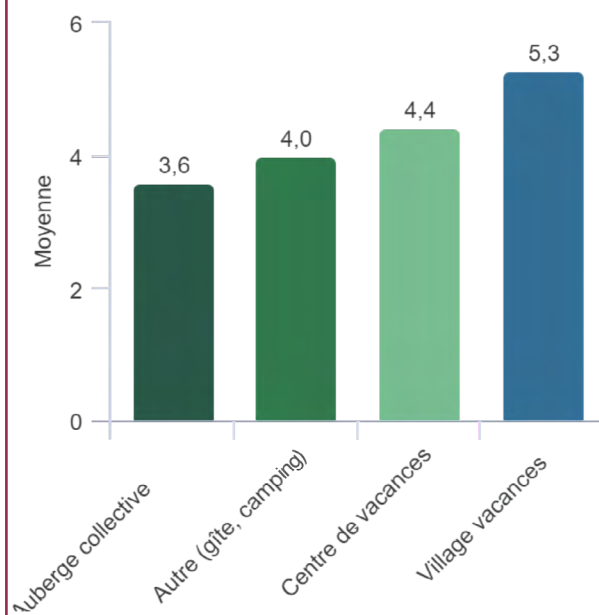


Sur le massif des Alpes, 57% des établissements déclarent manquer de logements saisonniers, soit 8% de plus qu'en région Auvergne-Rhône-Alpes. Les besoins supplémentaires sont de plus de trois hébergements pour les auberges collectives, et de plus de cinq hébergements pour les villages vacances.

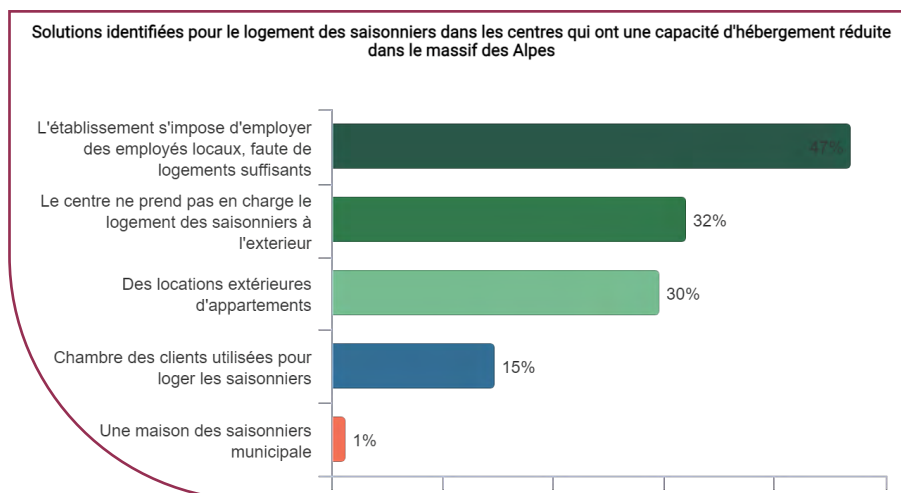
Besoin en hébergements saisonniers dans le massif des Alpes



Nombre d'hébergements saisonniers moyen manquant par établissement dans le massif des Alpes



Pour pallier ce manque de logements, 47% des hébergeurs s'interdisent d'embaucher des salariés à loger, 32% n'assument pas le coût de locations extérieures auprès des embauchés. D'autres utilisent des chambres dédiées à la clientèle (15%) pour loger leur personnel et, plus rarement, logent leur personnel dans une maison des saisonniers municipale (1%).



Les coûts engendrés par les logements saisonniers impactent les modèles économiques des structures :

15 772 € Coût moyen des locations extérieures pour loger les saisonniers pour les établissements y ayant recours dans le Massif des Alpes

80 € Par lit commercialisé

Pour les autres territoires, la problématique des saisonniers ne repose pas sur celle de logements, mais sur la difficulté à trouver du personnel qualifié à proximité de la structure. Lorsqu'un établissement touristique s'implante, c'est toute une économie locale qui doit s'organiser autour de celui-ci. Elle propose des métiers variés (cuisinier, animateur, personnel administratif...). Souvent, certains territoires possèdent du personnel qualifié dans d'autres domaines principalement l'agriculture ou l'industrie.

Il y a **un enjeu** de permettre des passerelles pour accéder à ces métiers tertiaires. Enfin le tourisme « quatre saisons », ou plutôt le tourisme « toutes saisons », est un levier de pérennisation des emplois pour les personnels et pour les populations locales. Le fonctionnement annuel d'une structure permet de ne plus avoir recours à du personnel saisonnier, souvent précarisé, mais bien de recruter des emplois pérennes de personnes qui s'implantent durablement sur le territoire. Pour les élus locaux, c'est une véritable richesse car cela contribue directement à la vitalité de la commune et de son tissu économique.

LES ÉLUS DÉMUNIS FACE À LA PERTE DE LITS DU TSS

Le TSS est globalement en perte de lit avec de nombreux centres ou villages vacances en difficulté face à la diminution des aides à la pierre, la pression foncière, les coûts des travaux de mise aux normes et réglementations en constante évolution, et une périodicité d'ouverture qui rendent les amortissements impossibles sur des périodes de 25 ou 30 ans.

De nombreux opérateurs mettent la clé sous la porte et ces friches sont parfois rachetées par des acteurs du tourisme lucratif. Le tourisme social et solidaire n'étant pas une activité comme les autres, n'ayant pas vocation à être rentable, et ne recevant plus de financements publics, il doit bénéficier d'un terreau fertile à son maintien et son implantation.

Pour les collectivités, la valorisation du patrimoine du TSS peut se faire si les élus trouvent des investissements privés et des porteurs de projets pour le réhabiliter et le transformer en lieu d'activités sociales.

“

« [Le groupe VVF] est en train de se retirer de plein de stations pour se concentrer sur d'autres sites plus importants parce qu'ils ont des problèmes aussi de leur côté financier, un petit peu au niveau des locatifs. Aujourd'hui, mon village de vacances VVF de la commune est en pour-parler avec des groupes nationaux comme Pierre et Vacances, Vacancéole, qui sont intéressés pour le prendre en gestion et le réadapter parce qu'il est vieillissant. »

Élu local, Lelex, 74

“

« Avant, le CE d'Air France regroupait les syndicats de ceux qui volent et les syndicats des gens à terre. Et ils se sont dissociés. Donc, à un moment donné, les syndicats se sont fragilisés. Il a fallu qu'ils vendent à peu près une douzaine de centres. Sur Lelex, il est dur à vendre, personne n'en veut. Il est à l'abandon pour l'instant. Si vous voulez, Air France est prêt à céder le bâtiment. Pas pour très cher,

mais il faut trouver des gens pour le reprendre et lui redonner vie. C'est quand même lourd, c'est quand même gros. »

Élu local, Lelex, 74

Des possibilités autres que financières, à la portée des collectivités locales sont envisageables pour appuyer l'activité du TSS ou bien favoriser l'implantation de nouveaux projets sur son territoire :

- ▶ Proposer une taxe de séjour plus favorable pour le TSS,
- ▶ Permettre un tarif des remontées mécaniques minoré,
- ▶ Aider à l'entretien du patrimoine,
- ▶ Mettre à disposition des locaux,
- ▶ Transformer et modifier les règles d'urbanisme.

Le partenariat entre les collectivités locales et les porteurs de projet

est la clé de la réussite pour co-construire un projet touristique de territoire. Les élus locaux apportent une vision globale des enjeux territoriaux, tandis que les porteurs de projet apportent une expertise opérationnelle et une connaissance fine des besoins du futur établissement. Il est souvent difficile pour un porteur de projet d'avancer seul et l'appui institutionnel permet de sécuriser chaque étape. Par ailleurs, la réussite d'un projet touristique repose aussi

sur l'articulation entre politique touristique locale, généralement portée par l'Office de tourisme qui assure la mise en perspective du projet dans la stratégie globale de destination et favorise son intégration.

Cette **co-construction** permet d'éviter les conflits d'usage et abandon de projet et de favoriser la pérennisation des projets d'accueil touristique.



RÉCHAUFFER LES « LITS FROIDS » : DES SOLUTIONS ENCORE TROP LABORIEUSES

Les collectivités locales situées **en station** sont nombreuses à avoir un taux de résidences secondaires élevé. C'est surtout le cas des stations de ski et qui peuvent avoir des taux avoisinant les 90% (87,7% pour la commune de l'échantillon ayant le taux de résidences secondaires le plus élevé). Ces hébergements sont bien souvent occupés très peu de temps dans l'année par leurs propriétaires et sont donc considérés comme des « lits froids » dans la mesure où ils ne sont que très peu mis en location sur le marché. De nombreux élus cherchent donc à « réchauffer » ces lits pour augmenter les capacités d'hébergements touristiques des collectivités locales :

“

« Si on ne relance pas l'économie de lits touristiques chauds, c'est difficile de fonctionner. Parce que les gens ne veulent pas louer, pas forcément. C'est un bien de famille et ils ne viennent pas souvent. C'est une déficience en pleine saison. On a des lits, mais ils ne sont pas remplis. Aujourd'hui, il faut qu'on relance les lits touristiques. »

Élu local, Lelex, 74

Les élus disposent d'**outils politiques et juridiques** pour inciter les propriétaires à louer leur logement, comme les aides à la rénovation, l'augmentation de la taxe d'habitation, la mise en place de projet de conciergerie, etc. :

“

« On avait aidé les propriétaires à rénover leur appartement par le biais des Oril, que vous devez connaître. La force, c'est de constater que ça n'a pas vraiment fonctionné. Si on a réussi à traiter une dizaine d'appartements sur deux, trois ans, c'est bien le grand maximum. Et clairement, le frein des Oril⁶, c'est la contrepartie qui est de remettre les appartements rénovés sur le marché locatif. Et les propriétaires, en fait, ne veulent pas, tout simplement. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« L'État nous a permis d'augmenter significativement la taxe d'habitation pour les logements touristiques. Le conseil municipal a fait le choix assez ferme d'augmenter cette taxe de 50%. Donc là, c'est aussi une nouvelle contrainte. C'est vrai que c'est lourd pour les propriétaires : on les contraint quelque part à louer. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

6 Opération de réhabilitation de l'immobilier de loisir (Oril) : l'article Article L318-5 du Code de l'urbanisme précise que ces opérations « ont pour objet l'amélioration du parc immobilier touristique et l'amélioration des espaces publics, du stationnement, des équipements d'infrastructures et du traitement de l'environnement. »

“

« Et aujourd'hui, il y a un énorme turnover de nos propriétaires. L'année dernière, je crois qu'on a fait plus de 150 reventes d'appartements. Donc, ça tourne beaucoup. Les nouveaux propriétaires ont à nouveau investi, ils ont plutôt payé leur bien assez cher. Ils sont intéressés pour le louer. Donc, on augmente le réchauffement des lits, mais qui se fait sans forcément le suivi et l'aide de la collectivité. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

Ils peuvent aussi agir en amont sur le PLU et pour essayer de limiter la construction de résidences secondaires supplémentaires et racheter des établissements pour éviter la vente à la découpe :

“

« Dans ce PLU de 2015, nous avons eu le courage politique de dire que tous les hôtels, construits ou à venir, ne pouvaient pas se transformer en appartements pour de la vente à la découpe. Et qu'il en était pareil pour les maisons familiales. »

Élu local, Valloire, 73

“

« La SAEM Chamonix Développement est en train d'impulser une politique sur le logement et en rachetant des terrains, d'essayer de mettre en marché un certain nombre de logements à des prix maîtrisés. Donc là les communes sont parties prenantes mais on n'est pas malgré tout sur du tourisme social il faut bien reconnaître parce que malheureusement même un prix maîtrisé aujourd'hui est plutôt aux alentours de 5 000 euros ou 6 000 euros le mètre carré. C'est maîtrisé mais c'est quand même un peu au-dessus des normes sociales. »

Élu local, Communauté de commune de Chamonix, 74

Pourtant, les élus locaux reconnaissent que les tentatives sont parfois infructueuses et les résultats sont faibles, lents et pas à la hauteur des enjeux.

En plus des problématiques autour des « lits froids », les **taux élevés de résidences secondaires** conduisent bien souvent à augmenter le prix du foncier et créent des problèmes de logement pour la population permanente :

“

« Le problème, c'est qu'aujourd'hui, le prix du foncier dans les villages s'envole. Et ça, c'est un vrai souci pour la population permanente. Aujourd'hui, j'ai pas loin de chez moi une vieille grange qui, sa valeur nette, doit être autour de 50 000 euros. On la casse et on fait une maison. Sauf que la propriétaire dit « non, moi, je vais la vendre plutôt à un Anglais ou un Belge et je vais la vendre 250 000 euros ». Et pour le même résultat, sauf que derrière, on n'aura pas un jeune qui s'installe, on aura un Belge qui sera là trois semaines par an. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« Sur la commune de Saint-Bonnet, on a pris ça à bras-le-corps et on est en train de proposer, par exemple, à la construction la possibilité de construire des nouvelles maisons pour des primo-accédants avec des tarifs où la commune s'engage à être en dessous du prix du marché pour pouvoir que les jeunes puissent s'installer. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

Si des tentatives pour garder la population active sur le territoire sont mises en œuvre, comme en favorisant l'accès au foncier à prix coûtant par exemple, les élus locaux estiment parfois ne pas avoir les outils adaptés pour sécuriser la population locale et lutter contre l'exode des jeunes qui n'arrivent pas à se loger sur les communes où ils ont grandi :

“

« Et donc, si j'avais une demande au Père Noël à faire, ce serait qu'on nous donne des outils juridiques pour essayer de trouver des solutions pour maintenir la population permanente. L'arme atomique, ce serait qu'on puisse, dans les PLU, désigner des zones en disant, ces zones-là, c'est réservé à l'habitat permanent. Alors ça, c'est l'arme atomique, parce que ça voudrait dire que le prix du foncier s'écroule. Là, le maire qui passe à un truc comme ça, il n'a aucune chance de le repasser. L'exemple tout à l'heure, la maison qui valait 50 000 et qui vont vendre 250 000, elle revient à 50 000. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

La tendance à la montée en gamme peut venir par l'augmentation du prix du foncier et de la vie sur place, créer des tensions avec la population locale et l'accueil de publics divers. Certains élus sont conscients de ces enjeux et essayent de rétablir un équilibre entre les différents acteurs :

“

« Je le regrette vraiment parce qu'il ne faut pas que faire de la montée en gamme. Je suis assez persuadé du fait qu'il faut qu'on accueille le plus de gens possible et peut-être des étudiants, peut-être plein de gens. C'est ces gens-là qui peuvent venir aussi à peut-être moindre coût. Ce sont nos futurs clients. Donc, il ne faut surtout pas les délaisser. Et j'en suis parfaitement conscient. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

3.

QUEL AVENIR POUR LES ACTIVITÉS TOURISTIQUES ?

Les territoires connaissent de **nombreuses mutations** prévisibles mais trop aléatoires pour être quantifiées et planifiées. Cela dit, il reste nécessaire de les prendre en compte afin d'anticiper au mieux les transitions, qu'elles soient environnementales, sociales ou encore économiques.



LA RÉPONSE DES ÉLUS FACE AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Le dérèglement climatique oblige à faire évoluer le modèle des stations de ski et à essayer de **diversifier les activités** pour ne plus dépendre uniquement des activités de glisse. Si ces inquiétudes sont bien ancrées sur les territoires de basse et de moyenne montagne, les stations en plus haute altitude ont encore de la neige et certaines spécificités territoriales, comme le fait d'être orienté plein nord, leur permettent d'être encore relativement protégées. L'imaginaire de la montagne et du ski sont étroitement liés et, dans un contexte changeant et incertain, il est difficile pour les élus de prendre des décisions drastiques. On ressent dans leur discours une tension entre la transition écologique et la volonté de s'accrocher au modèle du ski tant qu'il est encore viable :

“

« On reste, je dirais, avec une station où on a la chance d'avoir deux domaines ici. Le domaine initial à mille mètres d'altitude qui, manifestement, est amené à être fermé un moment et un autre. Pour tout vous dire, l'année dernière, on a eu trois jours de neige à mille mètres d'altitude. Il y en a actuellement aujourd'hui, c'est tout blanc. Est-ce qu'on va pouvoir ouvrir pour Noël et damer quelques pistes ? On l'espère, mais on n'en est pas sûr. Par contre, 1 400 Marjoriaz est un des sites statistiquement les mieux enneigés des Alpes du Nord depuis 30 ans. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

“

« Il y a deux points principaux qui nous aident pas mal sur Valmorel. C'est que déjà, elle est orientée plein nord. C'est vraiment la vallée est nord-sud, orientée nord-sud, donc la station est plein nord. Donc ça, ça change tout. On estime qu'entre une orientation sud et une orientation nord, la neige, il y a quasiment 400 mètres de bénéfice. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« C'est que les orientations sont faites par la Région, le Département, l'État. Nous, le pouvoir que j'ai là, il est limité avec la volonté collective de changer les choses. Et c'est bien le discours des maires de station qui est compliqué. Tant que ça marche, même si ça passe sur le fil du rasoir, aucun maire de station en poste ne prendra une décision radicale. C'est ça qui est compliqué. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

La neige artificielle, la logistique pour amener les skieurs au plus près des pistes grâce à la construction de nouvelles remontées mécaniques ou la mise en place de navette sont autant de solutions pour les stations les plus en altitude, qui bénéficient encore d'un enneigement suffisant et de conditions hivernales adaptées pour s'adapter à un modèle fragilisé :

“

« On a relancé une nouvelle DSP pour l'exploitant de la remontée mécanique. Et eux, ils sont repartis pour 35 ans, c'est quand même important. Ils ont donc voulu se rassurer en faisant une étude, Clip Snow, qu'on a à disposition. Et cette étude, elle nous dit, si je fais simple, qu'effectivement à 1 400 mètres, l'absence de neige va être de plus en plus récurrente. Donc ça, on le sait. Par contre, dès qu'on est à 1 700, 1 800 mètres, on a quand même une garantie de neige au moins sur les 30, 40 prochaines années. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

Malgré la menace que pose le dérèglement climatique, certains élus y voient aussi des opportunités. En effet, dans les années qui viennent, il sera plus agréable de vivre à la montagne que dans d'autres territoires, et cette qualité de vie étant vouée à être de plus en plus rare, certains élus pensent que leurs territoires vont devenir de plus en plus attractifs avec l'intensification du phénomène :

“

« On a quand même des atouts si on suit la courbe de ce qui nous est promis : je pense qu'il sera plus agréable de vivre en montagne que dans certaines plaines. Donc, déjà pour des raisons climatiques, ça sera plus agréable de vivre en montagne. Je crois qu'il va y avoir aussi une prise de conscience de la part de nombre de personnes de la société sur les qualités intrinsèques qu'offre la montagne. Parce que la montagne, c'est une vertu de qualité psychique et physique. »

Élu local, Valloire, 73

Parmi les opportunités, les stations de moyenne altitude en dessous de 1 500 mètres d'altitude vont devoir innover leur offre touristique car les collectivités ont décidé de ne plus financer les stations :

“

« Les orientations que donnent la Région et le Département sont claires, c'est-à-dire qu'ils ne vont plus financer, par exemple, de la neige de culture pour les stations en dessous de 1 500 mètres. Donc, les stations de moyenne altitude et on est en plein dedans, c'est très compliqué pour ces maires-là. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS POUR UN TOURISME LOCAL ET QUATRE SAISONS

Les mutations des attentes de la clientèle conduisent à l'évolution des pratiques touristiques. Les gens qui partent en vacances au ski skient moins qu'avant et les élus cherchent donc à développer des offres pour ces publics et cela prend notamment la forme de centres aquatiques ou de centres de bien-être :

“

« Et aujourd'hui, on se rendait bien compte qu'il fallait quelque chose pour les gens qui ne skient pas. Je ne vais pas vous l'apprendre, mais aujourd'hui, le ski pendant neuf heures, cinq heures, ça n'existe plus du tout. La durée moyenne de ski dans la journée, c'est trois heures. Donc, ça laisse beaucoup de temps pour faire autre chose. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« Les gens d'aujourd'hui, surtout quand ils viennent nous rencontrer dans nos stations, ils ne veulent plus transpirer. Ils veulent juste suinter le maillot, ils veulent se détendre, ils veulent l'apaisement, ils veulent la tranquillité. Donc on a dû s'adapter à ça. »

Élu local, Lelex, 74

De même, le dérèglement climatique amène une **diversification des activités** sur les territoires qui essaient de se tourner vers une offre quatre saisons. Cela peut prendre la forme de développement d'activités sportives et de loisirs (tyrolienne, snow tubing, toboggan de randonnée, pistes de VTT, pistes de trail, etc.) :

“

« Le domaine skiable, par exemple, a fait un aménagement avec du snow tubing. C'est des bouées qui glissent l'hiver sur la neige et l'été sur un truc synthétique. Donc ça, ça a été mis en place. On a un privé qui nous a fait une grande tyrolienne. Donc, on a une super longue tyrolienne, une double tyrolienne. D'ailleurs, c'est la plus grande d'Europe en étant double. Donc, ils traversent complètement la vallée. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« On va quasiment investir 10 millions dans ce centre aquatique. Et donc là, il y aura des piscines, de la balnéo, de tout ce qui est soins, des salles avec possibilité de massage, des choses comme ça. Et puis, il y aura des hammams. Donc voilà, une vraie partie soins et bien-être. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

“

« On a mis au point un trail il y a 10 ans, un trail qui s'appelle le Trail du Galibier-Thabor, où on reçoit à l'heure actuelle 1 500 personnes, mais qui sont reçues, si vous voulez, tout le monde le reconnaît, dans un accueil bénévole extraordinaire. [...] Et à partir de cet été, nous avons créé le cross-triathlon le plus haut du monde. Il va se faire au-dessus de 2 000 mètres, que ce soit la natation, que ce soit le vélo, que ce soit la course à pied. »

Élu local, Valloire, 73

“

« Toboggan de randonnée. Vous vous promenez, et tout à coup, vous trouvez un toboggan qui vous emmène sur une autre destination. Donc, vous vous mettez dans une toile de jute et vous vous retrouvez 100 mètres ailleurs. »

Élu local, Lelex, 74

Quel que soit le territoire, l'offre touristique se tourne vers le bien-être et la santé (sport) qui semblent être des préoccupations contemporaines :

“

« Les jeunes se mettent beaucoup au sport. Il y a une jeunesse aujourd'hui qui pense à sa santé. On voit beaucoup de jeunes faire de la marche rapide. Ils traillent, tout ça. C'est leur terrain de jeu, ça leur plaît. »

Élu local, Lelex, 74

Certains orientent leur développement touristique vers des activités culturelles et scientifiques (parc des dinosaures, mise en valeur du patrimoine culinaire, sensibilisation à l'environnement, pédagogie, etc.) :

“

« Je suis en train de travailler sur un dossier de destruction de friches, pour construire un projet culturel qui s'appuie sur la gastronomie du Champsaur-Valgaudemar, entre les tourtons et le genépi. Donc les producteurs pourront travailler en interaction avec les centres de vacances. On va les rencontrer, comment ça pousse, comment ça se fabrique, comment on cultive le genépi, où qu'on va le ramasser. Et pareil sur les tourtons, sur la fabrication, utiliser les circuits courts pour pouvoir les fabriquer, ainsi de suite. »

Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05

“

« On essaie de développer au maximum le patrimoine, parce qu'on a quand même des choses à montrer. On a participé, grâce à l'effort de la Région, et aussi au nôtre, à la restauration du Fort du Télégraphe. On a fait un petit musée d'art populaire. On a un groupe folklorique qui fonctionne, qui fonctionne bien. »

Élu local, Valloire, 73

“

« On a une petite particularité d'avoir sur la commune une chartreuse. On a une vieille chartreuse qui était équivalente à la chartreuse du massif de la Chartreuse, la grande Chartreuse. Il reste simplement le premier bâtiment qui a été refait et conservé, tout le reste a disparu. Ça fait partie des choses sur lesquelles on essaie d'investir au niveau du patrimoine. Cette chartreuse est associée à une chapelle qu'on est en train de rénover avec la Fondation du patrimoine. Donc on essaie effectivement de garder, sur nos lavoirs, sur nos fours à pain ou autres, un certains nombres d'actions pour pouvoir les maintenir parce que ça rentre, je dirais, dans l'équilibre d'un tourisme simple. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

“

« Par contre, il y a une très grosse réflexion actuellement sur le fait de se dire que quand on pensait à Aillon Marjoriaz, on pensait ski. Ce que l'on souhaite, c'est qu'on puisse se dire, on va aux Aillons non pas parce que c'est une station de ski mais parce que c'est aussi une station de pleine nature. [...] Voilà un petit peu les orientations qu'on essaie de donner pour aller plus vers la pleine nature et être un petit peu moins dépendant du tout-ski. Sachant que quand il n'y a pas de neige, on peut encore continuer les activités de pleine nature. Ça peut être toute l'année, ça. »

Élu local, Aillon-le-Jeune, 73

“

« Il y a une douzaine de lieux identifiés, de musées de réserves naturelles, etc. qui graviteront autour du ChamLab qui sera un peu central mais qui en même temps doit être ouvert au grand public à nos enfants et à nos visiteurs qui démocratiseront le tourisme scientifique. »

Élu local, Communauté de commune de Chamonix, 74

Pour autant, certains élus sont sceptiques quant à la capacité des activités de diversification à venir remplacer de manière pérenne le modèle économique des stations basé sur le ski :

“

« Ils ont créé une base de loisirs avec d'autres choses. Ils essayent de faire fonctionner leur télésiège l'été avec une randonnée d'art, une randonnée historique, géologique, etc. Mais l'activité n'est pas autant importante qu'avec le ski. Une fois que vous avez fait une remontée de télésiège, vous n'allez pas y passer quatre fois. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

De la même manière, il reste parfois difficile pour les élus d'imaginer des **solutions innovantes** pour répondre à un problème complexe :

“

« C'est difficile parce qu'on parle de la transition, du tourisme quatre saisons, et pour l'instant, on ne fait qu'en parler. On ne fait qu'en parler parce qu'on n'a quand même pas beaucoup de solutions à mettre devant. Le tourisme quatre saisons, s'il n'y a pas de marché à certaines périodes de l'année, il n'y a pas de touristes. »

Élu local, Valloire, 73

En résumé, les élus locaux mettent en place des initiatives pour essayer de faire face au changement climatique, sans que celles-ci aillent vers une transition de rupture mais plutôt qu'elles permettent un développement à un tourisme toutes saisons. Les modèles ne restent pas toujours éprouvés et les initiatives sont plus de l'ordre de l'expérimentation que du modèle pérenne duplicable.

FAÇONNER UN IMAGINAIRE COMPATIBLE AVEC LA TRANSITION

Dans une logique de transition, certains élus s'efforcent de redéfinir l'image de leur territoire afin de la rendre compatible avec les enjeux actuels. Ce renouvellement passe notamment par la diversification des activités touristiques et la valorisation des stations comme espaces, non plus seulement sportifs, mais aussi naturels et culturels :

“

« On cherche quelle image dégager du territoire. Une vallée préservée qui s'auto-suffit, du point de vue alimentaire et en circuit court, le bien vivre et le bien manger. Et c'est ce que les gens viennent chercher. Et on a toute une partie de développement sportif, c'est-à-dire qu'on a créé des trails sur le territoire de plusieurs communes. Et là, l'objectif, c'est de relier tout le territoire. Pour que le Champsaur soit terre de trail. Parce qu'on a plusieurs événements, c'est assez porteur, c'est assez peu coûteux, on va dire aussi, à mettre en place. Et c'est dans l'image qu'on donne, ça nous plaît bien, c'est-à-dire nature, découverte, peu d'impact, etc. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

Par ailleurs, face aux critiques croissantes qualifiées de « ski bashing⁷ », ces élus cherchent également à défendre et revaloriser l'image de la montagne, jugée essentielle pour préserver l'attractivité de leurs territoires :

“

« Le monde de la montagne, les stations, sont soit méconnues, soit décriées, soit jalousées, soit pas aimées. Ce n'est pas simple. Dans une configuration comme celle-ci où la montagne deviendrait l'hiver plus fréquentée, mieux appréciée, mieux aimée, on aurait beaucoup plus d'aficionados de la montagne que de détracteurs. Pour des raisons écologiques ou pseudo-écologiques, on a beaucoup de détracteurs. »

Élu local, Valloire, 73

“

« Aujourd'hui, on constate largement que les jeunes ne skient plus. Et en plus la double lame c'est que depuis quelques temps on a même tendance à subir ce qu'on appelle le ski bashing. »

Élu local, Communauté de commune de Chamonix, 74

Bien sûr, tous les territoires ne sont pas concernés de la même façon. Les stations de ski de très haute altitude qui n'accueillent que très peu d'activités du TSS sont peu concernées et continuent de miser sur l'avenir du ski en France. D'autres territoires, plus ruraux sont contraints à une transition rapide et souffrent de l'image, c'est-à-dire de l'imaginaire touristique porté par la montagne, trop dépendant de la pratique des sports de neige. Il faut donc pour ces territoires **réinventer l'imaginaire de la montagne** et on crée durablement que la montagne n'est pas qu'un territoire sur lequel on peut pratiquer du ski.

LUTTER CONTRE LE TOURISME DE CLASSES : VERS UNE RÉELLE MIXITÉ SOCIALE ?

Il n'y a pas réellement un public ciblé selon les territoires mais il est naturel que les stations haut de gamme n'attirent pas les publics des familles comme il en existe dans le massif Central ou le Jura.

⁷ Dénoncé par un certain nombre d'acteurs de la montagne, le « ski bashing » serait la tendance à dénoncer les pratiques liées au ski comme incompatible avec la transition écologique et comme appartenant à un monde dépassé. Ces critiques peuvent concerner l'utilisation de techniques qui nuiraient à la préservation de la montagne et des ressources (par exemple utilisation de la neige artificielle), ou bien encore la dénonciation du ski comme un loisir pour privilégiés auquel une grande partie de la population n'a pas accès.

Les territoires s'adaptent

donc à proposer une communication selon les touristes venant habituellement. Certains territoires ont une politique clientèle plus mixte. Lorsque les territoires sont soumis à une pression touristique forte et une implantation importante des acteurs privés lucratifs, les élus n'ont pas toujours le choix d'une politique touristique inclusive.

« Il ne faut pas non plus faire un 5 étoiles, ça ne servira à rien. Nous sommes une vallée touristique, mais ce n'est pas des gens à grand budget. Il faut rester dans le raisonnable si on veut perdurer. »

Élu local, Lelex, 74

« On s'est aperçu que les gens qui viennent en vacances en Auvergne, viennent parce qu'ils ont un trait de famille où ils sont tombés amoureux du paysage. Ils ont les moyens, il n'y a aucun souci. Et puis, les autres, souvent, j'en ai encore, un gars qui a utilisé les sanitaires et la douche de la salle polyvalente. On a installé un accueil pour les gens qui passent, qui dorment comme ça. Les gens qui viennent en vacances chez nous, ce n'est pas des hauts revenus, j'allais dire. »

Élu local, Anzat le Luguët, 63

Certains élus de station soulignent les limites de la volonté de monter en gamme et cherchent à mieux équilibrer l'accueil de leurs différents publics. La pression touristique ne permet pas toujours de prendre en compte toute la mixité qu'inclut le TSS :

« Courchevel c'était une station à vocation sociale, avant de devenir la station grand luxe, qu'on connaît maintenant. Donc voilà nous on essaye de garder le cap et d'avoir plutôt une mixité justement parce que ça nous semble important. Il faut que tous les milieux sociaux puissent continuer de venir à la montagne et de ne pas être enfermés dans une stratégie uniquement de montée en gamme, même si on sait que c'est nécessaire. »

Élu local, Communauté de commune de Chamonix, 74

« On avait un projet d'auberge de jeunesse qui ne s'est pas concrétisé. Et moi, j'étais très attaché à ça, de permettre d'accéder au ski pour des budgets un petit peu plus faibles. »

Élu local, Les Avanchers-Valmorel, 73

« Il y a des endroits où ce n'est pas possible [de faire du TSS]. Concrètement, quand on prend le ski de descente en station alpine aujourd'hui, [les prix] ne vont faire qu'augmenter puisque la neige se concentre de plus en plus sur quelques endroits. Donc forcément, les prix vont augmenter à ces endroits-là et ça sera inatteignable pour les autres même s'ils ne veulent pas de la neige. »

Élu local, Anzat le Luguët, 63

5.

DES INVESTISSEMENTS TROP LOURDS POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES SOUVENT DÉSARGENTÉES



Les difficultés financières des collectivités locales et des acteurs touristiques locaux,

notamment des hébergeurs, sont de différentes natures. La hausse des prix de l'électricité et de la construction, les pertes financières subies pendant la crise du covid, la baisse générale des dotations de fonctionnement, l'augmentation du fond de péréquation, l'endettement des stations, empêchent les collectivités d'être proactives et de faire des investissements. En outre, les processus décisionnels sont lents et complexes et impliquent un grand nombre d'acteurs.

“

« Je suis administrateur au Parc. On manque de moyens. On manque de moyens pour un parc national où on est toujours en train d'essayer de trouver des budgets pour pouvoir arriver à « joindre les deux bouts ». On veut avoir beaucoup de parcs nationaux, pour protéger la nature, sauf qu'à un moment donné, il nous faut du monde sur le terrain pour apporter de la pédagogie, pour que les gens puissent comprendre comment ça se passe et justement éviter de faire des conneries par méconnaissance les trois quarts du temps. »

Élu local, Saint-Léger-les-Mélèzes, 05

Le manque de logement cité plus haut persiste et il y a des difficultés à financer les constructions ou les aménagements. La recherche d'investisseurs est une solution envisagée :

“

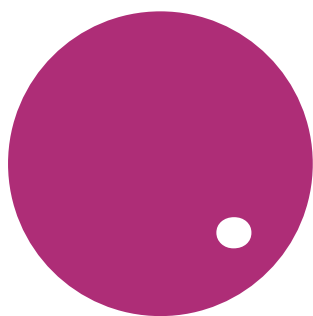
« Sur la commune, on avait une ancienne laiterie et on a essayé d'en faire quatre appartements pour travailler avec la CAF, pour faire un style de maison familiale de vacances. Et pour le moment, le projet, il est en standby parce qu'il nous manque une somme qu'on n'arrive pas à trouver. »

Élu local, Anzat le Luguët, 63

“

« Il y a les 20 % de la part de la commune et en fait, ça fait beaucoup. Je cherche des investisseurs privés désespérément. Je n'ai pas encore jeté l'éponge parce qu'on a plus de 500 000 euros de subventions déjà obtenues. Mais il va rester encore une part trop importante pour la commune. Donc, j'ai pris des contacts avec différents organismes dont l'ANCT et Village Vivant, qui est un porteur de projet qui peut prendre en gestion les appartements. Il faut donc un appartement pour loger le porteur de projet et sa famille et puis les trois autres appartements pour faire de la location, puisqu'il y a la demande pour cela. »

Élu local, Anzat le Luguët, 63



EN CONCLUSION, DES ÉLUS PORTEURS DE SOLUTIONS

Les interviews des élus de ces communes montrent dans un premier temps l'importance que représente le tourisme pour eux, même si le tourisme social et solidaire n'est pas toujours une préoccupation. Il peut y avoir une méconnaissance de la part des élus en ce qui concerne les réseaux du TSS et leur mode de fonctionnement.

Le développement du tourisme doit cependant être encadré car il est aussi facteur de nombreux conflits d'usage : tension entre pastoralisme et tourisme, résidents et touristes de passage, néo-ruraux qui se plaignent d'enfants bruyant dans le village, enfants à ski qui ne seraient pas toujours disciplinés dans les files des remontées mécaniques alors qu'il semble important pour les élus d'avoir des enfants skieurs pour l'avenir de la station, ...



« La crispation, elle, se produit évidemment lors de la saison estivale. Pourquoi ? Simplement avec le partage de l'espace montagne. Et la crispation à l'heure d'aujourd'hui, elle est avec les bergers et les troupeaux. »

Élu local, Saint-Bonnet-en-Champsaur, 05

Cette situation amène les différents acteurs à proposer des solutions pour mieux vivre ensemble comme :

- ▶ Travailler en collectif avec les habitants, les communes alentour, la comcom, les vallées pour agrandir l'offre, l'attractivité, et que la concertation puisse satisfaire le plus de parties prenantes.
- ▶ Aller chercher les financements adaptés et utiliser au moins les réglementations et politiques d'aménagement du territoire, de financement (PLU, SCOT).

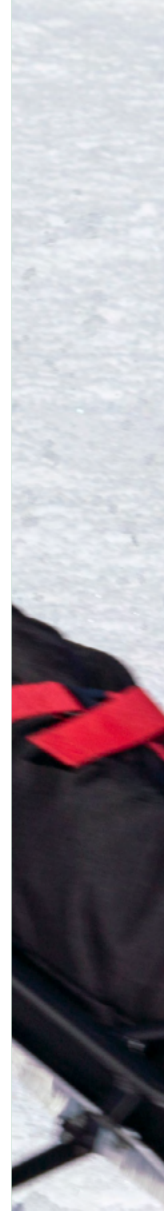
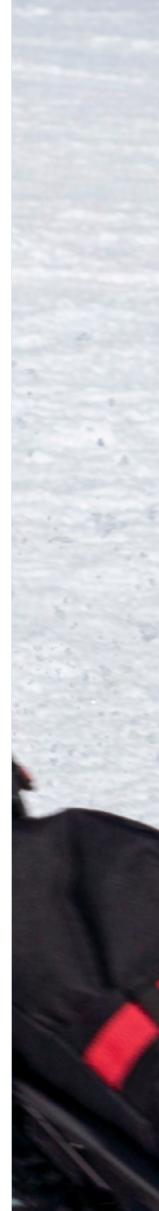
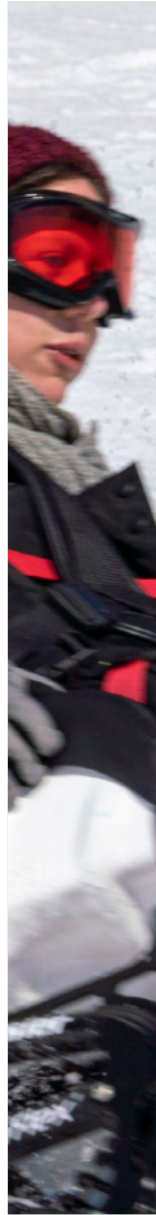
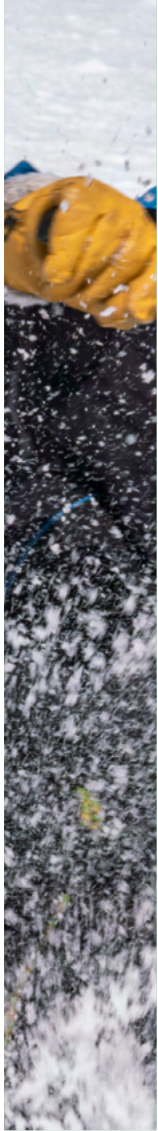
À titre d'exemples, plusieurs initiatives inspirantes ont été prises par les élus pour soutenir l'activité touristique :

- ▶ Embauche de chargés de mission dans les collectivités pour aider à la structuration des centres de vacances – Champsaur.
- ▶ Essayer de proposer des montages pour les commerçants et les propriétaires d'établissement pour favoriser la location longue, le logement saisonnier et la rénovation (contraindre par la réglementation pour récupérer en station, des lits chauds et rénovés) – Valmorel.
- ▶ Face à la situation inverse, dans des stations moins attractives qui perdent des établissements vendus à bas prix et souvent à la découpe, la commune se questionne : doit-elle devenir conciergerie de ces lits touristiques pour les conserver et favoriser l'accueil de tous publics grâce à des prix pour tous ? – Lelex.

Dans cet écrit, il n'est pas pris en compte le regard des élus locaux des grandes communes, c'est-à-dire des bassins émetteurs. Ils sont pourtant le premier maillon de la chaîne et jouent un rôle conséquent pour remplir les lieux de vacances du TSS. Il paraît important, à l'issue de cette analyse, de sortir de cette logique uniquement réceptive du tourisme et d'analyser les politiques de départ en vacances de chacune. En effet, ces élus sont le premier maillon de la chaîne : si les clientèles ne sont pas voire plus émises, il n'est pas possible de pérenniser les lieux d'accueil. Les aides, notamment pour les classes de découvertes (mais pas que) sont importantes et il faut souligner leur efficacité et la nécessité de les pérenniser : c'est une vraie volonté politique qu'il faut saluer.



CONCLUSION



Une étude¹ réalisée par le collectif *Pacte du pouvoir de vivre* démontre **l'utilité sociale des vacances** : elles sont un moment de déconnexion dévolu à la découverte, au dépaysement, aux rencontres, une parenthèse permettant de se cultiver ou de pratiquer un sport... Elles sont aussi l'occasion de sortir de l'isolement, de se retrouver et de partager entre proches et permettent ainsi de renforcer les liens familiaux. Pourtant, aujourd'hui, chaque année, **40% des Français ne partent pas en vacances**. Soit parce qu'ils n'en ont pas les moyens, soit parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt. Un travail reste donc à mener pour sensibiliser les Français aux multiples intérêts de prendre du temps pour soi, en bref, de déconnecter. Cela, d'autant plus que les services de l'État font notamment le constat qu'un non-recours aux aides au départ persiste du fait de la non-publicité de ces aides auprès des ayants droits ! Et dans ce contexte, la possibilité de s'offrir des vacances prometteuses, à tarif social, telles que l'incarne et le propose le TSS, est donc aussi à faire connaître auprès du grand public. Sans compter que les prescripteurs traditionnels des séjours n'orientent pas forcément en priorité leurs publics en direction du TSS, car ils n'ont pas toujours conscience des avantages que représentent les offres de ce secteur – à la fois moins chères et tout aussi concurrentielles que celles du secteur marchand traditionnel.

On le voit donc, une communication et une pédagogie plus large en direction de tous les potentiels intéressés par la dynamique sociale du TSS (les vacanciers, mais aussi les prescripteurs !) est à conduire. En faisant en particulier valoir qu'il s'agit d'un tourisme au service des Hommes et des territoires. Mais toute bonne communication doit, pour convaincre, pouvoir s'appuyer sur des éléments objectifs. Or la présente étude démontre que les lieux d'accueil du TSS offrent l'opportunité d'accueillir tous les publics en fonction de leurs moyens et dans des lieux qui favorisent les espaces communs et la mixité : les villages de vacances sont conçus pour accueillir les familles, les auberges de jeunesse, les jeunes, et les centres de vacances, les enfants. Les activités proposées par le TSS n'ont pas à rougir de celles du tourisme marchand, puisqu'elles suivent les dernières tendances du tourisme contemporain. Mais plus encore, elles revendiquent leur localisme, en tirant parti de ce que les territoires, leurs traditions, leurs géographies et leurs spécialités respectives ont à offrir. Par ce biais, **le TSS fait ainsi valoir les multiples richesses françaises** que le pays permet de découvrir et contribue à l'essor économique de ses différentes régions.

Pour autant, notre étude fait le diagnostic des nombreuses difficultés et enjeux auxquels ce secteur, pourtant porteur, doit désormais faire face : en plus de devoir se conformer à l'inflation normative et réglementaire, son patrimoine vieillissant demande à être entretenu et rénové ; sa gestion doit par ailleurs se professionnaliser et entrer de plain-pied dans l'ère du numérique

1 « Garantir à toutes et tous le droit aux vacances », Lutte contre un facteur d'inégalités sociales et d'exclusion, 2025, Pacte du pouvoir de vivre. [Consultable sur https://assets.nationbuilder.com/ppv/pages/3081/attachments/original/1753074921/20250721_PPV_Garantir_Droit_Vacances.pdf?1753074921]

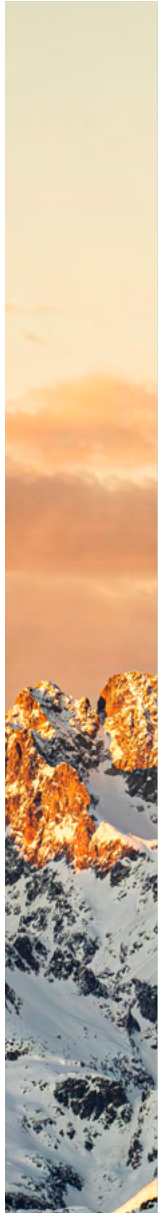
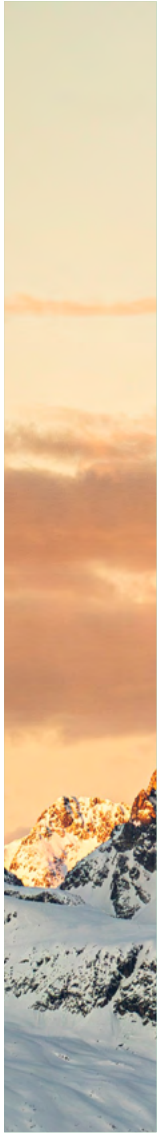
(de l'IA ?) ; et il doit trouver de nouvelles sources de financement pour conserver sa vocation sociale et ses activités dont le but final n'est bien sûr pas la rentabilité. Enfin, il lui faut structurer et fidéliser davantage ses emplois pour assurer son offre, une offre qu'il va par ailleurs devoir adapter aux conséquences du changement climatique.

Autant le dire le plus directement possible : **les avantages du TSS sont nombreux, pour les français comme pour les territoires, mais face aux déficits accumulés ces trente dernières années, ce secteur est désormais lourdement menacé.** Aussi, pour le remettre à flot et conserver son héritage unique, notre diagnostic pose clairement la question de la prise de conscience de ces difficultés par les pouvoirs publics ainsi que de l'urgence d'un réengagement de l'État comme de celui des collectivités. Celui-ci passera nécessairement par la divulgation, auprès des décideurs, des nombreux enseignements qu'apporte cette étude, lesquels nous l'espérons contribueront à redonner ses lettres de noblesse à cette filière comme autant d'espoir aux 600 associations propriétaires ou gestionnaires de 1 400 hébergements collectifs qui accueillent chaque année en France 4 millions de vacanciers pour des séjours plus ou moins longs !





LEXIQUE



► **ACM**

Accueil Collectif de Mineurs. Dispositif réglementaire encadrant les séjours et accueils de groupes d'enfants et d'adolescents (colonies de vacances, centres de loisirs, etc.).

► **ADEME**

Agence de la Transition Écologique. Établissement public français accompagnant les politiques de transition écologique et énergétique.

► **ANCT**

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires. Établissement public chargé d'accompagner les collectivités territoriales dans leurs projets de développement territorial.

► **ANCV**

Agence Nationale pour les Chèques-Vacances. Organisme public chargé de l'émission des chèques-vacances afin de favoriser l'accès aux vacances pour les salariés et les publics modestes.

► **ART**

Agence Régionale du Tourisme. Structure chargée de la promotion touristique et de l'accompagnement du développement touristique à l'échelle régionale.

► **ASE**

Aide Sociale à l'Enfance. Service départemental chargé de la protection de l'enfance, pouvant financer ou organiser des séjours pour les enfants concernés.

► **AVF**

Aide aux Vacances Familles. Dispositif d'aide de la CAF permettant aux familles modestes de financer une partie de leur séjour.

► **AVE**

Aide aux Vacances Enfants. Aide versée par la CAF pour permettre aux enfants de participer à des séjours collectifs comme les colonies de vacances.

► **BAFA**

Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur. Diplôme permettant d'encadrer à titre occasionnel des enfants et adolescents dans des accueils collectifs de mineurs.

► **BAFD**

Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur. Diplôme permettant de diriger un accueil collectif de mineurs.

► **BEP**

Brevet d'Études Professionnelles. Ancien diplôme professionnel intermédiaire dans l'enseignement technique.

► BITS

Bureau International du Tourisme Social. Ancienne organisation internationale dédiée au développement du tourisme social, remplacée aujourd'hui par l'ISTO.

► BNSSA

Brevet National de Sécurité et de Sauvetage Aquatique. Diplôme permettant de surveiller les baignades et d'assurer la sécurité des usagers dans certains espaces aquatiques.

► BPJEPS

Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport. Diplôme professionnel permettant d'exercer des fonctions d'animation ou d'encadrement sportif.

► BTS

Brevet de Technicien Supérieur. Diplôme national de l'enseignement supérieur de niveau bac +2.

► CA

Conseil d'Administration. Instance de gouvernance d'une association ou d'une organisation chargée de définir les orientations stratégiques.

► CAF

Caisse d'Allocations Familiales. Organisme de la sécurité sociale qui attribue notamment des aides financières permettant aux familles de partir en vacances.

► CAP

Certificat d'Aptitude Professionnelle. Diplôme professionnel de niveau secondaire permettant d'exercer un métier technique ou artisanal.

► CDD

Contrat à Durée Déterminée. Contrat de travail conclu pour une période limitée, souvent utilisé dans les activités saisonnières.

► CDI

Contrat à Durée Indéterminée. Contrat de travail sans limitation de durée qui constitue la forme normale et générale de la relation de travail.

► CDII

Contrat à Durée Indéterminée Intérimaire. Forme particulière de CDI permettant d'alterner des périodes de mission et d'intermission.

► CEE

Contrat d'Engagement Éducatif. Contrat spécifique utilisé pour l'encadrement des séjours de mineurs (colonies de vacances et centres de loisirs).

► **CE**

Comité d'Entreprise. Instance représentative des salariés dans les entreprises, historiquement très impliquée dans l'organisation et le financement des vacances des travailleurs et de leurs familles.

► **CGV**

Conditions Générales de Vente. Ensemble des règles contractuelles encadrant la vente de prestations ou de produits.

► **CIMA**

Convention Interrégionale du Massif des Alpes. Dispositif de coopération entre régions visant à soutenir le développement des territoires du massif alpin.

► **CIS**

Centre International de Séjour. Structure d'hébergement collectif accueillant différents publics (jeunes, groupes scolaires, touristes).

► **CoPil**

Comité de Pilotage. Instance de gouvernance d'un projet réunissant les acteurs chargés de suivre son avancement et d'orienter ses décisions stratégiques.

► **COVID-19**

Coronavirus Disease 2019. Maladie provoquée par le virus SARS-CoV-2, responsable d'une crise sanitaire mondiale ayant fortement impacté le secteur touristique.

► **CRM**

Customer Relationship Management. Système informatique permettant de gérer la relation client et les informations commerciales d'une organisation.

► **CRS**

Central Reservation System. Système centralisé permettant la distribution et la gestion des réservations sur plusieurs canaux de vente.

► **CRT**

Comité Régional du Tourisme. Organisme chargé de structurer et de promouvoir l'offre touristique à l'échelle régionale.

► **CRTE**

Contrat de Relance et de Transition Écologique. Dispositif de contractualisation entre l'État et les collectivités pour accompagner les projets de développement territorial.

► **CSE**

Comité Social et Économique. Instance représentative du personnel qui remplace progressivement les anciens comités d'entreprise.

► CTEAC

Convention Territoriale d'Éducation Artistique et Culturelle. Dispositif visant à développer l'accès à la culture à l'échelle des territoires.

► DDASS

Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales. Ancienne administration de l'État chargée des politiques sanitaires et sociales au niveau départemental.

► DEET

Décret Éco Énergie Tertiaire. Réglementation française visant à réduire la consommation énergétique des bâtiments tertiaires.

► DRH

Direction des Ressources Humaines. Service chargé de la gestion stratégique du personnel dans une organisation.

► DPE

Diagnostic de Performance Énergétique. Évaluation de la consommation d'énergie et de l'impact environnemental d'un bâtiment.

► DRAJES

Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports. Service de l'État chargé des politiques publiques relatives à la jeunesse et aux activités sportives.

► DSDEN

Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale. Service déconcentré chargé de la mise en œuvre des politiques éducatives au niveau départemental.

► DSP

Délégation de Service Public. Mode de gestion par lequel une collectivité confie la gestion d'un service public à un opérateur extérieur.

► EDLN

Éclaireuses et Éclaireurs de la Nature. Mouvement scout inspiré notamment de la pleine conscience et de la tradition bouddhiste.

► EEDF

Éclaireuses et Éclaireurs de France. Mouvement scout laïc fondé en 1911.

► EEIF

Éclaireuses et Éclaireurs Israélites de France. Mouvement scout juif fondé en 1923.

► EEUdF

Éclaireuses et Éclaireurs Unionistes de France. Mouvement scout protestant fondé en 1911.

► **EN**

Éducation Nationale. Administration française chargée du système éducatif.

► **EPCI**

Établissement Public de Coopération Intercommunale. Structure administrative regroupant plusieurs communes afin de mutualiser certaines compétences.

► **EPFL**

Établissement Public Foncier Local. Organisme chargé d'acquérir et de gérer du foncier pour accompagner les projets des collectivités.

► **ERP**

Établissement Recevant du Public. Catégorie réglementaire regroupant les bâtiments ouverts au public et soumis à des normes de sécurité et d'accessibilité.

► **ESUS**

Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. Agrément attribué aux structures poursuivant une forte utilité sociale.

► **ESS**

Économie Sociale et Solidaire. Ensemble d'organisations poursuivant un objectif d'utilité sociale plutôt que la recherche du profit maximal.

► **ETP**

Équivalent Temps Plein. Unité de mesure permettant de convertir le volume de travail de plusieurs salariés en nombre de postes à temps plein.

► **FEADER**

Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural. Instrument financier de l'Union européenne destiné à soutenir le développement des territoires ruraux.

► **FFCAM**

Fédération Française des Clubs Alpains et de Montagne. Fédération regroupant les clubs alpins et gérant notamment un réseau de refuges de montagne.

► **FITS**

Forum International du Tourisme Solidaire. Forum créé en 2003 pour structurer les échanges entre acteurs du tourisme solidaire.

► **FNADT**

Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire. Fonds d'intervention de l'État destiné à soutenir les projets de développement territorial.

► **GTB**

Gestion Technique du Bâtiment. Système informatique permettant de superviser et d'optimiser le fonctionnement technique et énergétique d'un bâtiment.

► **HLM**

Habitations à Loyer Modéré. Organismes chargés de la gestion du logement social.

► **HQE**

Haute Qualité Environnementale. Démarche visant à améliorer la performance environnementale des bâtiments.

► **IA**

Intelligence artificielle. Technologies informatiques permettant à des systèmes d'exécuter des tâches nécessitant habituellement l'intelligence humaine.

► **IEN**

Inspecteur de l'Éducation Nationale. Cadre chargé de l'inspection et du pilotage pédagogique.

► **IME**

Institut Médico-Éducatif. Établissement accueillant des enfants et adolescents présentant un handicap intellectuel.

► **INSEE**

Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Organisme public chargé de produire et d'analyser les statistiques officielles en France.

► **ISTO**

Organisation Internationale du Tourisme Social. Organisation mondiale coordonnant les initiatives liées au tourisme social.

► **JOPH**

Jeux Olympiques et Paralympiques d'Hiver.

► **JPA**

Jeunesse au Plein Air. Fédération d'associations engagées pour le droit aux vacances et aux loisirs éducatifs des enfants.

► **JS**

Jeunesse et Sports. Services de l'État chargés des politiques relatives à la jeunesse et aux activités sportives.

► **LOM**

Loi d'Orientation des Mobilités. Loi française visant à transformer les politiques de mobilité.

► **LVT**

Loisirs Vacances Tourisme. Fédération d'associations organisant des séjours accessibles au plus grand nombre.

► **MDPH**

Maison Départementale des Personnes Handicapées. Organisme chargé de l'accueil et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

► **MFR**

Maisons Familiales Rurales. Établissements associatifs d'enseignement et de formation en alternance situés principalement en milieu rural.

► **MJC**

Maison des Jeunes et de la Culture. Association d'éducation populaire proposant des activités culturelles et éducatives.

► **OF**

Organisme de Formation. Structure proposant des actions de formation professionnelle.

► **ONF**

Office National des Forêts. Établissement public chargé de la gestion des forêts publiques en France.

► **ONU**

Organisation des Nations Unies. Organisation internationale créée en 1945 visant à promouvoir la coopération entre les États.

► **OPERAT**

Observatoire de la Performance Énergétique de la Rénovation et des Actions du Tertiaire. Plateforme de suivi des consommations énergétiques des bâtiments tertiaires.

► **OPCO**

Opérateur de Compétences. Organisme chargé d'accompagner la formation professionnelle.

► **OVLEJ**

Observatoire des Vacances et des Loisirs des Enfants et des Jeunes. Organisme produisant des études sur les vacances des jeunes.

► **PEDT**

Projet Éducatif de Territoire. Dispositif permettant aux collectivités d'organiser les activités éducatives locales.

► **PGE**

Prêt Garanti par l'État. Dispositif de soutien financier mis en place pendant la crise du Covid-19.

► **PLA**

Prêts Locatifs Aidés. Dispositif de financement public utilisé notamment pour certains équipements du tourisme social.

► **PLU**

Plan Local d'Urbanisme. Document fixant les règles d'aménagement et de construction d'un territoire.

► **PMI**

Protection Maternelle et Infantile. Service départemental chargé de la santé des mères et des jeunes enfants.

► **PMR**

Personnes à Mobilité Réduite. Personnes rencontrant des difficultés de déplacement nécessitant des aménagements spécifiques.

► **PMS**

Property Management System. Logiciel de gestion hôtelière permettant de gérer les réservations et l'occupation d'un établissement touristique.

► **PRH**

Plan Régional de l'Habitat. Document stratégique fixant les orientations en matière de logement à l'échelle régionale.

► **QF**

Quotient Familial. Indicateur utilisé par les CAF pour calculer l'éligibilité aux aides sociales.

► **QPV**

Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville. Territoire identifié comme prioritaire pour les politiques publiques de cohésion sociale.

► **RCOV**

Ressources, Compétences, Organisation, Valeur. Modèle d'analyse des modèles économiques proposé par Demil et Lecocq.

► **RGPD**

Règlement Général sur la Protection des Données. Réglementation européenne encadrant la collecte et l'utilisation des données personnelles.

► **RH**

Ressources Humaines. Ensemble des fonctions liées à la gestion du personnel dans une organisation.

► **RSE**

Responsabilité Sociétale des Entreprises. Démarche visant à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les activités d'une organisation.

► **RTES**

Réseau des Collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire. Réseau national de collectivités engagées dans l'économie sociale et solidaire.

► **SAFER**

Société d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural. Organisme chargé de réguler le marché foncier rural.

► **SAS**

Société par Actions Simplifiée. Forme de société commerciale offrant une grande souplesse de fonctionnement.

► **SCI**

Société Civile Immobilière. Structure juridique permettant la gestion collective d'un patrimoine immobilier.

► **SCOT**

Schéma de Cohérence Territoriale. Document d'urbanisme stratégique coordonnant les politiques d'aménagement.

► **SDJES**

Service Départemental à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports. Service de l'État chargé du contrôle des structures accueillant des mineurs.

► **SGAR**

Secrétariat Général pour les Affaires Régionales. Service de l'État chargé de coordonner les politiques publiques régionales.

► **SGDF**

Scouts et Guides de France. Mouvement scout catholique issu de la fusion des Scouts de France et des Guides de France.

► **SMF**

Scouts Musulmans de France. Mouvement scout musulman fondé en 1990.

► **SNCF**

Société Nationale des Chemins de fer Français. Entreprise publique chargée du transport ferroviaire en France.

► **STD**

Société de Tourisme du Dauphiné. Organisation impliquée dans la gestion de certains refuges de montagne.

► **TAM**

Taxe d'Aménagement. Taxe perçue par les collectivités lors de la délivrance d'autorisations d'urbanisme.

► **TSI**

Tourisme Social Investissement. Fonds destiné à soutenir l'investissement et la rénovation des infrastructures du tourisme social.

► TSS

Tourisme Social et Solidaire. Secteur touristique visant à permettre l'accès aux vacances au plus grand nombre grâce à des structures associatives ou relevant de l'économie sociale et solidaire.

► UCA

Université Clermont Auvergne. Université française ayant contribué à certaines études sur le tourisme social et solidaire.

► UCPA

Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air. Organisation proposant des séjours sportifs et éducatifs accessibles à un large public.

► UFOVAL

Union Française des Œuvres de Vacances Laïques. Structure liée à la Ligue de l'enseignement organisant des colonies de vacances.

► UNAT

Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air. Organisation représentative du secteur du tourisme social et solidaire en France.

► VAE

Validation des Acquis de l'Expérience. Dispositif permettant d'obtenir une certification professionnelle grâce à l'expérience.

► VAL

Vacances Auvergne Limousin. Association du tourisme social organisant des séjours de vacances.

► VTF

Vacances Tourisme Familles. Association proposant des villages vacances familiaux.

► VVF

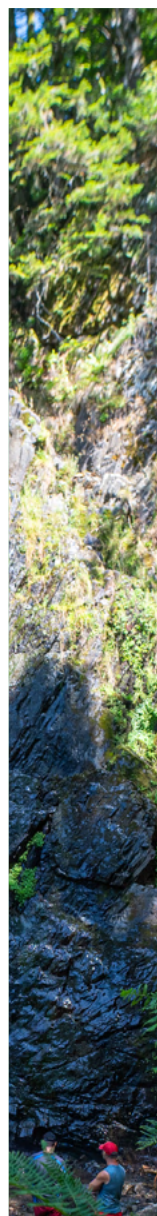
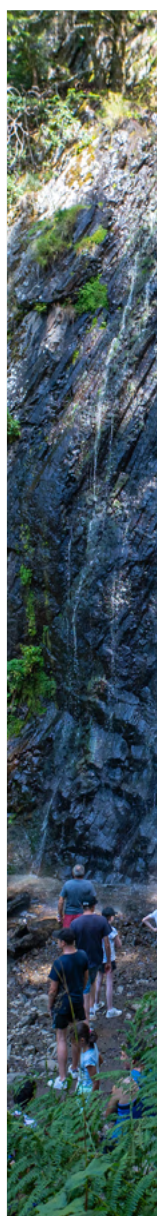
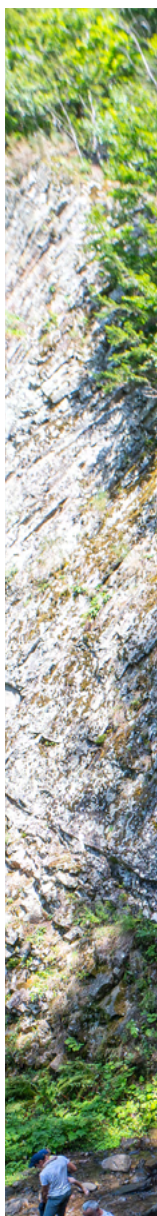
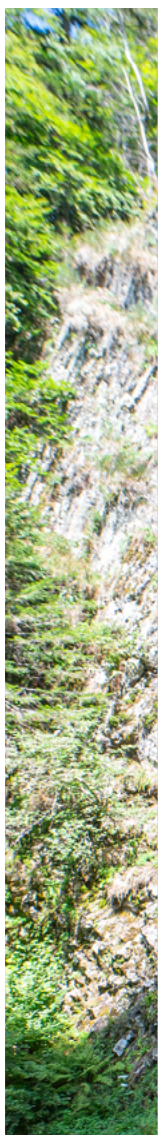
Villages Vacances Familles. Réseau historique de villages de vacances issus du tourisme social.

► ZRR

Zone de Revitalisation Rurale. Territoire rural bénéficiant de dispositifs spécifiques visant à favoriser son développement économique.



ANNEXES



VADEMECUM

ÉLABORATION DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIC ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU TOURISME SOCIAL ET SOLIDAIRE

Une étude en 4 phases :

- I. Lancement du projet d'ingénierie**
- II. La collecte des données**
- III. Le traitement des données**
- IV. Définir les préconisations**

TABLE DES MATIERES

I. LANCEMENT DU PROJET D'INGENIERIE	3
1. Définition de la méthodologie	3
1. Genèse du projet.....	3
2. Gestion du projet d'ingénierie.....	4
3. Écriture de la méthodologie	5
2. Communiquer sur l'étude en interne et en externe	6
II. LA COLLECTE DES DONNEES.....	6
1. Les données secondaires	6
1. Recherche de données	6
2. Stratégie de liens avec les contributeurs.....	7
2. Les données primaires	8
1. Les données quantitatives.....	8
2. Les données qualitatives.....	19
3. Une démarche de recherche participative	21
1. Ouverture de l'étude.....	21
2. Travail avec les étudiants	21
III. LE TRAITEMENT DES DONNEES	26
1. Le traitement des données externes.....	26
2. Le traitement des données quantitatives.....	26
1. Enquête hébergements collectifs	26
2. Enquête externalités positives – Gilles Caire & Unat Bretagne	29
3. Enquête organisateurs de séjours	30
3. Le traitement des données qualitatives	30
1. Méthodologie.....	30
2. Analyse	31
4. Rédaction du Memento	32
IV. DEFINIR LES PRECONISATIONS	33
1. Attentes des commanditaires et co-construction des préconisations	33
1. Récoltes des attentes des commanditaires et parties prenantes de la filière	33
2. Ateliers : co-construction des futurs du TSS	33
2. Écriture des fiches préconisation.....	34
3. Outil : Fresque des enjeux du tourisme social et solidaire	35

I. LANCEMENT DU PROJET D'INGENIERIE

1. DEFINITION DE LA METHODOLOGIE

À noter : la méthodologie n'est pas figée dans le temps. Elle évolue au fur et à mesure de l'avancement du projet d'ingénierie.

1. GENESE DU PROJET

1. PARTENARIAT DE PILOTAGE

Des échanges entre le SGAR Auvergne-Rhône-Alpes (Secrétaire général des affaires de Région) et l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes à l'automne 2021, intervenus dans la période de relance de l'activité post-covid, ont conduit à identifier un manque de données pour mieux connaître le secteur, ses difficultés, son poids sur les territoires, ... Ces échanges ont abouti fin 2022 à un conventionnement entre l'Unat AuRA et le SGAR afin de mener un projet d'ingénierie sur le Tourisme social et solidaire, comprenant un focus *tourisme familial* et *tourisme des mineurs*. Ce projet s'inscrit dans le cadre du Plan Destination France.

Intéressé, les échanges se poursuivent avec le Commissariat de massif des Alpes qui conduisent à étendre cette étude à l'ensemble du massif alpin (en élargissant donc le périmètre aux territoires situés en région Provence-Alpes-Côte d'Azur). Un second conventionnement est donc fait avec la CIMA (Convention Interrégionale du Massif des Alpes), financés par l'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires).

Objectifs et périmètre défini :

- Périmètres d'étude : Région Auvergne-Rhône-Alpes et Massif des Alpes
- Sujet : étude diagnostic et stratégies de développement du Tourisme social et solidaire
- Deux focus attendus : tourisme familial et tourisme des mineurs
- 5 grandes thématiques :
 - o L'histoire et l'évolution du TSS
 - o Le patrimoine
 - o L'offre et les publics bénéficiaires
 - o L'emploi, les ressources humaines et la formation
 - o Les retombées économiques et sociales du TSS
- Rendu de l'étude prévu pour l'été 2025.

Les moyens financiers alloués dans le cadre des conventionnements SGAR et CIMA prévoient une prise en charge de la masse salariale des frais liés à la conduite de l'étude, c'est-à-dire des frais de déplacement, de communication et la possibilité de faire appel à des cabinets externes. Les conventions FNADT prévoient un budget total de 190 000€, avec un taux de prise en charge de 80% par les commanditaires et de 20% en autofinancement par l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes.

Cf. Conventions CIMA et SGAR.

Extrait de l'Annexe technique et financière (Sgar) :

1. Connaître et comprendre le tourisme social en AURA
2. Enjeux spécifiques aux séjours éducatifs pour mineurs et tourisme familial en Région Aura
3. Stratégie et préconisations d'alliance et d'accompagnement en région Aura

2. CONSTITUTION DU COPIL

L'Unat Auvergne-Rhône-Alpes a mis en place un CoPil interne pour conduire l'étude et décider des orientations stratégiques à suivre. Il est constitué des membres du bureau de l'association ainsi que de l'équipe salariée. Chaque membre apporte une expertise différente et nécessaire au développement des parties de l'étude.

2. GESTION DU PROJET D'INGENIERIE

1. DES REUNIONS MENSUELLES AVEC LE COPIL

Le premier copil a permis de définir les grandes parties de l'étude à traiter pour répondre à la commande de l'État, à l'aide d'une carte mentale interactive (Cf. carte mentale Mindmeister). Chaque membre s'est vu attribuer la responsabilité d'une des parties de l'étude, selon son expertise.

Dans un second temps, les grandes échéances du projet sont définies (Cf. rétroplanning) ainsi que l'organisation interne pour avancer les sujets. Un calendrier de réunion mensuelles est fixé (Cf. Compte-rendu de réunion).

2. DES REUNIONS REGULIERES AVEC LES COMMANDITAIRES

L'Unat organise des temps d'échange réguliers tout au long de la réalisation de l'étude avec les commanditaires.

CoPil étude TSS - Commissariat de massif, SGAR et selon sujets, participation de la Drajès :

- 11 juillet 2024
- 12 mars 2025 – copil élargi
- 31 mars 2025 – livrable + budget
- 7 mai 2025 – slides CAR
- 3 novembre 2025 – livrables + préconisations

SGAR :

- 15 novembre 2023
- 18 décembre 2025
- 23 janvier 2026
- 2 février 2026

3. DES ECHANGES REGULIERS AVEC L'UNAT PACA

L'Unat Provence-Alpes-Côte d'Azur a accompagné le projet et apporté son expertise du TSS sur le territoire alpin et un lien direct avec le réseau local. L'Unat Paca a été intégrée à l'étude comme partenaire, directement concernée par le territoire (quatre départements concernés en Paca).

- Accès à la base de données adhérents ;
- Accès à Apidae ;
- Relais de l'étude au réseau Unat en région Paca ;
- Relais auprès des partenaires institutionnels en région Paca ;
- Relais auprès des services de l'État (Drajes, etc.) en région Paca ;
- Apport vision et expertise pour l'ensemble des thématique portées ;
- Travail sur les préconisations (ateliers et réécriture).

4. DES ECHANGES AVEC LES AUTRES UNAT REGIONALES

Échange des contacts adhérents des Régions ayant des établissements en périmètre Auvergne-Rhône-Alpes et massif des Alpes.

Relais des enquêtes auprès de leurs réseaux si adhérents concernés.

Discussions pour élargir l'étude à l'échelle du Massif central avec les Unat Occitanie, Nouvelle Aquitaine et Bourgogne-Franche-Comté. L'étude sera conduite par l'Unat Occitanie sur les trois autres régions du massif ; l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes étant déjà commanditée par le SGAR pour réaliser le diagnostic sur la partie AuRA du Massif central.

5. LES RESEAUX DU COLLECTIF JUNIORS ET LA JPA

Partage des bases de données adhérents et appui pour relais des enquêtes.

Consultation expert en matière de séjours éducatifs pour mineurs.

3. ÉCRITURE DE LA METHODOLOGIE

Il est décidé de recenser dans ce Vademecum l'ensemble de la méthodologie suivie, afin de :

- Permettre la reproduction de l'étude ailleurs et dans un autre temps ;
- Expliquer nos choix et prises de position dans le déroulé de l'étude ;
- Appuyer nos résultats.

Cf. Proposition de méthodologie

Cf. Lexique

Cf. Les rendus de l'étude

Cf. Schéma contenu de l'étude

2. COMMUNIQUER SUR L'ÉTUDE EN INTERNE ET EN EXTERNE

Une **identité visuelle propre à l'étude** est créée par nos soins afin de valoriser l'action, et rendre lisibles les publications comme appartenant au projet d'ingénierie de l'Unat.

Plusieurs documents de communication ont été réalisés :

- [Logo, bandeau des partenaires](#) et [charte graphique](#) ;
- [Infographie](#) du contenu de l'étude ;
- [Présentation longue](#) de l'étude.

La communication s'étend tout au long du projet pour donner de la visibilité à l'étude :

- Création de visuels (visuel « 3 raisons de répondre », pour la diffusion du questionnaire, infographies des chiffres clés, documents, mails et courriers...).
- Points réguliers dans la [newsletter](#).
- Points réguliers sur les réseaux sociaux : [LinkedIn](#), [Facebook](#).
- Mise à jour régulière de la page dédiée à l'étude sur le site internet de l'Unat Aura : <https://unataura.fr/nos-actions/etude-diagnostic-du-tss/>

En interne à l'association, auprès des adhérents, est fait un point régulier lors des bureaux de l'Unat, des Conseils d'administration et des Assemblées générales.

II. LA COLLECTE DES DONNEES

1. LES DONNEES SECONDAIRES

1. RECHERCHE DE DONNEES

La première étape est de rechercher des données secondaires, c'est-à-dire déjà existantes. Elles se trouvent sous forme de fichiers en sources ouvertes (open data) du gouvernement ou sous forme d'articles de recherche.

Cf. Tableau de référencement des indicateurs existants.

Cf. Bibliographie du TSS.

Rédaction des premiers écrits :

Cf. Rédaction Histoire du TSS

Cf. Rédaction Définitions du TSS

2. STRATEGIE DE LIENS AVEC LES CONTRIBUTEURS

Nous recherchons des données auprès des acteurs et institutions les possédant déjà, par obligation (recensées par l'État) ou par connaissance produite (réseau, fédération, observatoire, etc).

- **DRAJES**

Aura

Partage des données Drajès sur les séjours pour mineurs, points réguliers de travail et d'échanges sur le traitement des données de la région Aura. Volonté de donner à voir ce que représente ce secteur et utiliser ces données.

Paca

En attente des données.

- **Education Nationale : académie d'Aix Marseille ?**

Tentative d'obtenir les données classes de découvertes de l'année 2023.

- **FFCAM**

Point d'interconnaissance et de présentation de l'étude, partage des données sur les refuges FFCAM (liste, fréquentation, fonctionnement, etc.).

- **Ovlej**

Point d'interconnaissance sur l'étude et conseils sur le logiciel de traitement des données.

- **Accueil Paysan**

Sollicitation d'une rencontre pour traiter les accueils du TSS de type « gîtes ruraux ».

- **ANCV**

Sollicitation d'une rencontre pour traiter les retombées économiques des chèques vacances sur les territoires.

- **URJPA**

Projet partenarial avec l'Union régionale de la Jeunesse au Plein Air (Cf. Lettre d'intention) dans la construction des indicateurs et le traitement des données de la partie jeunesse.

- **La CAF**

Sollicitation d'une rencontre pour traiter les données VACAF des aides départ en vacances sur le territoire.

2. LES DONNEES PRIMAIRES

1. LES DONNEES QUANTITATIVES

1. CHOIX DU LOGICIEL DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES

Il nous paraissait indispensable, dans un souci de protection des données et de professionnalisme, d'opter pour un logiciel spécialisé dans la collecte de données pour concevoir le questionnaire.

Après avoir réalisé un benchmark et consulté certains professionnels de l'enquête, nous avons opté pour *Sphinx*.

Ayant un coût important pour notre association, le choix de prendre Sphinx était conditionné à l'acceptation par le SGAR de bien vouloir faire un avenant à notre convention afin d'autoriser le financement de « logiciel et outils informatiques » initialement non-prévu, afin que la licence Sphinx soit financée dans ce cadre. Un avenant à la convention a donc été rédigé et signé pour permettre ce financement.

2. MISE A NIVEAU RGP – REGLEMENT GENERAL SUR LA PROTECTION DES DONNEES

Recherche et mise aux normes de notre questionnaire sur la question de la RGPD pour protéger les **responsables de traitement** (SGAR et Commissariat de Massif) et le **sous-traitant** (Unat Auvergne-Rhône-Alpes) au regard du RGPD (Cf. Point RGPD).

Intégration des § suivants :

En première page « accueil » :

L'ensemble de vos données et déclarations seront anonymisées dans le cadre de la communication des résultats de l'enquête. Conformément à la loi "informatique et libertés" n°78-17 du 6 janvier 1978, vous pouvez exercer votre droit d'accès, de rectification et d'effacement des données vous concernant, en nous contactant.

Sur la page 5 « données du répondant » :

A propos de vos données à caractère personnel : *En complétant ces données, vous acceptez, conformément au RGPD, d'être recontacté.e par l'Unat Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre de l'étude, pour établir un diagnostic du tourisme sociale et solidaire. Les informations recueillies dans ce questionnaire sont enregistrées sur notre logiciel de traitement de données Sphinx dédié uniquement aux finalités de cette étude. Elles seront conservées pendant 5 ans. Elles sont destinées au SGAR et au Massif des Alpes, les commanditaires de l'étude. Vos données seront anonymisées pour des possibles communications grand public. Conformément à la loi "informatique et libertés" n°78-17 du 6 janvier 1978, vous pouvez exercer votre droit d'accès, de rectification et d'effacement des données vous concernant, en nous contactant : aura@unat.asso.fr.*

3. ENQUETE HEBERGEMENTS COLLECTIFS

L'enquête portant sur les hébergements collectifs du TSS constitue **la base de données la plus importante de l'étude**. Elle a pour objectif d'obtenir des données quantitatives sur chaque établissement du TSS et sur chaque thématique définie par l'étude.

Elle s'adresse à l'ensemble des établissements situés en région Auvergne-Rhône-Alpes et sur le Massif Alpin (quatre départements en Paca).

A. CONCEPTION ET TEST DU QUESTIONNAIRE

Nous avons dans un premier temps demandé à chaque membre du copil, de **rédiger un résumé** de ce qu'il souhaitait voir apparaître dans leur partie dont ils ont la charge.

Nous avons de-là, commencé par établir une première **liste d'indicateurs très exhaustive** dans un tableau Excel (*Cf.* Indicateurs parc du TSS) qui nous permettrait d'avoir un réel panorama du parc du Tourisme social et solidaire. Nous avons obtenu un feuillet d'indicateurs par partie : le patrimoine, l'offre-l'activité, les publics bénéficiaires, l'emploi et la formation.

Nous avons alors organisé un **Conseil d'administration élargi** le 16 octobre 2023 (*Cf.* Photo du CA), durant un après-midi entier consacré à la réflexion par les membres du CA, professionnels du secteur, autour des indicateurs que nous souhaitons récolter (*Cf.* Présentation du questionnaire).

Nous avons recueilli l'ensemble des réflexions émises durant ce CA (*Cf.* Compte-rendu des échanges du CA sur le questionnaire) afin de créer une **seconde ébauche d'un questionnaire** sur Excel (*Cf.* Ebauche 1 – Questionnaire hébergements collectifs) en classant chaque indicateur par priorité.

Après avoir pris en main le logiciel Sphinx, nous avons rédigé 90 questions pour répondre à nos indicateurs.

Enfin, nous avons fait **tester le questionnaire** auprès d'un panel constitué de l'Unat Paca et des membres du CA : cela nous a permis de corriger les fautes d'orthographe, d'incompréhension et surtout d'évaluer la faisabilité du questionnaire. Nous avons édité plusieurs versions : entre modifications de questions, suppressions et ajouts.

Nous avons fait valider le questionnaire par le SGAR avant envoi.

Résultat :

- <https://www.sphinxonline.com/surveyserver/s/UNATAURA/EtudediagnosticTSS/questionnaire.htm>
- **90 questions**

B. DIFFUSION

Étape 1 : constituer une base de données de contacts pour la diffusion

Pour constituer une liste de diffusion du questionnaire qualifiée, nous avons commencé par traiter les données internes, c'est-à-dire, les adhérents de l'Unat Aura, de l'Unat Paca, ainsi que ceux du National. Nous avons ensuite trié les adhérents de la sorte : par « réseaux » (=tête de réseau d'établissements touristiques du tourisme social et solidaire) et par « établissements hors réseaux » (=établissements touristiques ne faisant pas partie d'un réseau autre que l'Unat). Ce qui donne :

Une liste des hébergements collectif adhérent à l'Unat (Aura, Paca, National) (Cf. Liste de diffusion) par réseaux et en gestion individuelle :

- La liste des réseaux adhérent à l'Unat Aura, ayant des établissements en Aura et en Paca.
- La liste des réseaux adhérent à l'Unat Nationale ayant des établissements en Aura et en Paca.
- La liste des réseaux adhérent à l'Unat Paca ayant des établissements en Aura et en Paca.
- La liste des établissements en gestion individuelle adhérent à l'Unat (Nationale, Aura, Paca et autres Unat en Région) ayant des établissements en Aura et en Massif des Alpes.

Une liste de diffusion des « hébergements collectifs » Apidae en Aura et en Massif des Alpes, hors réseau Unat :

Pour constituer la liste des établissements hors réseaux Unat, nous avons eu accès grâce à l'Unat Paca, à la plateforme **Apidae** qui recense l'ensemble des établissements touristiques de France. Nous avons ainsi pu établir une liste très large de tous les **hébergements collectifs** (même hors tourisme social), en Aura et en Paca sur le Massif des Alpes, par département.

Nous avons dû épurer ces listes (Cf. Liste des hébergements collectifs) pour rester au maximum dans le champ du TSS, sans pour autant être trop fermé :

- Pour les listes par département en Paca, nous avons retiré les **établissements hors zone Massif** grâce à leurs codes postaux non recensés dans la zone (Cf. Territoires zones Massif Paca).
- Pour l'ensemble des listes Paca et Aura, selon notre expertise du terrain, nous avons fait plusieurs choix :
 - o Retirer les adhérents de l'Unat (régions et nationale) pour éviter les doublons.
 - o Retirer les établissements issus du tourisme traditionnel, n'ayant aucune vocation sociale et uniquement à but lucratif (par leur nom de marque type « Bellambra », par leur nom type « Appart'hôtel », « Hôtel », « Résidence » ou encore par la description de leurs activités).
 - o Pour les gîtes, nous avons conservé seulement les établissements ayant un agrément JS ou EN.
 - o Retirer les refuges, que nous traiterons à part avec la FFCAM.
 - o Retirer les foyers d'hébergements, établissements scolaires et MFR, que nous traiterons à part.

Résultat :

- **Diffusion le 12 février 2024**
- **723 destinataires**

Étape 2 : maximiser les chances de récolter des données qualifiées

Une communication spécifique aux réseaux

Une fois la liste des réseaux constituée (60 réseaux), nous avons identifié premièrement un contact privilégié pour chacun. Puis, nous avons écrit un script (*Cf.* Script de contact des réseaux) afin de les contacter chacun par voix téléphonique pour introduire l'étude et pouvoir accompagner au mieux la diffusion, à savoir s'ils préféraient :

1. Remplir eux-mêmes le questionnaire pour chacun de leurs établissements ;
2. S'occuper de transférer le questionnaire aux établissements de leur réseau ;
3. De nous fournir les bons contacts capables de remplir le questionnaire afin que nous les contactions nous-même.

Cela nous permet de créer un premier contact et de rappeler ou faire connaître l'étude, de recenser (*Cf.* Tableau de diffusion) qui possède les données des établissements, de minimiser les relances en ayant des contacts référents pour plusieurs établissements et qu'ils puissent appuyer notre démarche auprès des répondants, d'impliquer un maximum de personnes dans la collecte de ces données, de planifier la phase de relance à des contacts ciblés, etc.

Pour les réseaux souhaitant remplir les données de l'ensemble des établissements leur appartenant, nous avons créé des documents (25) .pdf contenant les liens personnalisés pour chaque établissement et par région - Aura et Paca (*Cf.* PDF Réseaux). Cet outil a permis plus de lisibilité sur le recensement des établissements par réseau, de suivi des réponses auprès des réseaux et de simplifier la circulation du questionnaire en interne auprès des responsables détenant les informations (*Cf.* Mail réseau).

Une communication spécifique aux établissements « Apidae », hors réseaux

Un mail d'accroche spécifique est envoyé à l'ensemble des établissements hors réseau (*Cf.* mail de diffusion du questionnaire) argumenté d'un visuel « 3 raisons de répondre » (*Cf.* visuel diffusion du questionnaire).

Un relais par les têtes de réseau

Afin d'optimiser les chances de réponses, nous avons demandé aux réseaux suivants, proches de leurs adhérents, de diffuser le questionnaire à leurs adhérents :

- IDDJ
- SMBJ
- ANCEF
- ANCAV
- Auvergne Juniors

- Passerelles patrimoine Ardèche
- FDTs
- JPA + accompagné d'un courrier de soutien au projet d'ingénierie
- UFCV

Résultat :

- **64 réseaux appelés** (320 minutes d'appel).
- Sur les 723 questionnaires envoyés : **698 via Sphinx, et 25 via mail : .pdf aux réseaux.**
- **9 mails aux contacts des réseaux** qui soutiennent la démarche auprès des établissements qui répondront individuellement (la ligue de l'enseignement, EEDF, YMCA, Cap France, Vacances Léo Lagrange, Ethic Etape, les PEP, ATC Routes du monde, LJA).

C. RELANCE

- Relance générale 698 contacts *via* sphinx le 13 mars.
- Point oral aux membres du CA sur les répondants de l'étude le 13 mars.
- Appels téléphoniques des 34 réseaux concernés par l'étude la semaine du 25 mars pour faire un point sur les répondants de leur réseau.
- Relance mi-avril.
- Décision de reporter la clôture du questionnaire au début de l'été. Relance ciblée au réseau, aux adhérents non-répondant et aux « en cours » courant du mois de juin.
- **Décision de stopper les relances à partir de mi-juillet, avec 200 répondants.**

D. RECENSEMENT DU PARC ET CONSOLIDATION DES DONNEES

L'enjeu de cette phase de l'étude est de pouvoir mener à bien le diagnostic du parc sur des données fiables et de qualité.

Étape 1 : recensement exact du parc du TSS

Affinement des indicateurs :

Lors de la conception des listes de diffusion, nous nous sommes questionnés sur les critères des établissements du TSS : savoir quels établissements appartiennent au TSS, lesquels n'en font pas partie et lesquels nous ferons apparaître dans le parc dans le cadre de l'étude.

Nous prenons la décision de réaliser des focus spéciaux sur certaines catégories de structures (voir ci-dessous) que nous ne ferons pas apparaître dans notre parc mais qui appartiennent d'une manière ou d'une autre au TSS (historiquement, par relation avec l'Unat, par vocation sociale, etc.).

à gauche, les établissements figurant dans notre parc, à droite, les focus qui seront réalisés :

Définition de l'appartenance au TSS des hébergements collectifs :

- Les adhérents de l'Unat
- Le gestionnaire appartient à l'ESS
- Le propriétaire appartient à l'ESS
 - le patrimoine des CSE
 - le patrimoine des collectivités locales

Nous supprimons donc du parc du TSS que nous recensons et effectuerons un focus spécial sur :

- Les gîtes privés qui accueillent à la marge quelques groupes
- Les gîtes Accueil Paysan
- Les établissements scolaires : lycées, collèges (données EN), MFR (données ministère agriculture)
- MFV – Maison familiale de vacances
- Les refuges de montagne du CAF
- Les structures d'accueil ACM de scoutisme laïques ou religieuses (catholique, israélite, musulmans, protestants, bouddhiste)

Les établissements dont nous ne sommes pas sûrs : dire pourquoi.

Figure 1 - Présentation des critères de recensement du parc aux commanditaires, 11 juillet 2024

Révision de la liste de diffusion :

Pour ne recenser dans Sphinx uniquement les hébergements collectifs appartenant à l'ESS (Economie sociale et solidaire), nous effectuons une recherche des statuts de chaque établissement sur <https://www.societe.com/> . Suppression de tous les établissements hors du champ de l'ESS.

Suppression des établissements (16) ayant répondu au questionnaire mais n'appartenant pas au TSS (Cf. Répondants privés à but lucratif) et 1 refuge, qui sera traité dans le focus « Refuge de montagne » (ci-dessus). Les données renseignées par ces établissements sont conservées à part.

Résultat :

(Cf. Recensement parc du TSS Aura + Massif Alpin)

- **530 établissements** recensés au total
- **431 établissements du TSS en Région Auvergne-Rhône-Alpes**
- **415 établissements du TSS en Massif des Alpes** (dont 100 en Paca)
- **65 établissements du TSS en Auvergne**
- **51 établissements du TSS en Vallée du Rhône**
- **60 organisateurs de séjours** (vacances adaptées, séjours pour mineurs, voyages, CSE)

Typologie d'établissement regroupé <i>Région Aura + Massif</i>	Nombre
Auberge collective (AJ, CIS)	29
Village vacances	188
Centre de vacances	218
Centre sportif	27
Autre (gîte, camping, maison familiale...)	69
TOTAL établissements du TSS	531

Tableau 1 - Panorama des structures du TSS en région Aura et Massif Alpin

Étape 2 : intégration des établissements du TSS manquant dans Sphinx

Nous avons complété les données des hébergements collectifs appartenant au TSS recensés (méthode ci-dessus) et n'ayant pas répondu afin de consolider nos données.

Pour tous les adhérents de l'Unat (Nationale, Aura, Paca), voici la liste des données récoltées trouvées en open data et leurs sources :

Tableau 2 – Sources des données recueillies

Données recueillies	Sources
Nom de l'établissement	Cf. Liste de diffusion
Typologie de structure	Site internet des structures
Périmètre de l'étude	Selon adresse de l'établissement
Agrément Atout France	Recherche Etablissements - Atout France
Adresse postale	Google Map
Adhérent Unat	Cf. base de données interne
Agrément ESUS	Cf. Liste agrément ESUS - 2023
Agrément EN	Cf. Répertoire des centres d'accueil EN – Académie de Grenoble
Nombre de lit EN	Cf. Répertoire des centres d'accueil EN – Académie de Lyon
	Cf. Répertoire des centres d'accueil EN – Académie d'Aix Marseille
	Catalogue national des structures d'accueil et d'hébergement éducol
	Agrément EN - Savoie - Haute-Savoie Classe decouverte pour élèves du primaire
Agrément JS	Cf. bdd Drages
Nombre de lit JS	
Agrément PMI	Cf. bdd Drages
Nombre de lit PMI	
Nombre de lit total	Site internet des établissements Bdd adhérents
Nombre d'unité d'hébergement	Site internet des établissements
Label ATH	Les établissements et lieux touristiques labellisés Marque d'Etat Tourisme & Handicap -
Contact	Site internet des établissements Apidae Tourisme

Pour le reste des établissements du TSS, le choix d'indicateurs à récolter s'est porté sur :

- Nom
- Typologie de structure
- Périmètre de l'étude
- Adresse
- Nombre de lit
- Nombre d'unité d'hébergement

L'ensemble de ces données est stocké sur Sphinx.

Une fois la base de données complétée et consolidée des établissements manquant, il faut redresser les données suspectes, qui peuvent être dues à des erreurs de frappe en renseignant les données :

- Appel des structures avec chiffres extrêmes pour validation ou correction ;
- Correction avec recherche de l'information en ligne.

4. ENQUETE EXTERNALITES POSITIVES – GILLES CAIRE & UNAT BRETAGNE

Nous décidons de réaliser la partie de l'étude « externalités positives, retombées économiques et sociales des lieux de vacances sur les territoires » en partenariat avec l'**Unat Bretagne**, travaillant actuellement sur ce sujet pour sa région, et **Gilles Caire**, chercheur à l'Université de Poitiers expert en économie sociale et solidaire et économie du tourisme. La notoriété et l'expertise de Gilles Caire nous permettent de fiabiliser et visibiliser nos données.

Nous définissons dans un premier temps **les objectifs de l'étude** (Cf. Objectifs Étude) que nous imaginons en deux parties principales :

1. Repositionner la réalité des aides publiques / activités TSS
2. Démontrer les externalités positives / utilité socio-économique de l'activité du TSS
 - a. Quantifier le poids économique
 - b. Quantifier les retombées économiques indirectes locales
 - c. Quantifier / repositionner les retombées socio-économiques

Le **périmètre de l'étude** sera d'une part le territoire de l'Unat Bretagne, la région Bretagne, et d'autre part les territoires concernés par l'étude menée par l'Unat Aura à savoir la région Aura et le Massif des Alpes (quatre départements concernés en Paca).

La **définition des rôles** entre chaque partie prenante est la suivante :

- Unat Bretagne et Unat Aura : opérateurs de l'étude (proposition de méthodologie, du panel, conception du questionnaire, passation des entretiens, analyse des données, production des documents, gestion du projet, communication...)
- Gilles Caire : regard expert sur la méthodologie, la conception du questionnaire, les ratios, aide au traitement des données.

Nous nous réunissons en visio à chaque étape clé de l'étude, selon son avancée.

A. CONCEPTION ET TEST DU QUESTIONNAIRE

Pour concevoir nos indicateurs, et donc le questionnaire, nous nous appuyons sur diverses sources :

- Précédente enquête de l'étude Gilles Caire, questionnaire
- Tableau des critères de l'utilité sociale, Gadrey
- Travail Unat Bretagne utilisant les ratios Gilles Caire sur son territoire
- Eléments de l'enquête hébergements collectifs du TSS, Unat Aura

Nous réalisons ensuite un tableau recensant les indicateurs finaux souhaités, les données existantes et les besoins en données manquantes par territoire (Cf. Tableau synoptique – collecte données Gilles Caire).

Nous décidons d'utiliser le logiciel Sphinx pour concevoir le questionnaire et recenser les données, sur les parties suivantes :

- Informations sur le lieu de vacances
- L'activité, l'offre et les publics accueillis
- Modèle économique de l'établissement
- Emploi et ressources humaines
- Maillage avec le tissu local

Le questionnaire est testé par Gilles Caire, puis au sein du copil de l'étude côté Aura et auprès du bureau côté Bretagne.

Résultat :

- <https://www.sphinxonline.com/surveyserver/s/UNATAURA/ExternalitesPositives/questionnaire.htm>
- **50 questions**
- Recueil de document des structures *via* Sphinx

B. DEFINITION DU PANEL ET DIFFUSION

Il est choisi de se concentrer sur le cas des centres de vacances et des auberges de jeunesse.

Nous décidons que, dans une meilleure compréhension des enjeux et des objectifs de nos questions, mais aussi d'obtenir les données souhaitées et de qualité, nous accompagnerons les répondants au remplissage des données. Nous effectuerons donc un entretien d'une heure avec chaque établissement (le ou la gestionnaire), remplissant ensemble le questionnaire Sphinx en visio.

Nous invitons les interrogés lors de la prise de contact par mail, de pré-remplir les données avant entretien, afin que chacun puisse prendre connaissance des sujets abordés.

Nous réalisons une quinzaine d'entretien chacun sur un panel varié et qualitatif (Cf. Panel utilité territoriale).

Critères de constitution du panel :

- Représentation des typologies de structures étudiées (centres de vacances et auberges de jeunesse)
- Représentation territoriale :
 - o département
 - o région aura / région paca
 - o territoire (Massif des Alpes, Auvergne, Vallée du Rhône)
 - o environnement (station, urbain, rural)
- Taille (petit < 100 lits, moyen 100 à 200 lits, Gros > 200 lits)

Résultat :

- 12 personnes interviewées en Bretagne
- 12 personnes interviewées en Auvergne-Rhône-Alpes et Paca – partie alpine
- **24 réponses au total**
- **Passation des entretiens printemps/été 2024**

C. RELANCE

Relances ciblées par mail et téléphone auprès du panel concernant :

- Les personnes interviewées qui n'avaient pas toujours tous les renseignements demandés lors de l'entretien, afin de compléter au fur et à mesure les données manquantes directement dans Sphinx.
- Les personnes non-répondantes à nos sollicitations afin d'obtenir un rdv d'une heure en visio.

D. CONSOLIDATION DES DONNEES

Au début du traitement des données (Cf. Externalités – Primo résultats), nous devons questionner quelques interviewées pour vérifier des données extrêmes : trop élevées, ou trop basses selon les moyennes obtenues.

Ainsi, envoi de mails et suivis des relances auprès des interviewées pour venir compléter ou vérifier les données suspectes (Cf. Liste données à consolider – externalités positives) afin d'obtenir des données fiables et précises, le panel étant représentatif mais relativement réduit.

Etudes des comptes de résultats et livres des fournisseurs des structures interrogées. Précisions fines des données récoltées.

Compléter ETP avec données Unat Obs.

5. ENQUETE ORGANISATEURS DE SEJOURS

Nous avons décidé de créer un questionnaire **à destination des organisateurs de séjours**, distinct de celui des hébergements collectifs, leurs enjeux étant différents.

A. CONCEPTION ET TEST DU QUESTIONNAIRE

Nous commençons à élaborer le questionnaire à destination des organisateurs de séjours sur Excel (Cf. Ébauche 2 – Questionnaire organisateurs de séjours) définissant la liste des indicateurs à obtenir, en se basant sur nos connaissances et les échanges du CA élargi.

L'objectif est de réaliser un **panorama de l'activité des organisateurs de séjours du TSS** (vacances adaptées, séjours pour mineurs, voyages, CSE) de la région Aura et du Massif des Alpes et ses retombées économiques. Nous traiterons donc dans notre questionnaire quantitatif :

- L'offre
- Les publics
- L'emploi

Nous nous y attelons à la suite de la diffusion du questionnaire aux hébergements collectifs.

Questionnaire testé auprès du SGAR et de 4 de nos adhérents.

Résultat :

- https://www.sphinxonline.com/surveyserver/s/UNATAURA/Questionnaire_Organisteurs/questionnaire.htm
- **42 questions**

B. DEFINITION DU PANEL ET DIFFUSION

Confrontés à la complexité de recenser l'activité des organisateurs de séjours étant très nombreux et dont l'activité est souvent floue sur un périmètre tel que le nôtre (organisateur de la capitale qui envoient beaucoup de séjours en région Aura, organisateur de la région qui envoient les Auvergne-Rhône-Alpes en séjours à l'étranger...), nous décidons de nous concentrer sur l'activité des adhérents de l'Unat.

Pour créer la liste de diffusion, nous utilisons donc la base de données des adhérents de l'Unat Nationale ayant une activité en région Aura et Paca, les adhérents directs de l'Unat Aura et les adhérents directs de l'Unat Paca.

Envoi du questionnaire *via* Sphinx.

Résultat :

- **Diffusion le 23 octobre 2024.**
- **60 organisateurs destinataires**

C. RELANCE

Relance effectuée *via* Sphinx le 9 décembre 2024.

D. CONSOLIDATION DES DONNEES

Non réalisée à ce jour.

40 Répondants.

2. LES DONNEES QUALITATIVES

1. ECRITURE DES GUIDES D'ENTRETIENS

Nous souhaitons mener des entretiens afin de compléter et approfondir nos données quantitatives apportées par le questionnaire des hébergements collectifs, par des données qualitatives.

Définition des sujets :

- Histoire et évolution du TSS
- Modèles économiques
- Offre et public
- Patrimoine
- Ressources Humaines et formation
- Politique et TSS – vision des élus
- Politique et TSS – vision des services de l'État

Nous avons écrit les grilles d'entretien (*Cf.* Guides d'entretien TSS) pour chaque thématique, comprenant un sujet général, des thèmes et des sous-thèmes constituant nos indicateurs.

2. CONSTITUTION DU PANEL

Pour constituer notre panel (*Cf.* Panel entretien qualitatifs) que nous souhaitons le plus exhaustif possible et représentatif de nos territoires et du secteur du TSS, nous avons défini les critères suivants :

- La localisation (Auvergne, Vallée du Rhône, Massif des Alpes)
- L'environnement (station, rural, urbain)
- La typologie de structure représentée (centre de vacances, village vacances, auberge de jeunesse, CSE, OVA, élus, services de l'État...)
- La taille (**petit** < 100 lits, **moyen** 100 à 200 lits, **gros** > 200 lits)

Nous privilégions un panel varié, venant d'horizons différents, pour enrichir l'étude (adhérents, experts, multi gestionnaires, fondations, réseaux, collectivités...).

3. PASSATION DES ENTRETIENS : INDIVIDUEL ET FOCUS GROUP

Premièrement, nous avons réalisé un guide pour que chacun des membres du copil puisse mener les entretiens en suivant la même méthodologie (*Cf.* Mener un entretien qualitatif), de la présentation à l'enregistrement.

Ensuite, nous avons contacté les collaborateurs par mail, proposé des dates pour organiser les entretiens par thématique soit en entretiens individuels, soit en focus group de trois structures maximum. Les focus group devaient permettre un échange de pratique ce qui a été le cas et a été très apprécié par les participants.

Résultat :

- **39 entretiens**
- **58 interrogés**
- **52 heures d'écoute**

Tableau 3 - Synthèse des entretiens par thématique

Thématiques	Nombre d'entretiens réalisés et format	Nombre d'interrogés
<i>Modèles économiques</i>	4 focus group 2 entretiens individuels	12 interrogés
<i>Offre et publics</i>	3 focus group	7 interrogés
<i>Patrimoine</i>	4 focus group	5 interrogés
<i>Ressources humaines et formation</i>	6 entretiens individuels	6 interrogés
<i>Politique et TSS – vision des élus</i>	10 entretiens individuels et multiples	13 interrogés
<i>Politique et TSS – vision des services de l'Etat</i>	7 entretiens et multiples	12 interrogés
<i>Histoire et évolutions du TSS</i>	3 entretiens individuels	3 interrogés

3. UNE DEMARCHE DE RECHERCHE PARTICIPATIVE

1. OUVERTURE DE L'ETUDE

Dans l'optique d'ouvrir les réflexions sur l'étude et d'élargir les résultats à des regards autres que ceux de l'Unat uniquement, nous avons souhaité nous inscrire dans une démarche de recherche participative.

Inscription sur le site internet, page de l'étude, « **Une étude participative & collaborative** » (voir site - <https://unataura.fr/nos-actions/etude-diagnostic-du-tss/>) afin d'appeler de nos vœux les potentiels collaborateurs :

« Pour mener cette étude aussi large que complexe et en assurer sa pertinence, nous avons besoin de la collaboration de toutes les parties prenantes du TSS (acteurs de l'économie touristique, services de l'État, ...). Parce que les résultats de cette étude seront **utiles à tous**, nous attendons de nos interlocuteurs qu'ils nous permettent d'**utiliser leurs données ouvertes et qualifiées** afin que cette étude soit la plus représentative possible.

Si vous êtes intéressé.es par l'étude, et souhaitez nous solliciter pour toutes contributions ou demandes, **contactez-nous**. »

De nombreux travaux avec des universités ont également vu le jour (voir partie suivante 3. 2.).

2. TRAVAIL AVEC LES ETUDIANTS

1. GESTION DE PROJET

Dans l'optique d'approfondir les sujets et d'ouvrir notre étude au monde de la recherche, il nous a paru intéressant de se tourner vers les universités.

Un travail de gestion et de suivi des projets et de partenariats (Cf. Budget – planning -universités) s'en est suivi : rédaction d'une charte afin de protéger nos données (Cf. Charte de confidentialité des données), gestion des frais de déplacement des étudiants, suivi des projets, etc.

Au total, ce sont cinq Masters représentant 44 étudiants de trois universités différentes qui ont travaillé sur des sujets spécifiques de l'étude (9 rapports produits) en 2024 et 2025. En plus, un mémoire de fin d'étude a été rédigé par une stagiaire en master 2 de sociologie.



Figure 2 – Représentation des partenariats avec les universités

2. UNIVERSITE LYON 2 – BOUTIQUE DES SCIENCES

La *Boutique des Sciences* est un organisme permettant aux acteurs de la société civile de pouvoir poser leurs questions au monde de la recherche. Elle est la structure faisant le lien entre ces deux mondes souvent éloignés.

Nous répondons à l'AMI Boutique des sciences de l'Université Lyon 2 (une première fois en juin 2023, essuyant un refus car notre projet n'était pas assez bien structuré, et une seconde fois retenu cette fois-ci, le 15 mai 2024). Nous participons à un webinaire d'information sur le dispositif, réfléchissons à plusieurs propositions de sujets qui pourraient approfondir les résultats de l'étude et ensuite à un atelier d'émergence de notre problématique (Cf. Propositions AMI -BDS) afin de cadrer les sujets qui seront proposés aux étudiants.

Trois masters reviendront vers nous *via* la Boutique des sciences, intéressés de proposer le projet d'ingénierie comme étude de cas à leurs étudiants. Ainsi, **nous travaillons avec trois promotions étudiantes de masters différents avec l'Université Lyon 2 :**

A. MASTER 2 MIPI (MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE)

Le partenariat avec le master 2 MIPI s'est poursuivi sur deux années consécutives :

Projet 2024 (Cf. MIPI_Projet_InVivo_UNAT_2024) :

- **Quelle serait l'offre innovante adaptée aux publics des centres de vacances (spécialisés dans les séjours éducatifs pour mineurs) du Tourisme social et solidaire ?**
- Etude de 2 centres de vacances en projet tuteuré de septembre à décembre.
- Livrable : un rapport sur l'étude des publics et des offres des centres de vacances du TSS et une proposition d'offre innovante (forme à inventer).

Résultat :

- 8 étudiantes scindées en 2 groupes
- Rendu et soutenu le 19 décembre 2024 (à Lyon)
- Cf. Les Crusoé en vacances_M2MIPI
- Cf. Cohekip_M2MIPI
- Cf. Photos soutenances – [post linkedin](#)

Projet 2025 (Cf. MIPI_Projet_InVivo_UNAT_2025) :

- **Quelle offre innovante adaptée au public familial des villages de vacances du Tourisme Social et Solidaire pour sortir du “tout ski” en hiver ?**
- Etude d'un village de vacances au choix en projet tuteuré de septembre à décembre.
- Livrable : un rapport sur l'étude des publics et des offres des villages de vacances du TSS et une proposition d'offre innovante (forme à inventer).

Résultat :

- 7 étudiants scindés en 2 groupes
- Rendu et soutenu le 18 décembre 2025 (à Lyon)
- Cf. MontSens_M2MIPI
- Cf. Montoria_M2MIPI
- Cf. Photos soutenances – [post linkedin](#)

B. MASTER 2 TOURISME

Le partenariat avec le master 2 MIPI s'est poursuivi sur deux années consécutives :

Projet 2024 (Cf. Projet tutoré – Image TSS – Master2Tourisme) :

- **Développement du tourisme familial sur Massif Alpin : Quelle est l'image de marque des Villages de vacances du tourisme social et solidaire sur le Massif Alpin ?**
- Étude de 2 villages de vacances.
- Livrable : enquête quali (Cf. Guide d'entretien représentation du TSS), dossier diagnostic, plan de stratégie de communication/marketing du TSS.

Résultat :

- 4 étudiant.es
- Rendu le 17 avril (en visio)
- Cf. Rapport final
- Cf. Plan de communication

Projet 2025 (Cf. Fiche projet – Image des colos – M2Tourisme) :

- **Développement du tourisme des mineurs en région Auvergne-Rhône-Alpes :**
- **Quelle est l'image de marque des colonies de vacances du tourisme social et solidaire en région Auvergne-Rhône-Alpes ?**
- Étude de centres de vacances au choix.
- Livrable : enquête quali (Cf. Guide d'entretien représentation du TSS), dossier diagnostic, plan de stratégie de communication/marketing du TSS sur une offre innovante.

Résultat :

- 3 étudiantes
- Rendu le 6 mars (en visio)
- Cf. Rapport final
- Cf. Guide d'innovation de l'offre des colonies de vacances

C. MASTER 2 GEONUM / SENTINELLES

Projet 2024-2025 (Cf. Fiche-projet-Unat-Géonum) :

- **Quels sont les enjeux que rencontrent le parc du Tourisme social et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes et sur le Massif Alpin (région Sud) selon son implantation ?**
- Étude des indicateurs (Cf. Présentation indicateurs application Unat), réalisation d'un cahier des charges et d'un logo (Cf. Logo TSS-MAP)
- Livrable : application en ligne, création d'une carte exploratoire du parc du TSS.

Résultat :

- 5 étudiant.es
- Rendu et soutenu le 14 mars 2025 (à Lyon)
- Cf. [Rapport final](#)
- **Application TSS MAP** : <https://unat-tss.lpo.host/#>

D. STAGE DE RECHERCHE M2 – 6 MOIS

La boutique des sciences nous a permis de recruter une stagiaire sur une période de 6 mois, de février à juillet 2025.

Missions (Cf. Offre de stage) :

- **Quels sont les enjeux internes éprouvés par les actrices et acteurs du tourisme social et solidaire ? Comment ces dernier.es se représentent leur secteur, et quelles attentes nourrissent-ils/elles pour son avenir ? Quels pourraient être les « futurs désirables » et collectifs du secteur du TSS ?**
- Traitement des données qualitatives, analyse, atelier d'émergence des préconisations, réalisation de l'outil « fresque des enjeux du TSS ».
- Mémoire académique

Résultat :

- 11 candidatures
- Entretiens passés en novembre 2024
- Recrutement de Camille Wernert, étudiante en M2 Sociologie
- Cf. Charte d'engagement tripartite

Mémoire : **Les représentations du Tourisme social et solidaire par ses acteurs : entre loisir et citoyeneté, les opérateurs face aux enjeux d'accessibilité et de marché.**

3. UNIVERSITE RENNES 2

Mise en lien grâce à une connaissance de Robin.

A. MASTER 2 GEOMATIQUE SIGAT (SYSTEMES D'INFORMATIONS GEOGRAPHIQUES ET ANALYSE DES TERRITOIRES)

Projet 2024-2025 (Cf. Fiche Projet Unat Géomatique Sigat) :

- **Quels sont les enjeux que rencontrent le parc du Tourisme social et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes et sur le Massif Alpin (région Sud) selon son implantation ?**
- Etude des indicateurs, réalisation d'une note de cadrage (Cf. Note de cadrage Unat Sigat)
- Livrable : réalisation de documents visuels (cartographie, graphiques...) représentant le parc du TSS en Auvergne-Rhône-Alpes et sur le Massif Alpin (centre de vacances, auberge de jeunesse, village de vacances) en montrant les spécificités du TSS.

Résultat :

- 10 étudiant.es
- Rendu soutenance le 6 mai 2025 (à Rennes)
- Cf. [Note méthodologie](#)
- Cf. [Reccueil de 78 planches](#) - cartes et chiffres clés valorisés à partir des résultats de l'étude

4. UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE

Lien établi par Caroline Mauduit, commanditaire au SGAR, en lien avec l'UCA. Proposition réalisée par mail et échange téléphonique, mise en place du projet.

A. MASTER 1 ACTT (ACCOMPAGNEMENT CULTUREL ET TOURISTIQUE DES TERRITOIRES)

Projet 2024-2025 (Cf. Projet tutoré – Image TSS – Master2Tourisme) :

- **Développement du tourisme familial en Auvergne : Quelle est l'image de marque des Villages de vacances du tourisme social et solidaire en Auvergne ?**
- Étude de 2 villages vacances de janvier à mars.
- Livrable en avril : enquête quali, dossier diagnostic, plan de stratégie de communication/marketing du TSS.

Résultat :

- 4 étudiantes
- Rendu et soutenance le 7 avril 2025 (à Clermont-Ferrand)
- Cf. [Rapport final](#)
- Cf. [Annexe Image perçue du TSS](#)

III. LE TRAITEMENT DES DONNEES

1. LE TRAITEMENT DES DONNEES EXTERNES

a. Vademecum pour les données DRAJES

En lien avec la Drajès, définition des indicateurs clés, traitement des données (base de données GAMTAM de la région Auvergne-Rhône-Alpes) et production de livrables par département :

Cf. Activités 2023 des ACM avec nuitées :

- Activité globale – chiffres clés (nb de nuitées, de séjours, de mineurs en séjours, de mineurs en situation de handicap, durée moyenne des séjours, nb de lieux d'accueil, nb de colos apprenantes)
- Répartition des nuitées par type d'ACM
- Provenance des organisateurs de séjours
- Territoire d'accueil par département
- Période d'accueil et nb d'enfants et de nuitées par période
- Durée des séjours
- Tranche d'âge par séjour
- Besoin en animateurs
- Nb équipements ACM / Nb d'organismes par hébergement

b. Vademecum pour les données FFCAM

Ressources fournies par la FFCAM (Fédération française des clubs alpins et de montagne) pour le recensement des refuges sur les périmètres région et massif et ainsi déterminer leur nombre. Entretien sur l'avenir des refuges, leurs problématiques actuelles et leurs fonctionnements.

Cf. Focus refuges (partie Patrimoine).

2. LE TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES

1. ENQUETE HEBERGEMENTS COLLECTIFS

Cf. Traitement_données_étudeTSS

A. REGROUPEMENT DES DONNEES

Pour obtenir des données les plus qualifiées et produire des indicateurs précis, il s'agit de faire des regroupements pertinents pour répondre aux questions de l'étude.

Nous regroupons premièrement les **typologies de structures** pour réduire à 5 grandes typologies :

- Villages vacances,
- Centres de vacances,
- Auberges collectives,
- Centres sportifs,
- Autres (gîte, camping, maison familiale).

Les refuges seront traités à part.

Puis, pour une analyse par **territoire**, le regroupement suivant est réalisé (colonnes H-I-J) :

- **Département** (12 en région Aura, 4 en région Paca) = 531 structures
- **Auvergne** (départements 03, 15, 43, 63) = 65 structures
- **Massif des Alpes** (grâce à la liste des communes du Massif Alpin accessible en open data) = 414 structures
- **Vallée du Rhône** (départements entiers : 01, 07, 42, 69 + Communes hors Massif : 26, 38) = 52 structures

B. EXTRAPOLATION DES DONNEES

Sur les 531 réponses récoltées, 208 ont été complétées par l'Unat Aura à la place des structures.

Il nous faut donc extrapoler pour obtenir les données manquantes.

Nous suivons une méthodologie rigoureuse, prenant en compte les **spécificités territoriales** et les **typologies de structures** :

Par exemple pour la moyenne du CA / lit : nous regroupons les structures du 74 et du 73 qui sont des territoires sensiblement similaires pour l'accueil des publics en montagne et effectuons une moyenne. Nous l'appliquons aux autres structures non-répondantes de ces stricts départements.

Territoires regroupés pour calcul :

- 73 et 74
- 38 et 26
- Auvergne
- Vallée du Rhône
- Paca

Calcul réalisé pour les 5 typologies de structures.

A chaque calcul, évaluation de la cohérence des indicateurs obtenus :

- Comparaison avec les autres territoires,
- Vérification des extrêmes.

Cette méthode est valable pour les villages vacances et les centres vacances, mais ne l'est pas pour les auberges collectives, généralement dans des grandes villes de tailles similaires, qui sont alors regroupées toutes ensemble.

Le manque de donnée pour les centres sportifs ne nous permet pas de fournir des indicateurs. Nous noterons ND, pour « Non Disponible ».

Pour les ETP

Postulat de départ : toutes les structures travaillent pareil.

Calcul ETP / lit pour évaluer combien de lits gère un salarié.

Calcul par typologie de structure.

Calcul ETP / CA : chiffre d'affaires ramené par ETP en € sur 2023

Suppression des données extrêmes.

Si moins de 10 établissements dans une catégorie, on retire le CA moyen.

Calcul de la marge : dépenses globales + masse salariale.

Comparaison avec les données :

- Panorama de l'ESS, Cress Aura
- Chiffres clés national du TSS, Unat Obs
- Chiffres clés des Unat des autres Régions

C. RESULTATS ET INDICATEURS OBTENUS

Nous obtenons notamment les indicateurs principaux suivants (Cf. Indicateurs) :

- Le chiffre d'affaires 2023
- Le chiffre d'affaires moyen par lit et par établissement (typologie de structures distinctes)
- Le nombre d'ETP global
- Le nombre d'ETP moyen par établissement (typologie de structures distinctes)
- Le nombre d'ETP par lit
- La masse salariale estimée 2023
- Le nombre de nuitées réalisées en 2023
- Le nombre de jours ouverts annuel et mensuel
- Le taux d'occupation annuel des lits
-

Rendu « les chiffres clés du TSS » :

- Cf. Infographie des chiffres clés du TSS de la [Région Aura](#)
- Cf. Infographie des chiffres clés du TSS du [Massif des Alpes](#)

Les dernières réponses extrapolées, nous passons au traitement des données *via* le logiciel Sphinx, qui offre des outils de visualisation de données plus puissants qu'Excel.

D. LIMITES

Non-traitement ou traitement partiel par manque de données :

- Distinguer les ETP saisonniers des permanents : sera renseigné le nombre d'ETP global, englobant les deux statuts.
- Capacité d'accueil des saisonniers
- Adaptation du bâtiment au type de public
- Accueil PMR
- Nombre d'arrivées : calcul de la durée moyenne des séjours à la place
- Masse salariale moyenne / ETP : mise en relation avec enquête « externalités positives » = 34 993 € / an / ETP

2. ENQUETE EXTERNALITES POSITIVES – GILLES CAIRE & UNAT BRETAGNE

Une fois la base de données consolidée (*Cf.* BDD consolidée Gilles Caire) avec les dernières réponses redressées, nous passons au traitement des données.

Pour les données quantitatives :

- Extrapolation et calculs de ratios :
 - o montant des dépenses avant séjour local et régionale et total par centre
 - o dépenses globales par typologie de clientèles (classes découvertes, colos, familles, groupes sportifs, séminaires)
 - o dépenses globales argent de poche par territoire par centre
 - o dépenses totales locales des vacanciers
 - o taxes/impôts par centre retombées locales
 - o valeur achats locaux par typologie (60 61 62 - alimentation, achats, presta, énergie, transport..) et par centre
 - o dépenses globales par nuitées
 - o ETP globaux
 - o Masse salariale par ETP
 - o CA par ETP
 - o Masse salariale par CA
 - o Nb de lit / ETP
- Calcul des moyennes
- Calcul des sommes

Pour les données qualitatives :

- Utilisation de la grille de lecture « Faire avec, faire pour, faire ici » de l'Unat Bretagne
- Comptage des occurrences
- Tri des réponses et regroupement par thématique
- Focus sur des pratiques phares
- Cf. BDD_quali

Analyse utilité sociale du TSS avec la méthode d'évaluation de son utilité sociale de l'AVISE.

- Cf. Analyse utilité territoriale TSS

3. ENQUETE ORGANISATEURS DE SEJOURS

Le traitement des données de l'enquête sur les organisateurs de séjours (Cf. BDD Organismes de séjours) n'a pas été traité à ce jour.

3. LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES

1. METHODOLOGIE

Chaque entretien (39) a été enregistré en audio, avec le consentement des interviewés (58) (Cf. Entretiens qualitatifs). Nous nous répartissons les audios (52 heures d'écoute) pour réaliser leur analyse (Cf. Organisation du travail). Le travail consiste dans un premier temps à retranscrire les entretiens, puis à sélectionner les verbatims pertinents correspondant aux indicateurs recherchés. Pour cela, nous avons créé des tableaux (Cf. Tableau des verbatims), pré-préparés avec les indicateurs recherchés, pour chacun des thèmes suivants :

- Cf. Tableau des verbatims - Modèles économiques
- Cf. Tableau des verbatims - Offre et publics
- Cf. Tableau des verbatims - Patrimoine
- Cf. Tableau des verbatims - Ressources humaines et formation
- Cf. Tableau des verbatims - Politique et TSS – vision des élus
- Cf. Tableau des verbatims - Politique et TSS – vision des services de l'Etat
- Cf. Tableau des verbatims - Histoire et évolutions du TSS

Ces tableaux répondent à l'objectif de visualisation claire et synthétique des données.

Tableau 4 - Exemple tableau des verbatims vierge, thématique « offre et public »

THÈME : L'OFFRE ET LES PUBLICS BENEFICIAIRES		
SOUS-THÈME	VERBATIMS entretien 1 – nom de la structure	VERBATIMS entretien 2 – nom de la structure
LES PUBLICS ACCUEILLIS		
LES PUBLICS NON-ACCUEILLIS		

Les lignes du tableau correspondent aux indicateurs pertinents établis lors de l'écriture des grilles d'entretien. Les colonnes correspondent aux différents entretiens effectués. Les verbatims ainsi retranscrits font ressortir pour chaque catégorie des pré-analyses qu'il est alors facile de comparer entre elles.

Ces catégories ont pu être précisées ou étoffées au fur et à mesure de l'écoute. Les passages pouvant être considérés « hors-thème » sont conservés et des lignes d'indicateurs ajoutées comme « modèle économique » ou « changement climatique », afin de ne pas perdre l'entièreté du propos et garder le contexte, conservant ainsi la qualité des données.

2. ANALYSE

L'enjeu d'analyse des verbatims est bien de comparer les réponses entre les différents répondants sur les mêmes questions.

Pour donner un premier aperçu visuel et orienter les analyses, la première étape a été de générer des nuages de mots en important les verbatims par ligne (= par indicateur) dans l'outil Sphinx afin de compter les occurrences (Cf. Tableau ci-après).

Puis, par indicateur identifié (lignes du tableau), de faire ressortir les pratiques générales, les représentations similaires, les différences ainsi que les pratiques innovantes des acteurs pour en dresser un état des lieux. Nous ajoutons donc des colonnes « analyse des verbatims » en fin de tableau :

Tableau 5 - Tableau vierge partie analyse des données qualitatives

ANALYSE DES VERBATIMS				
NUAGE DE MOTS	SIMILITUDES	DIFFERENCES	INNOVATIONS IDENTIFIEES	MANQUES IDENTIFIES
				

Nous procédons enfin à une seconde analyse, grâce à une **relecture collective** des verbatims avec les membres du copil pour permettre de multiplier les points de vue et valider les grandes tendances.

Une longue phase de rédaction pour structurer les grandes idées s'en suit.

4. REDACTION DU MEMENTO

La rédaction du **Memento du tourisme social et solidaire** vise à compiler des données quantitatives (graphiques, chiffres) ainsi que l'analyse des données qualitatives (verbatim, analyses).

Deux memento sur les deux périmètres étudiés sont rédigés :

- Memento du tourisme social et solidaire - Auvergne-Rhône-Alpes
- Memento du tourisme social et solidaire - Massif des Alpes

IV. DEFINIR LES PRECONISATIONS

Une fois la partie diagnostic réalisée, nous pouvons présenter les premiers résultats et passer à la dernière phase de l'étude : l'élaboration des préconisations.

1. ATTENTES DES COMMANDITAIRES ET CO-CONSTRUCTION DES PRECONISATIONS

1. RECOLTES DES ATTENTES DES COMMANDITAIRES ET PARTIES PRENANTES DE LA FILIERE

Organisation d'un copil en format hybride (CIS Lyon / visio) le 12 mars 2025 avec pour objectif de présenter aux commanditaires et aux invités (*Cf.* Liste des invités) la méthodologie de l'étude, les premiers résultats, et de permettre un temps d'échange sur les attentes des commanditaires et parties prenantes de la filière (*Cf.* Synthèse des échanges) envers le projet d'ingénierie.

Nous actons de proposer des préconisations **par cible**, c'est-à-dire les parties prenantes de la filière (État, instances politiques, services, agences, collectivités, socio-professionnels, financeurs, têtes de réseaux, CSE, opérateurs...).

2. ATELIERS : CO-CONSTRUCTION DES FUTURS DU TSS

Dans une démarche toujours participative, organisation d'ateliers pour favoriser l'échange et pouvoir co-construire les préconisations et faire émerger les besoins avec le maximum d'acteurs impliqués dans le Tourisme social et solidaire. Le panel des acteurs interrogés (*Cf.* Panel préconisations) est le suivant :

- CSE (Cezam) ;
- Élus locaux (Départements, Communautés de communes, Communes, Conseils régionaux) ;
- Services de l'État (DSDEN, DSJES, Drajés, Dreets, académies, Préfectures) ;
- Opérateurs (villages vacances, centres de vacances, auberges collectives) ;
- Établissements publics de l'État (CAF, ANCV, Atout France, Agence d'attractivité, Cress) ;
- Financeurs (France Active, Caisse des dépôts) ;
- Réseaux du Droit aux départs (JPA, Ligue de l'enseignement, Oulej, Collectif juniors, Unat, Vacances & Familles, Secours populaire français,...) ;
- Syndicats (Hexopée) ;
- Organismes de formation ;
- Associations Tourisme durable ;
- Universitaires / recherche.

Nous faisons le choix de diviser ces ateliers en deux thématiques : d'une part le *tourisme familial* et d'autre part le *tourisme des juniors*.

Le programme pour les deux thématiques se réalise en deux temps, avec obligation pour les invités de participer aux deux, pour assurer un rendu qualitatif et des échanges constructifs :

1. Une journée en présentiel (au CIS Lyon), déjeuner compris.
 - Matinée : présentation des résultats de l'étude et participation à la fresque des enjeux du TSS (voir partie suivante IV. 2.).
 - Après-midi : Atelier prospectif autour des scénarii pour construire les futurs désirables du TSS (suivant la [méthode des scénarios](#)).
2. Une visio de 2h | Synthèse et validation collective des préconisations.

Ce programme permettra aux invités (venant de tous horizons) de se rappeler les enjeux du Tourisme social et solidaire grâce à la fresque et de consolider leurs notions, avant de les mettre en situation pour faire émerger les préconisations.

- Lancement des invitations et sondage pour les dates le 11 avril 2025 (*Cf.* Invitation co-construction des préconisations)
- 2 ateliers réalisés fin mai 2025

2. ÉCRITURE DES FICHES PRECONISATION

Finalement, malgré les deux thématiques proposées lors des ateliers- mineurs et familles, les préconisations se sont révélées être générales au secteur.

1. Réalisation d'une synthèse des échanges par l'Unat (*Cf.* Synthèse des préconisations), envoyée à tous les participants des ateliers.
2. Proposition et validation des préconisations de l'étude, animées en visio lors du 2nd temps.
3. Réécriture sous forme de fiches, avec l'Unat Paca.

Résultat :

Les fiches préconisations (*Cf.* Fiches préconisations TSS) établies à la suite de ces échanges portent donc sur l'ensemble des grandes problématiques du secteur du TSS et se déclinent en 6 grands axes (comportant 25 objectifs et 73 actions) :

- Axe 1 : Accompagner les publics vers les départs en séjours
- Axe 2 : Maintenir un patrimoine dédié pour le TSS
- Axe 3 : Faciliter l'application des réglementations à l'activité du TSS
- Axe 4 : Favoriser l'emploi pour la filière du TSS
- Axe 5 : Affirmer et incarner l'ancrage du TSS dans les territoires
- Axe 6 : Adapter l'activité aux conséquences du dérèglement climatique

Les acteurs impliqués, les bénéfices attendus et les freins à la mise en place de telles préconisations sont précisés pour chaque axe.

3. OUTIL : FRESQUE DES ENJEUX DU TOURISME SOCIAL ET SOLIDAIRE

L'objectif général de la « Fresque des enjeux du Tourisme social et solidaire », outil créé sur la base des résultats de l'étude, est d'informer et de sensibiliser les participants aux enjeux du TSS. La fresque propose en effet un panorama exhaustif du secteur sur ces fondements, valeurs et organisations. Elle s'adresse aussi bien à des personnes qui ne connaissent pas bien la filière, qu'à celles qui connaissent mais manquent de recul sur leur environnement.

Pour concevoir le jeu, nous nous sommes familiarisés avec d'autres modèles de fresque : la fresque du climat (Giec) et la fresque des enjeux associatifs (le mouvement associatif). Ces exemples ont été inspirant en termes de définition de l'objectif que nous voulons donner à notre fresque, de contenu et de techniques d'animation.

Nous avons choisi de créer les cartes et construire le jeu en suivant les grandes thématiques de l'étude et les éléments d'analyse (*Cf.* Matrice fresque).

L'intérêt de l'outil est bien de susciter des discussions entre les acteurs, qui partagent leurs pratiques et points de vue, ouvrent des questionnements, s'informent *via* l'animateur et les autres participants.

Résultat :

- 70 cartes sur l'histoire, le cadre juridique, le patrimoine, l'offre, les publics, l'emploi et la formation, l'utilité territoriale du TSS et les modèles économiques.
- 70 illustrations, réalisées par une illustratrice lyonnaise ([Cécile M.](#))

CRÉDITS PHOTOS

- ADT07 - Espace découverte Salavas - © E.Weber
- Aïga Resort Thermal, Châtel-Guyon (63) - © Resort Aïga/Marielsa Niels
- Anae Pralognan - groupe handicap (73) - © Association ANAE
- Anae St Sorlin - groupe handicap (73) - © Association ANAE
- Archipel Relai de nature (05100) - © Unat PACA
- Ascent to Col de l'Iseran - Vanoise NP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Bonneval-sur-Arc - Maurienne PN Vanoise (73) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Bonneval-sur-Arc - Maurienne Vanoise NP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Canyoning en famille, rivière la Besorgues - PNR Monts d'Ardèche - © www.TristanShu.com/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Centre de vacances Volca-Sancy, Murat-le-Quaire (63) colonie enfants - PNR Volcans d'Auvergne - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Chadenas (05200) - © Unat PACA
- Chaîne des Puys : le Puy Pariou et le Puy de Dôme (63) - © F. Cormon/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Chamois, Super-Besse - massif du Sancy (63) - © O. Octobre/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Champs de lavande en Drôme Provençale - © P. Blanc/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Chartreuse massif RNP - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Classe verte, animation loup - Centre Les Coulmes, Saint-Julien-en-Vercors - PNR Vercors (26) - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Classe verte, initiation pêche - Centre Les Coulmes, Rencurel - PNR Vercors (38) - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Clermont-Ferrand (63) - vue sur la cathédrale Notre-Dame-de-l'Assomption - © N.Baetens/Atout France
- Clermont-Ferrand (63) - vue sur la ville depuis le parc Montjuzet - © C.Mazoyer/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Cows on the mountain pasture at the Col du Pra - Tarentaise - © P. Smit/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Diois (26) - VTT entre vignes et lavande - © P. Smit/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Edelweiss - Vanoise NP - © J.L. Rigaux/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Etang de la Dombes, près de Châtillon-sur-Chalaronne (01) - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Falaises du balcon Est du Vercors (38) - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Forez (42) - Ecopole du Forez à Chambéon - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Forteresse de Polignac (43) - © Max Coquard-Bestjobers
- Grand Tour - col d'Aulac (15) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Grand Tour - lac d'Annecy (74) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Grand Tour - Puy de Dôme - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Grands Massifs - Rabuons (06660) - © Unat PACA
- Grenoble (38) - © J. Audigier
- Grenoble (38) - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Grenoble (38) - les quais de l'Isère et le téléphérique de la Bastille - © P. Blanc/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hameau de l'Ecot near Bonneval-sur-Arc - Maurienne Vanoise NP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hiking for disabled people in Saint-Jean-de-Sixt (74) - © T. Vattard/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hiking on Charmant Som summit, in Chartreuse RNP - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hiking on the Sentier des tannes et glaciers, Les Aillons - Bauges RNP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hôtel Alexane, Samoëns (74) - © G. Reynard/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Hôtel Régis et Jacques Marcon, Saint-Bonnet-le-Froid (43) - © P. Soissons/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

- Ibex on the Dent d'Oche - Chablais - © Y. Tisseyre/OTVA
- L'Alpe d'Huez - Oisans - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- L'Alpe d'Huez - Oisans (38) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Lake Guichard, view on the Aiguilles d'Arves - Maurienne - © P. Jayet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Le Grand Bornand - massif des Aravis (74) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Le Mont Blanc vu depuis Les Saisies - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Le Mont Mézenc - © M. Dupont/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Le Puy-en-Velay (43) - © Max Coquard-Bestjobers
- LPM - Biabaux (04870) - © Unat PACA
- Montée au Col de l'Iseran - PN Vanoise (73) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Mountain biking around Saint-Hilaire-du-Touvet - Chartreuse RNP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Odesia Domaine du Thronnet (83830) - © Unat PACA
- Passerelles Patrimoines - ADT07 - Séjour Jaujac - © R. Dupont
- PN Ecrins (38) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Pralognan-la-Vanoise (73) : activité hiver handicap - © PY. Duval/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Randonnée autour de Chamonix - massif du Mont Blanc (74) - © www.TristanShu.com/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Randonnée autour de Megève - Massif du Mont Blanc (74) - © www.TristanShu.com/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Randonnée sur le Puy Mary - monts du Cantal (15), PNR Volcans d'Auvergne - © P. Soissons/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Raquettes aux Saisies - massif du Beaufortain (73) - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Raquettes sur le plateau de Solaison (74) - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Raquettes, Espace nordique Sancy (63) - © P. Soissons/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Ravin de Corboeuf, Rosières (43) - © L. Olivier/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Routes of Saint James of Compostela - Via Gebennensis (73) - © Hellotravelers/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Samoëns - Haut Giffre (74) - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Sculpteur sur bois, Bonneval-sur-Arc - Maurienne PN Vanoise (73) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Ski touring - Arêches-Beaufort - Beaufortain massif (73) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Super-Besse - massif du Sancy (63) - © O. Octobre/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Tremblay Espace évasion Fontenil (05460) - © Unat PACA
- Vacances bleues Chateau Laval (04800) - © Unat PACA
- Valloire - Maurienne - © G. Reynard/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Valloire - Maurienne (73) - © G. Reynard/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Viaduc des Fades traversant la Sioule - Combrailles (63) - © Max Coquard-Bestjobers
- ViaRhôna greenway in the Balcons du Dauphiné region (38) - © Peignée Verticale/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Vieux Lyon - le funiculaire - © Max Coquard-Bestjobers
- View on Bauges massif - © Christian Martelet/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Visite de ferme, Valloire (73) - Maurienne - © Compose It Prod
- Visite de la châtaigneraie de La Ferme de Peyrou, Laval d'Aurelle - PNR Monts d'Ardèche - © M. Dupont/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- VTF Les Balcons du Sauze (05160) - © Unat PACA
- VTT autour de Saint-Hilaire-du-Touvet - PNR Chartreuse (38) - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme
- Woodcarver at Bonneval-sur-Arc - Maurienne Vanoise NP - © B. Becker/Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

Illustrations : Cécile M.
Conception graphique : Ninon THOMAS & Petra PETRESCO - [Collectif ERIADILOS](#)

MEMENTO DU

Tourisme social et solidaire

2023 2025

Massif des Alpes

Pourquoi partir en vacances alors que l'on peut s'ennuyer chez soi ? Pourquoi s'offrir des vacances à petits prix qui permettent de découvrir des trésors géographiques insoupçonnés à quelques encablures de son lieu d'habitation, alors que l'on peut s'offrir des vacances dispendieuses et polluantes, à l'autre bout de la planète ? Pourquoi favoriser un tourisme social qui donne du sens à nos vacances, quand on peut se payer le luxe d'un hôtel disposant de cinq ou six piscines et où l'on vous fout la paix ? Posés ainsi, ces raisonnements par l'absurde peuvent paraître irrationnels. Ils reflètent pourtant les préférences de nombre de Français encore peu convaincus de l'utilité de partir en vacances ou qui ignorent qu'un autre tourisme, social, existe pourtant depuis des décennies. À rebours de ces inclinaisons, grâce à des enquêtes quantitatives, des témoignages et des analyses produites en lien avec les acteurs et les partenaires de ce secteur, le présent *Memento du tourisme social et solidaire* démontre tout l'intérêt et l'utilité sociétale de ce tourisme altruiste et philanthropique qui permet d'accueillir tout le monde, dans de bonnes conditions et quels que soient ses moyens. Mais en creux, cette étude est surtout un appel lancé en direction de tous les pouvoirs publics – arguments à l'appui – pour que chacun, main dans la main, œuvre avec force pour le maintien et la poursuite de cette filière historique, tout aussi indispensable que menacée.

**Écrit par l'UNAT
Auvergne-Rhône-Alpes**

Une étude commanditée par le
Secrétariat général pour les affaires
régionales (Préfecture de région
Auvergne-Rhône-Alpes) et le
Commissariat de Massif des Alpes

ISBN 979-10-979981-1-0



diagnostic et stratégies de développement
du tourisme social et solidaire